



Centre canadien
de gestion

Canadian Centre for
Management Development

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

« SEATTLE : DES LEÇONS POUR BIEN GOUVERNER À L'AVENIR »

L'honorable Pierre S. Pettigrew



Canada



Centre canadien
de gestion

Canadian Centre for
Management Development

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

« SEATTLE : DES LEÇONS POUR BIEN GOUVERNER À L'AVENIR »

L'honorable Pierre S. Pettigrew

*Ottawa (Ontario)
le 4 mai 2000*

Canada

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion.

Téléphone: (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 995-0286
Courriel : publications@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Pettigrew, Pierre S., 1951-

Seattle : des leçons pour bien gouverner à l'avenir

(La conférence John L. Manion)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Seattle, the lessons for future governance.

ISBN 0-662-65161-8

No de cat. SC91-4/2000

1. Mondialisation (Économie politique)
2. Nation.
3. Relations économiques internationales.
4. Relations internationales.
5. Politique mondiale, 1989- .

I. Centre canadien de gestion.

II. Titre.

III. Titre: Seattle, the lessons for future governance.

IV. Coll.

HF1359.P47 2000 321'.01 C00-980355-6F

© Centre canadien de gestion 2000

Introduction

Jocelyne Bourgon
Présidente
Centre canadien de gestion

Chers invités, chers collègues, Ladies and Gentlemen,

En tant que présidente du Centre canadien de gestion, il me fait plaisir de vous souhaiter la bienvenue à la neuvième Conférence John L. Manion. Ces conférences, nommées en l'honneur du premier directeur du CCG, sont une excellente occasion d'inviter un chercheur ou praticien réputé à s'adresser à un auditoire composé d'éminents chercheurs et praticiens oeuvrant dans le domaine de l'administration publique canadienne.

Cette conférence sera mémorable en raison de votre présence et aussi à cause de l'importance du sujet qu'abordera notre neuvième conférencier John L. Manion.

La Conférence Manion se déroule dans le cadre du Séminaire annuel du CCG à l'intention des universitaires canadiens, et elle coïncide, par exception cette année, avec la tenue d'une conférence internationale sur la gouvernance. À cet égard, je voudrais remercier les participants internationaux pour leur contribution au succès de la conférence sur la gouvernance et aussi souligner leur présence parmi nous.

Cet événement se veut une occasion privilégiée de réunir des gestionnaires de la fonction publique et des membres influents du milieu universitaire qui se soucient de la gouvernance. Elle permet de revoir de vieilles connaissances et de tisser de nouveaux liens. C'est aussi une occasion propice pour écouter et s'enrichir de la vision de notre conférencier.

L'honorable Pierre Pettigrew a accepté de venir nous présenter la neuvième conférence John L. Manion en ce début de l'an 2000. C'est un privilège que d'avoir la chance

de l'entendre parler de *mondialisation* et du *futur du politique*.

L'honorable Pierre Pettigrew est né au Québec. Il a étudié la philosophie et les relations internationales. Il a oeuvré dans le domaine international d'abord à l'OTAN de 1976 à 1978, puis comme conseiller du premier ministre du Canada de 1981 à 1984. Il a oeuvré dans le secteur privé de 1985 à 1995 comme vice-président de la firme Samson/Bélair/Deloitte & Touche. En 1989, il s'est vu décerner un hommage prestigieux par le Centre des dirigeants d'entreprises du Québec : le prix Prisme de gestionnaire de l'année pour la gestion de grandes entreprises. Il est devenu ministre au gouvernement du Canada en 1996 où il a servi tour à tour à titre de ministre de la coopération internationale et de la francophonie, ministre du Développement des ressources humaines et, depuis août 1999, ministre du Commerce international.

Il est l'auteur d'un volume intitulé « Pour une politique de confiance » dans lequel il explore les questions de la *mondialisation* et l'*art de la gouvernance*.

Il est d'abord et avant tout un *humaniste* qui s'intéresse depuis toujours aux questions de gouvernance.

Nous sommes très honorés que le ministre Pettigrew ait accepté de nous présenter la Conférence Manion de l'an 2000.

Mesdames et messieurs, l'honorable Pierre Pettigrew.

**« SEATTLE : DES LEÇONS POUR BIEN
GOUVERNER À L'AVENIR »**

L'honorable Pierre S. Pettigrew

J'aimerais partager avec vous mes réflexions sur l'orientation que devrait prendre le Canada, non seulement sur la scène internationale, mais également à l'intérieur de ses frontières, en ce qui concerne l'art de gouverner et de réagir aux importants changements qui se produisent actuellement.

Ce faisant, je vous parlerai un peu de mon expérience à titre de chef de la délégation canadienne à la réunion ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce à Seattle en décembre dernier. Ayant survécu à ce qu'on a appelé « la bataille de Seattle » et passé beaucoup de temps depuis à réfléchir non seulement à l'importance de ce qui est arrivé là-bas, mais aussi aux grands thèmes de la mondialisation et du commerce mondial, je peux affirmer avec plus de conviction que jamais que nous sommes dans un monde très différent de celui qui existait avant Seattle. Je crois que Seattle a vraiment galvanisé une multitude de forces, d'émotions et de solutions créatrices qui étaient dans l'air depuis 50 ans.

En tant que penseurs, responsables de l'élaboration des politiques et chercheurs, nous sommes tous conscients des défis auxquels sont confrontés actuellement les individus, les sociétés et les gouvernements. Nous savons tous que le monde est devenu beaucoup plus complexe. L'information, le capital et les personnes circulent beaucoup plus vite que tout ce qu'on pouvait imaginer il y a dix ans à peine.

Mais si ce nouveau monde emballant foisonne de possibilités nouvelles, il comporte aussi son lot d'embûches, certaines étant bien connues, d'autres à peine naissantes et encore mal définies. Il nous revient à nous, et aux dirigeants et aux penseurs de la prochaine génération,

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

d'assurer une transition qui rassure les gens dans ces périodes turbulentes et qui fait en sorte qu'aucun groupe de la société n'est laissé pour compte. Le défi est de taille. Il exigera de nouvelles approches et beaucoup d'imagination.

Je voudrais vous présenter des observations qui s'efforcent de jeter un éclairage que je souhaite utile et pertinent sur un phénomène qui, en fin de compte, devrait beaucoup moins nous alarmer que nous inspirer : la mondialisation.

Les différences entre l'internationalisation et la mondialisation

Récemment encore, on a pu constater que l'État « trop exclusivement » politique a commis d'énormes impairs, parce qu'il était foncièrement incapable de comprendre les signaux du marché. On peut voir maintenant que le marché « trop exclusivement » économique – qui ne sait plus percevoir les signaux de l'État – conduit à des erreurs non moins énormes.

Même si les marchés sont le meilleur système pour créer la prospérité, il serait insensé de nous attendre à ce qu'ils répondent à tous les besoins sociaux des citoyens. Nous devons donc réfléchir de manière créative pour inventer un nouvel art de gouverner dans ce nouveau monde.

Je crois que seule une lecture adéquate du présent permettra l'émergence d'une organisation appropriée de l'avenir. Par conséquent, même si je veux me concentrer sur l'avenir, je voudrais vous livrer brièvement le fruit de mes constatations et de mes réflexions sur le contexte dans lequel se situe cette tâche d'envergure.

Autrefois, à l'ère de l'internationalisation, les liens entre les États, qui contrôlaient tous leur propre territoire, se sont multipliés : liens juridiques officiels dans des organismes internationaux et liens organiques à travers divers modes

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

de coopération, par exemple entre entreprises qui oeuvraient dans différents États où chacun exerçait toujours une autorité verticale. L'internationalisation impliquait donc deux choses : tout d'abord, l'élargissement de l'étendue géographique où se déployaient des activités économiques, commerciales et autres de plus en plus nombreuses; puis, l'existence de frontières nationales que cet élargissement avait précisément pour vocation d'envelopper dans des ensembles, des tous de plus en plus vastes. L'internationalisation a donc accru l'interdépendance entre les sociétés conçues comme États-nations. D'ailleurs, le terme même d'internationalisation évoque justement les échanges accrus « entre nations » et signale, par le fait même, une certaine étanchéité des espaces nationaux, c'est-à-dire politiques.

Le phénomène plus récent de la mondialisation est qualitativement d'un autre ordre. La mondialisation résulte de la libéralisation des progrès technologiques, des échanges commerciaux et de la déréglementation. Dans ce monde-là, l'entreprise peut désormais choisir d'accomplir telle ou telle fonction industrielle dans tel ou tel espace géographique selon une logique économique et nonobstant toute considération politique. Cette nouvelle répartition mondiale du travail suit une hiérarchie technologique. Contrairement à la multinationale qui devait répéter lourdement le modèle de la maison mère de pays en pays, l'entreprise planétaire est plus souple et intègre souvent, par des réseaux ou des alliances stratégiques, ses différentes fonctions de production, de recherche, de financement, de marketing et d'informatique, s'acquittant de chacune de ces fonctions dans l'espace qui lui sied le mieux, sans vraiment tenir compte des frontières politiques. En somme, la mondialisation ignore les frontières politiques et fusionne les espaces économiques. En marge des zones de responsabilité de l'État émerge ainsi une nouvelle puissance anonyme et apatride, une puissance enivrante mais redoutable. Avec la mondialisation, au pouvoir vertical de l'État succède donc progressivement la puissance horizontale du marché. Et il a été démontré que les

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

avantages ne se limitent pas seulement aux entreprises – nous constatons également une souplesse et un pouvoir accrus dans d'autres organisations horizontales à l'oeuvre dans le monde, comme les ONG [organisations non gouvernementales], les corps scientifiques et autres.

C'est plutôt accidentel mais néanmoins fortuit parce que la mondialisation a des conséquences importantes qui vont bien au-delà du monde des gouvernements, du marché et des entreprises. Bien des gens craignent, par exemple, que nous ne soyons allés trop loin et trop vite, sans nous arrêter pour réfléchir suffisamment aux conséquences sur l'environnement ou sur l'individu. Ce sont d'ailleurs ces sujets dignes des manchettes qui ont porté les préoccupations relatives aux incidences de la mondialisation à l'attention du citoyen ordinaire. Je comprends pourquoi les gens s'inquiètent. Car, en réalité, si les marchés et les entreprises s'adaptent rapidement au nouveau monde et, dans bien des cas, accélèrent le changement, les gouvernements du monde entier ont du mal à définir leur rôle – ils n'ont pas déclenché le phénomène! Pas étonnant que tant de gens se soient rassemblés pour se faire entendre en décembre dernier à Seattle.

Le sens de Seattle – Une collision entre deux mondes

Que s'est-il passé à Seattle? Ce que j'ai vu à Seattle, c'est la rencontre de deux mondes – on pourrait même presque parler de collision. Deux ordres internationaux se sont finalement rencontrés. D'une part, le classique, le monde international des États qui se réunissaient pour négocier entre eux le lancement d'un nouveau cycle de négociations commerciales, et d'autre part, le monde en éclosion.

Le premier, des gouvernements démocratiquement élus, pour la plupart, qui venaient négocier des ententes en s'efforçant de défendre les intérêts de leur population. Dans

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

la plupart des cas, les citoyens auraient pu mettre le gouvernement à la porte aux prochaines élections si les ententes conclues ne leur avaient pas plu. C'est le monde auquel nous sommes habitués. Il évolue depuis 400 ans. Il s'agit de l'État-nation classique que nous connaissons depuis les traités de Westphalie. Ce monde international est formé d'un nombre fini d'intervenants – très fini, en réalité, puisqu'il compte 135 pays membres. C'est un monde codifié, ritualisé, relativement prévisible. Tellement prévisible qu'il peut parfois devenir très ennuyant. C'est ce monde-là qui se réunissait à Seattle pour lancer un neuvième cycle de négociations commerciales. Il a très peu à voir avec la mondialisation. C'est le monde de l'internationalisation, un phénomène connu et compris. C'est un phénomène qui remonte à l'après-guerre, en particulier lorsque nous avons décidé que la meilleure façon d'éviter la guerre, c'était de nous assurer que les nations deviennent plus interdépendantes.

Puis, il y a un autre monde, un monde en éclosion, celui qui constitue le vrai monde de la mondialisation. Cet autre monde est « mult centré », constitué d'un nombre presque infini de participants dont on doit constater qu'ils ont une capacité d'action internationale plus ou moins indépendante de l'État dont ils sont censés relever.

Leur champ d'action est très souvent la zone qui échappe à l'attention du gouvernement à cause des nouvelles technologies et de toutes sortes d'autres nouveautés. Ils agissent dans une « zone de non-responsabilité » – et je n'emploie pas ce terme dans un sens péjoratif – une zone où il n'y a pas de responsabilité parce qu'elle n'a pas encore été attribuée. C'est effectivement ce que l'on constate.

Prenons, par exemple, le commerce électronique ou les mouvements de capitaux, qui traversent les frontières sans aucun contrôle, ou la technologie qui permet d'envoyer à Buenos Aires, en moins d'une seconde, un plan de maison qui existe actuellement au Canada. Le gouvernement a

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

beaucoup de mal à contrôler ce genre d'activité.

Mais le vrai monde de la mondialisation a créé ou tout au moins grandement renforcé ceux-là même qui décriaient la mondialisation, et ils se sont manifestés à Seattle pour la première fois et avec beaucoup de puissance. Ironiquement, ils sont venus décrier le mouvement même qui les avaient amenés à Seattle.

La juxtaposition de ces deux mondes entraîne une configuration très complexe des allégeances. Le monde des États repose sur l'exclusivité des allégeances des citoyens et dépend de sa capacité d'agir en engageant totalement un nombre donné d'individus. Le monde multcentré repose, au contraire, sur un réseau d'allégeances très peu codifié, dont la nature et l'intensité dépendent de la volonté affranchie des divers intervenants concernés.

Alors, pour dire les choses franchement, ces deux mondes se sont rencontrés à Seattle et ce ne fut pas le coup de foudre. L'issue prévisible était et demeure une tension considérable, avec laquelle nous vivons pendant de nombreuses années encore. Même si les gouvernements devront y faire face, cette tension ne se manifeste pas exclusivement entre les gouvernements. Elle touche des groupes opposés de la société, des industries et des blocs socio-politiques, culturels, ethniques et économiques ainsi que les États-nations auxquels nous sommes habitués.

Nous avions auparavant ce système international merveilleux et prévisible, si prévisible que nous connaissions à l'avance les discours de tout le monde, parce qu'ils avaient habituellement été répétés si souvent. De toute façon, tout le monde vérifie avec tout le monde que personne ne sera offusqué. Puis, ce nouveau monde arrive, plutôt anonyme, assez bizarre, absolument imprévisible – étant donné le nombre de participants.

Je n'ai pas besoin de vous dire que la mondialisation n'est pas une décision que nous avons prise au Cabinet. C'est

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

une réalité à laquelle nous sommes confrontés. Elle n'est pas imposée non plus par les entreprises et par les grandes sociétés, parce qu'un grand nombre d'entre elles la trouvent très difficile à vivre.

En même temps, la mondialisation renforce l'opposition, contre les entreprises et le gouvernement. Les opposants sont plus puissants que jamais. Ils peuvent désormais, en moins de 24 heures, organiser des milliers de personnes dans n'importe quelle ville de la planète grâce à Internet – et à très peu de frais. C'est cela, la mondialisation. Si Seattle en a été la preuve la plus éloquente jusqu'ici, on peut être assuré qu'il y en aura d'autres.

Je qualifie ce que j'ai observé à Seattle de « révélation », au sens où l'on parle de révélateur en photographie. On a vu apparaître ce que chacun pouvait jusqu'à un certain point pressentir et que certains ont un peu mieux compris que d'autres, à savoir :

- la puissance des regroupements horizontaux qui n'ont que faire de la force verticale des États;
- l'intuition – souvent prémonitoire – des milieux artistiques qui sentent venir des changements lourds de conséquences pour la culture et pour l'humain;
- la naissance d'un souci éthique que ne peuvent plus satisfaire les normes habituellement appliquées.

Bref, loin de constituer l'aboutissement en forme d'échec d'un processus de négociation qui se poursuivra, quoi qu'on en dise, Seattle constitue probablement le point de départ en forme de malaise prometteur d'un processus de renouvellement du politique.

Qui peut nier qu'à Seattle on a voulu rappeler la finalité humaine de l'activité économique? Qui peut nier qu'on y a renvoyé les dirigeants politiques à leurs devoirs, réclamant d'eux notamment la fidélité aux valeurs d'humanisme que l'Occident s'évertue à promouvoir? Qui peut nier qu'on y a vu à l'oeuvre une autre façon de faire dont l'efficacité est

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

désormais indiscutable? Qui peut nier qu'on y a constaté les différences de temps de réaction et d'espaces d'influence des autorités publiques officielles, nationales et internationales, d'une part, et des rassemblements mondiaux informels mais centrés sur des préoccupations stratégiquement définies, d'autre part? Qui peut nier les exigences et les inquiétudes de ceux qui se préoccupent de la reddition des comptes, qui soutiennent que cette nouvelle ère de mondialisation a créé un « déficit démocratique », les gouvernements perdant une partie de leur pouvoir et de leur influence, tandis que les regroupements horizontaux – et non démocratiques – de tous genres voient grandir leur pouvoir et leur influence? En un mot, qui peut nier qu'un nouveau modèle s'est manifesté à Seattle?

La rupture des espaces et des temps

La plupart conviendront que le passage du national à l'international s'explique en large part par l'évolution technologique. Mais ce qui importe davantage, c'est le phénomène simultané et connexe qui fait que les espaces économiques sont de plus en plus intégrés, tandis que les espaces politiques ont tendance à se fragmenter. Cette fragmentation du politique a renforcé encore davantage la puissance économique. L'autorité politique des pays s'affaiblit donc encore plus.

Ainsi placé dans une situation fragilisée, l'État ne peut plus assumer les responsabilités auxquelles il a habitué ces citoyens. Il en devient même d'autant moins capable que la diminution de son autorité verticale rend fort peu efficaces, dans plusieurs domaines, les tentatives de coopération interétatique. Voilà donc un autre exemple du déficit démocratique.

Plus que jamais, les États doivent maintenant tenir compte des points de vue de leurs citoyens et consulter les groupes ethniques et les groupes d'intérêts de chaque région de leur territoire. Ils doivent mener ces consultations avant même

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

de se concerter pour coordonner leurs actions et leurs politiques. Je peux en attester personnellement, puisque le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et moi-même avons mené de vastes consultations avec les entreprises, les ONG et les provinces, avant, pendant et après la réunion de Seattle.

Désormais inhérentes à un processus décisionnel déjà complexe, ces consultations étendues, y compris souvent celles des tribunaux, prennent beaucoup de temps et se terminent souvent sans effet positif évident. Malgré tout, je reste très déterminé à maintenir et à élargir notre politique de consultation et d'inclusion.

Le temps politique connaît de ce fait un ralentissement certain, tout comme la capacité d'action et de réaction de l'État. Au même moment, les ONG ont vu une accélération rapide de leur temps et sont désormais capables de mobiliser des troupes en quelques heures.

Le problème de l'exclusion et la question des valeurs

Reconnaître que l'ère de l'internationalisation a résolument cédé le pas à celle de la mondialisation, c'est une chose. À titre de membre du gouvernement, je crois que nous avons aussi la responsabilité de reconnaître et d'accepter que, même si la mondialisation entraîne d'importants progrès sur les plans de l'efficacité, de la productivité, de l'avancement des sciences et des technologies, ainsi que des échanges culturels, la mondialisation peut entraîner des effets pervers.

Premièrement, la mondialisation représente non seulement une contestation redoutable et profonde de l'État, mais elle provoque de façon compréhensible une crise d'identité chez les individus. La crise identitaire sans précédent que vivent de si nombreux citoyens de partout n'est cependant pas que politique et culturelle : elle est aussi économique. Car,

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

en passant du capitalisme industriel au capitalisme financier, on est passé trop souvent du phénomène de l'exploitation à celui, beaucoup plus radical et inquiétant, de l'exclusion.

Autrefois, l'exploité existait dans un rapport social, il se situait dans une échelle sociale, selon l'expression consacrée. L'exploité pouvait s'organiser et revendiquer, parce qu'on avait encore besoin de son travail.

La mondialisation a provoqué un phénomène secondaire – l'exclusion. La situation de l'exclu est différente, puisque le capital peut être créé sans lui. Parce qu'il n'existe pas dans un rapport social où, tout en étant exploité, il est tout de même nécessaire, l'exploité peut être et est effectivement ignoré. Sans un rapport social sur lequel ils peuvent s'appuyer, ceux qui se retrouvent dans cette situation ne savent pas comment y faire face et deviennent de plus en plus isolés du reste de la société. Ils se sentent improductifs, de trop et rejetés. L'exclusion pourrait bien être le défi le plus urgent que doivent relever actuellement les gouvernements du monde entier.

Autre problème, ce risque d'exclusion vaut aussi bien pour les États marginalisés sur la scène mondiale que pour les populations marginalisées dans chacune de nos sociétés. Par exemple, un autre effet pervers possible de ce phénomène est le recul du politique et, notamment, de l'État, qui risque de compromettre la redistribution de la richesse, nécessaire à l'égalisation des chances pour tous, ce dont le marché ne se soucie pas parce que ce n'est pas sa fonction. Ainsi, les programmes sociaux subissent de puissantes pressions à la baisse, ce qui risque d'accroître encore l'exclusion des moins avantagés.

Une redéfinition de l'activité politique s'impose

Pourquoi soulever ces problèmes? Parce qu'une redéfinition de l'activité politique s'impose, à mon avis. Nous devons trouver le moyen de concilier une économie planétaire qui fonctionne à l'échelle internationale avec un régime politique et législatif qui reste centré sur l'État.

Le politique, au sens le plus noble du terme, doit trouver le moyen de rappeler à l'économique sa finalité humaine. La mondialisation pourra donner sa pleine mesure uniquement si elle accepte que le pouvoir politique « réinventé » lui assigne une orientation plus respectueuse de l'ensemble des individus. Ce que, dans le passé, l'État a fait pour l'économie et, donc, pour les personnes en créant des marchés nationaux, le politique doit, à l'heure actuelle, le refaire en se faisant gardien vigilant et diligent des buts humains de l'activité économique.

Dans un tel contexte, je crois que l'éducation – c'est-à-dire la base de tout développement humain, le fondement de la lutte à l'exclusion – revêt une importance cruciale. Les technologies de pointe permettent d'augmenter considérablement la puissance de l'activité éducative et de rejoindre plus de gens que jamais auparavant. Bref, autant les nouvelles technologies peuvent entraîner l'exclusion, autant elles peuvent la combattre. Heureux paradoxe, dont il revient au politique d'exploiter toutes les virtualités.

Les réunions du FMI et de la Banque mondiale à Washington : Imitation de Seattle?

Les manifestations dans les rues de Washington il y a quelques semaines témoignent de l'ampleur des préoccupations et peut-être de la peur grandissante de l'exclusion que ressentent de nombreux citoyens. Je pourrais affirmer que certaines préoccupations très étroites

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

sont au cœur de ces manifestations ou qu'un grand nombre de manifestants sont mal informés, mais il serait malhonnête de ma part de prétendre qu'il n'y a pas au moins quelques inquiétudes légitimes soulevées par des organisations et des groupes crédibles et bien informés.

Deux grands sujets étaient à l'ordre du jour de la réunion du Comité du développement le 17 avril à Washington. Le premier était l'épidémie de VIH/sida et l'autre, le commerce et le développement. Pour la première fois, la Banque mondiale et le FMI [Fonds monétaire international] se concentraient tout particulièrement sur la contribution que peut apporter le commerce à la croissance économique et au développement. Ils ont ainsi démontré l'attention croissante que les intervenants multilatéraux accordent à la nécessité de coordonner leurs efforts. Bref, ils ont témoigné de la nécessité d'adopter des politiques économiques internationales cohérentes.

Le besoin d'une cohérence accrue est devenu de plus en plus évident ces dernières années. Seattle a fait passer le message encore plus clairement. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai consacré tant de temps à promouvoir cette cause dans les discussions avec mes homologues internationaux – ainsi que dans de nombreuses allocutions prononcées au Canada.

Permettez-moi toutefois de revenir sur les réunions de Washington. Ce sont les ministres des Finances ainsi que les ministres de la Coopération internationale qui se sont réunis à Washington. M. Martin, ministre des Finances et M^{me} Minna, ministre de la Coopération internationale, y représentaient le Canada. Les ministres réunis à Washington ont reconnu au cours de leurs discussions qu'il était essentiel de tenir compte des questions commerciales dans la vaste perspective internationale de la croissance économique et du développement. Dans son allocution, M. Martin a exprimé la position du Canada selon laquelle il ne serait pas logique d'envisager la réforme du FMI et de la Banque mondiale sans examiner d'abord les rapports entre

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

ces organismes et les autres grandes institutions de coopération internationale.

M. Martin et M^{me} Minna ont également insisté sur la nécessité d'intégrer les pays pauvres dans l'économie mondiale, ce qui comporte comme corollaire la nécessité de fournir une aide liée au commerce afin d'y parvenir. Ces idées vont dans le droit fil du mandat de l'organisation qui occupe une si grande partie de mon temps – l'OMC [Organisation mondiale du commerce].

Les pays en développement doivent d'abord comprendre et pouvoir mettre en oeuvre, par des lois, les accords du cycle de l'Uruguay (Uruguay Round General Agreement on Tariff and Trade). Ils doivent aussi acquérir les compétences nécessaires pour pouvoir négocier les nouveaux accords susceptibles de découler des efforts actuels (concernant l'agriculture ou les services) ou de tout nouveau cycle de négociations. Mais des experts des politiques économiques bien formés ne réussiront jamais, à eux seuls, à créer la croissance économique. En plus des ministères du Commerce international nationaux, d'autres ministères ont besoin d'aide pour pouvoir mettre en oeuvre les accords, qu'ils portent sur les normes en matière d'innocuité des aliments ou sur les procédures d'évaluation en douane. Pour que les pays en développement profitent vraiment des débouchés commerciaux, ils doivent pouvoir créer un milieu propice, notamment une infrastructure adéquate – des réseaux de transport et de communication, un cadre réglementaire – et leur secteur privé doit mettre l'épaule à la roue. Autrement dit, renforcer les capacités en matière de commerce signifie, au bout du compte, combler toute la gamme des besoins de développement. Cela veut dire intégrer le commerce international à la problématique du développement. Par conséquent, l'un des principaux problèmes à résoudre pour accroître la cohérence consiste à déterminer ce qui pourrait être fait pour renforcer les capacités en matière de commerce. L'OMC, la Banque mondiale, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement [CNUCED], les donateurs,

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

tous fournissent, d'une façon ou d'une autre, de l'aide liée au commerce. Le défi consiste à faire en sorte que les ressources limitées sont affectées de la manière la plus rentable possible afin d'éviter les chevauchements ou les lacunes. Ce n'est pas une mince tâche, et une coordination internationale et nationale s'impose. J'ai été encouragé par les discussions que j'ai eues à ce sujet avec le président de la Banque mondiale, Jim Wolfensohn, et je sais que ma collègue Maria Minna est sensible aux besoins et à l'ampleur du défi. J'ai l'intention de continuer de chercher avec eux des façons d'accroître la contribution que le commerce peut apporter à la croissance économique et au développement.

J'accorde autant d'attention aux préoccupations des pays en développement pour quatre raisons :

- Premièrement, parce que nous sommes tous des citoyens du monde et, à ce titre, nous nous préoccupons de la situation sociale et économique des autres êtres humains.
- Deuxièmement, parce que nous avons intérêt à ce qu'un plus grand nombre d'intervenants s'intègrent à l'économie planétaire. Un plus grand nombre de clients pour nos produits stimulera notre croissance économique et la leur.
- Troisièmement, parce que je suis convaincu que l'avenir de l'OMC, et donc la santé future du système commercial mondial, sera compromis si tous les pays n'en sont pas des membres productifs.
- Quatrièmement, parce que l'éventualité de la paix et de notre sécurité collective – deux objectifs qui nous tiennent tous à cœur – sera beaucoup plus palpable si nous unissons nos forces pour veiller à ce que les avantages de la mondialisation soient mieux partagés.

J'imagine les liens entre les divers facteurs qui contribuent à la prospérité mondiale comme un « cercle vertueux ». La prospérité mondiale suppose le développement. Le développement suppose la croissance économique. La

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

croissance suppose l'activité commerciale. L'activité commerciale suppose un bon gouvernement. Dans ce contexte, un bon gouvernement suppose plusieurs choses, notamment des investissements dans les ressources humaines, l'appui à la primauté du droit et la cohérence.

Je n'insinue pas une seconde qu'il faille diminuer l'importance des deux derniers facteurs – l'appui de la primauté du droit et des mesures pour accroître la cohérence entre des organisations internationales comme la Banque mondiale, le FMI, l'OMC et les diverses agences des Nations Unies (le PNUE, par exemple) –, mais je crois que la dimension humaine dans ce bon gouvernement est particulièrement importante. Je veux parler des investissements dans les ressources humaines, des investissements dans des activités comme l'apprentissage permanent et les programmes de perfectionnement, ainsi que dans les filets de sécurité sociale. Ces types d'investissement favorisent l'inclusion et la participation dans l'économie, ce qui stimule la croissance et apporte de nouveaux revenus pour contribuer aux objectifs du bon gouvernement. Ces investissements peuvent aider grandement les individus à surmonter les inévitables difficultés de l'adaptation structurelle permanente, dans les économies développées aussi bien que dans celles en développement.

La nécessité d'une transparence accrue

Avant de passer à un autre sujet, j'aimerais ajouter que les réunions du printemps de la Banque mondiale et du FMI ont été remarquables, non seulement à cause des mesures importantes qui y ont été prises du point de vue du commerce, et donc en faveur d'une cohérence accrue dans l'élaboration des politiques économiques internationales, mais aussi à cause des mesures qui y ont été prises pour accroître la transparence des activités de ces deux organismes, et tout particulièrement celles du FMI.

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

À titre de ministre, j'ai également préconisé que le Canada appuie une proposition visant à créer un service indépendant d'évaluation des programmes et des politiques du FMI. Le directeur exécutif canadien au FMI, Tom Bernes, a présidé un groupe d'évaluation qui a fait cette proposition. Aux réunions du printemps, Paul Martin a demandé que ce service prenne forme d'ici les assises annuelles de l'automne. Cette mesure devrait renforcer la crédibilité et le soutien extérieurs dont le FMI a besoin pour garantir son efficacité.

À cet égard, l'OMC est devenue beaucoup plus transparente ces dernières années. Je suis cependant fermement convaincu qu'elle doit l'être encore davantage. Je crois que rien ne contribuera davantage à dissiper les mythes que répandent les adversaires de l'OMC que l'ouverture de notre processus aux médias et au public. D'ailleurs, ils s'endormiront probablement tous en voyant les méandres du processus et le langage technique dans toute leur splendeur.

Je crois que l'OMC pourrait aussi devenir plus transparente en adoptant quelques réformes structurelles. J'ai souvent décrit l'OMC comme une organisation qui a des assemblées d'actionnaires – sous forme de conférences ministérielles tous les deux ans – et un directeur général de l'exploitation à plein temps, en la personne du directeur général, mais qui n'a pas de conseil d'administration. Corriger ce problème pourrait dissiper les craintes des pays en développement, qui ont peur de ne pas réussir à se faire entendre, et accroître la transparence tout en améliorant l'efficacité de l'organisation tout entière.

Une éthique renouvelée

Cet environnement planétaire inédit engendre forcément des nouveautés qui exigent des adaptations. D'où le besoin d'une nouvelle société civile planétaire et d'une nouvelle éthique. Le nombre et la puissance des ONG sont de plus

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

en plus connus, et probablement destinés à augmenter puisque, pour l'essentiel, l'existence et l'influence des ONG tiennent aux progrès technologiques qui ont permis le marché planétaire. Résultat immédiat de cette situation, la perte d'autonomie des gouvernements nationaux se transforme, bon gré mal gré, en partage des pouvoirs entre ces derniers et un grand nombre d'ONG. Celles-ci sont d'ailleurs parvenues à occuper une place décisive à l'échelle de la planète. Ainsi, l'aide que les ONG apportent aux gens dans le besoin, où qu'ils soient au monde, dépasse l'aide procurée aux mêmes gens par l'ensemble du réseau des institutions de l'ONU, à l'exclusion de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international. Dans le domaine environnemental, la croissance des ONG est surprenante. La prise en charge des problèmes mondiaux par les ONG déborde le cadre des questions environnementales pour toucher la survie des peuples indigènes, la justice sociale, les droits humains et l'économie. Il est bien connu que les ONG émettent des jugements sévères sur les questions de la dette mondiale, du commerce et de la validité du rôle des banques dans le développement mondial. Le pouvoir de négociation des plus grandes ONG parvient à influencer l'action étatique dans plusieurs domaines.

Je crois que nous devons prendre tout cela très au sérieux. Beaucoup diraient simplement – et si je n'étais que ministre du Commerce international, ce soir j'aurais tendance à être d'accord avec eux – que les ONG ne représentent personne de toutes façons. D'ailleurs, un grand nombre de ces critiques prétendent que Ralph Nader est subventionné par l'industrie américaine du textile, et qu'un grand nombre des manifestants présents à Seattle, loin de rêver d'un monde meilleur, ne cherchaient simplement qu'à défendre leurs intérêts très étroits. Certains font remarquer, par exemple, que parmi les 50 000 manifestants, 25 000 étaient des syndiqués de la FAT-COI [Fédération américaine du travail et Congrès des organisations industrielles]. Toutes ces affirmations sont à tout le moins discutables et beaucoup soutiendraient qu'il s'agit de la vérité absolue,

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

mais je pense qu'il ne serait pas très rassurant de ramener le débat à un cadre aussi étroit.

L'idée importante, c'est que l'ordre international n'est pas équipé pour affronter ces nouveaux enjeux et organiser ces nouveaux acteurs. D'abord et avant tout inter-étatique, l'ordre international n'a même pas commencé à refléter l'évolution favorisant la société civile aux dépens du secteur public. D'où la question suivante : quoiqu'il n'y ait toujours pas de véritable communauté mondiale, peut-on dès maintenant penser à un droit mondial, à une nouvelle éthique? Non seulement nous le pouvons, mais nous le devons. Nous n'avons tout simplement pas le choix.

L'internationalisation cède le pas à la mondialisation. L'État est contesté par le marché. Si nous voulons humaniser la mondialisation, il nous faudra une nouvelle éthique, qui ne pourra pas reposer, comme dans le cas du développement économique, sur le seul intérêt individuel. La bonne nouvelle, c'est que cette nouvelle éthique est en train d'éclorre.

On pourrait peut-être décrire le changement que nous constatons comme le passage d'une éthique de la justice – froide et technocratique – à une éthique de la considération. Comme l'a déclaré le ministre des Finances, Paul Martin à Washington, nous devons démontrer que les pays sont avant tout habités par des personnes et ne peuvent se résumer à une série d'indicateurs économiques.

Je crois que le défi consiste moins à changer le monde qu'à nous sentir poussés par les forces de la mondialisation à changer ou à recomposer nos vies pour les adapter à la nouvelle réalité.

Je crois également que les femmes auront un rôle beaucoup plus grand à jouer au XXI^e siècle parce qu'elles sont beaucoup plus prêtes à recomposer et à réinventer la vie que les hommes, encore très portés à vouloir changer le monde et à livrer des batailles dépassées. Ce n'est pas par

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

hasard si nombre de nouveaux mouvements sociaux sont désormais animés par des femmes tandis que le mouvement syndical et les mouvements de libération nationale furent et demeurent très majoritairement dirigés par des hommes.

À mon avis, la distinction entre le public et le privé diminue rapidement. J'ajouterais que, en règle générale, les femmes sont plus avancées dans cette réflexion parce qu'elles sont entrées dans le monde du travail et des affaires tout en continuant d'assumer de grandes responsabilités dans leur vie privée. Elles devraient donc être mieux placées pour affronter le changement. Quoi qu'il en soit, la participation des femmes dans la société en émergence renforcera inévitablement l'éthique de la considération, parce que, au cours des derniers siècles, les hommes ont été plus sensibles à l'éthique de la justice.

Je crois que les immigrants seront avantagés eux aussi parce qu'ils ont déjà dû se réinventer une fois lorsqu'ils ont émigré dans une société différente. Ayant dû recomposer leur vie, ils ont une forte longueur d'avance sur ceux qui n'ont pas encore été forcés de le faire.

Un autre groupe – les jeunes – sera avantagé lui aussi, parce que les jeunes sont nés dans la culture de l'informatique et d'Internet et que tout cela fait partie de la mondialisation.

C'est pour cette raison que j'affirme dans mon livre que ces trois groupes sont beaucoup plus prêts que d'autres à apporter leur contribution. Je crois que, pour bien gouverner dans ce nouveau siècle, il faudra faire place à ces groupes qui sont les plus avancés et les plus en mesure d'apporter des solutions aux problèmes de la mondialisation. Je pense que c'est l'une des leçons les plus importantes que j'ai tirées de Seattle.

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

Le bien commun

Je crois qu'il faut en revenir au concept de bien commun. Selon son acception originelle, le bien commun vise l'accomplissement ultime de l'être humain et de la société humaine, c'est-à-dire le degré le plus achevé de développement à la fois personnel et communautaire.

Pour la doctrine libérale américaine, le bien commun fait référence au « bien public » et à l'amélioration de la condition humaine partout sur la terre par la vertu, la créativité et l'esprit d'entreprise des citoyens libres. Dans sa version la plus récente et influencée par la doctrine sociale catholique du XX^e siècle, l'essence du bien commun est de garantir dans la vie sociale les bienfaits de la coopération volontaire. Mais il existe une tragédie du bien commun. Elle se produit lorsque le bien commun est sacrifié parce qu'aucun acteur ne s'engage de façon unilatérale dans une politique de prévention quand seule une action mondiale concertée a quelque chance de succès. Afin d'éviter ce non-engagement, nous devons veiller à ce qu'émerge un autre niveau de conscience, qui reconnaît que la poursuite du bien commun réussira en grande partie si la générosité est renforcée et capable d'ignorer ou, à tout le moins, de dominer les sollicitations de l'égoïsme. Pour y parvenir, je pense que nous devons réinventer la démocratie. La nouvelle démocratie devra refléter la réalité d'un très grand nombre de citoyens.

Qu'entend-on au juste, par « citoyenneté »? Pendant plus de 400 ans, l'État est venu conquérir la loyauté de tous ceux qui habitaient sur son territoire. L'État a commencé la conquête de la loyauté des citoyens en leur garantissant d'abord la sécurité physique – en arrêtant les voleurs sur les routes qui reliaient les villes de l'Europe médiévale, par exemple. Deuxièmement, l'État a garanti la sécurité économique des entreprises, ce qui a mené à la création de ce que nous appelons le capitalisme et les marchés nationaux. Jadis, il n'y avait pas de marchés nationaux, seulement des marchés locaux. On a créé les marchés

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

nationaux quand on a donné certains droits économiques aux corporations. Puis, lorsque les États ont choisi de s'allier à une nation, habituellement la nation majoritaire sur un territoire donné, ils ont pu créer les liens émotifs nécessaires pour que les citoyens acceptent de faire des sacrifices. L'allégeance des citoyens a été renforcée par l'État avec l'arrivée de la sécurité sociale. Le *New Deal* en a été l'un des premiers et des meilleurs exemples au XX^e siècle. Donc, nous pourrions affirmer que l'État a obtenu la loyauté des citoyens en leur garantissant, dans l'ordre, la sécurité physique, la sécurité économique et la sécurité sociale.

De nos jours cependant, l'individu ne se considère plus seulement comme le citoyen d'un territoire ou d'un pays donné. Ce qui le caractérise de plus en plus, c'est le sentiment d'appartenir à toutes sortes d'autres réseaux qui ne se limitent pas nécessairement à son propre territoire. Il fait partie de réseaux horizontaux comme Greenpeace, Amnistie Internationale, Médecins sans frontières. De nos jours, de plus en plus de gens appartiennent à des groupes de ce genre. L'identité d'un nombre de plus en plus élevé de personnes devient donc extrêmement complexe.

Même la citoyenneté nationale devient moins évidente. L'automne dernier, par exemple, quand j'étais au Japon, j'ai demandé à un jeune Français ce qu'il était et j'ai été renversé par sa réponse spontanée : « Européen ». On n'aurait jamais entendu cela il y a 25 ans – jamais de la vie! Un Français était Français, et un Allemand était Allemand. Maintenant, ces citoyens se définissent de plus en plus comme des Européens!

Donc, la mondialisation a déjà fait éclater certaines identités traditionnelles. Mais je constate une transformation beaucoup plus radicale que le passage d'un niveau à un autre, ce que je considérerais encore comme une identité verticale, verticale en ce sens qu'il s'agit encore d'un État et d'un territoire, qu'il s'agisse de l'Europe ou de la France.

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

Je pense que les identités deviennent de moins en moins verticales et de plus en plus horizontales. Tout était vertical aux XIX^e et XX^e siècles. La classe sociale était verticale; on appartenait à la classe ouvrière, à la classe moyenne ou à la classe supérieure. Même le niveau d'éducation reposait sur l'identité verticale.

Désormais, nos identités seront de plus en plus horizontales. Nous sommes plus près ou plus éloignés du centre de plusieurs cercles différents auxquels nous appartenons, et cela modifie très radicalement la façon dont les gens se définissent. Cette nouvelle géométrie rendra l'activité politique très très compliquée.

S'agissant des nouvelles valeurs altruistes qu'il nous faudra instaurer, nous devons toutefois reconnaître en tout réalisme que le ressort du libre-échange ne nous sera pas d'un grand secours. Pourquoi? Parce que la coïncidence objective entre l'ouverture commerciale sur les autres et les avantages financiers de cette ouverture n'existe pas dans le cas de l'instauration de nouvelles valeurs et du bien commun alors qu'elle existait dans le cas de l'instauration du libre-échange. On aperçoit donc tout de suite l'envergure du défi.

L'expérience canadienne des identités plurielles

En terminant, je voudrais revenir sur l'une des affirmations que j'ai faites au début, quand je disais que le pluralisme est à la base même du Canada. De nombreux groupes ethniques ont joué un rôle dans la création de ce pays « anormal » qu'est le Canada et ils continuent de participer à cette création qui se poursuit sans cesse en vue d'assurer les ajustements nécessaires aux multiples et profonds changements qui surviennent. C'est pourquoi je suis fermement convaincu qu'en cette ère de mondialisation, qui entraîne de nombreux flux migratoires, ce pays qui a refusé le modèle de la modernité, celui de l'État-nation, est annonciateur d'avenir.

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

Les décisions d'aujourd'hui engagent un horizon spatial et temporel d'une ampleur sans précédent. Elles impliquent non seulement les relations entre États, sociétés et individus, mais aussi les relations de l'être humain avec le reste de l'univers et les générations futures.

Je crois que nos valeurs canadiennes de solidarité et de diversité méritent d'être protégées et développées, surtout dans un monde où l'exclusion risque de se répandre. Un monde dépourvu des valeurs de solidarité aurait tôt fait de devenir irrespirable, à mon avis.

Heureusement, cependant, je suis fermement convaincu que le Canada est bien placé pour pouvoir relever les défis que j'ai évoqués ce soir. Je crois en outre que nous pourrions bien donner un brillant exemple de l'art de gouverner dans cette nouvelle ère.

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

PUBLICATIONS DU CCG EN GESTION PUBLIQUE

Toutes les publications sont gratuites sauf indication contraire. Les publications marquées d'un astérisque (*) sont disponibles sur le site internet du CCG (<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>).

<u>CODE</u>	<u>TITRE</u>	<u>AUTEUR(S)</u>	<u>DATE DE LA PUBLICATION</u>
<i>Les conférences John L. Manion</i>			
P93B	Seattle - Des leçons pour bien gouverner à l'avenir	Pierre S. Pettigrew	2000/08
P80B	La conférence John L. Manion 1998 Moralité administrative	James Q. Wilson	1998/08
P77B	La conférence John L. Manion 1997 L'essence de la fonction publique	Peter Hennessy	1997/09
P66B*	La conférence John L. Manion 1996 Le déclin de la société : pourquoi? Et après?	Robert D. Putnam	1996/10
P56B	La conférence John L. Manion 1995 Pour s'adapter : tourner en rond... mais dans la bonne direction	Pierre De Celles	1995/08
P36B	La conférence John L. Manion 1994 Mondialisation, gouvernement et compétitivité	Nancy J. Adler	1994/08
P20B*	La conférence John L. Manion 1993 Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique	Marcel Massé	1993/04
P11B	La conférence John L. Manion 1992 Le gouvernement à l'ère du postmodernisme	Richard D. French	1992/05
P2B	La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne	J.E. Hodgetts	1991/03
<i>Les conférences Jean Edmonds : Les femmes et le monde du travail</i>			
P65B	La Conférence Jean Edmonds 1996 La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir	Jocelyne Bourgon	1996/06
P50B	La Conférence Jean Edmonds 1995 « C'est maintenant le tour des femmes »	Arthur Kroeger	1995/05
P41B	La Conférence Jean Edmonds 1994 L'égalité, les droits de la personne et les femmes	Rosalie Silberman Abella	1994/10

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

L'éthique et les valeurs

P91B*	De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique	Groupe de travail J.C. Tait, Président	2000/01 (réimpression)
P63B*	L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne	Kenneth Kernaghan	1996/06
P49B	Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions La gestion et le perfectionnement des services correctionnels : une approche stratégique fondée sur les valeurs	Ole Ingstrup	1995/03
P37B*	La série Dewar : perspectives sur la gestion publique Les valeurs dans la fonction publique	D.B. Dewar, J.L. Manion, Kenneth Kernaghan	1994/06

Équité et diversité

P74B*	Climat organisationnel et projets personnels : écart entre les sexes dans la fonction publique	Susan D. Phillips, Brian R. Little, Laura A. Goodine	1997/02
P39B*	Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale VERSION INTÉGRALE	Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins	1994/10
P40B	Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale RÉSUMÉ	Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins	1994/10

Négociation et gestion des conflits

P92B	Négociation d'accords de développement du marché du travail	Herman Bakvis/ Peter Aucoin	2000/03
P38B*	La négociation : redéfinir le succès	Joseph Stanford	1994/06

Apprentissage et perfectionnement des cadres

P46B	La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme?	Ole Ingstrup	1995/02
P34B*	L'apprentissage permanent : un rapport du CCG VERSION INTÉGRALE		1994/05
P35B	L'apprentissage permanent : un rapport du CCG RÉSUMÉ		1994/05
P24B	Le leadership dans un monde en évolution : le développement potentiel directorial RAPPORT DÉTAILLÉ	Peter Larson, Robert Mingie	1992/10
P17B	Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial POINTS SAILLANTS	Peter Larson, Robert Mingie	1992/10
P6B	L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique	R. Bruce Dodge	1991/06

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

La gouvernance dans un environnement en évolution

Ces publications sont coparrainées par le CCG et Les Presses de l'Université Laval, Ste-Foy. On peut se les procurer auprès des Presses aux numéros suivants:

Téléphone: Ontario/Quebec: 1-800-387-0141; Autres provinces/pays : 1-800-387-0172
Télécopieur: 1-416-213-1917. Internet: customer.service@ccmailgw.genpub.com

<u>COÛT</u>	<u>TITRE</u>		
Paper: \$29.95	Réformer le secteur public, où en sommes nous? (Second volume de la collection du CCG sur « la Gouvernance et la gestion publique. »)	B. Guy Peters et Donald J. Savoie, dir.	1998
Paper: \$29.95	Les nouveaux défis de la gouvernance (Premier volume de la collection du CCG sur « La Gouvernance et la gestion publique. »)	B. Guy Peters et Donald J. Savoie, dir.	1995
La gouvernance dans un environnement en évolution (suite)			
P78B*	La gestion d'un gouvernement horizontal : l'aspect politique de la coordination	B. Guy Peters	1998/01
P67B*	La série Dewar : perspectives sur la gestion publique Un leadership stratégique en vue du renouvellement de la fonction publique	I.D. Clark, B. Dewar, L. Goulet, J. Davis, M. Keating, J. Côté-O'Hara	1996
P64B	La gestion publique dans le nouveau millénaire : à quel point réduire la présence gouvernementale?	Arthur Kroeger	1996/04
P53B	Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique VERSION INTÉGRALE	Christopher Pollitt	1995/07
P59B	Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique POINTS SAILLANTS	Christopher Pollitt	1995/10
P52B	La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation	B. Guy Peters, Donald J. Savoie	1995/07
P47B	Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités	Ole Ingstrup	1995/03
P45B	La série Dewar : perspectives sur la gestion publique Repenser le gouvernement	Harry Rogers, David Dodge, Gilles Paquet, Judith Maxwell	1994/12
P31B	La fonction publique, l'État en transition et la fonction gouvernementale	B. Guy Peters	1993/12 (Réimpression 1995/03)
P30B	Mondialisation et gestion publique VERSION INTÉGRALE	Donald J. Savoie	1993/12 (Réimpression 1995/02)
P44B	Mondialisation et gestion publique RÉSUMÉ	Donald J. Savoie	1994/11
P29B	Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore	B. Guy Peters, Donald J. Savoie	1993/11

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

Les politiques et la gouvernance

P62B*	La capacité des pouvoirs publics d'élaborer des politiques	B. Guy Peters	1996/06
P60B*	Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque		1996/01
P58B	Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques	John C. Tait, Mel Cappe	1995/10

Les sous-ministres et la gestion stratégique

P79B*	La satisfaction des ministres des gouvernements Mulroney face à leurs sous-ministres : 1984-1993	Jacques Bourgault	1998/07
P76B	Un modèle de gestion	John L. Manion	1989/03
P32B	Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique	Micheline Plasse	1994/04
P23B	Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre	Frank Swift	1993/11
P22B	La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec	Mohamed Charih, Michel Paquin	1993/11
P21B	Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle VERSION INTÉGRALE	A.W. Johnson	1993/05 (Réimpression 1994/12)
P28B	Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle RÉSUMÉ	A.W. Johnson	1993/05
P19B	Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux VERSION INTÉGRALE	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1993/03
P27B	Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux RÉSUMÉ	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1993/03
P7B	L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988	Jacques Bourgault, Stéphane Dion	1991/07

Le processus consultatif

P75B*	Guide de consultation du public : modifier les rapports entre le gouvernement et les Canadiens	Peter Sterne, Sandra Zagon	1997/05
P42B	Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada	Janet R. Smith, R. Anne Patterson	1994/10
P15B	Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique	Peter Harrison	1992/06
P14B	La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions	R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson	1992/06

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

P10B	Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif	Wendy Porteous	1992/03
P9E1	A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here Volume 1. General Principles for Decision Makers	Hajo Versteeg	1992/03
P9E2	A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants	Hajo Versteeg	1992/03
P8B	Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis	Evert A. Lindquist	1991/09

Service et qualité

P90B	Service axé sur les citoyens : Répondre aux besoins des Canadiens - PAMPHLET		1999
P89B	Sondage auprès des clients et des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations	Geoff Dinsdale, D. Brian Marson	1999/03
P88F	Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens	D. Marie Blythe, D. Brian Marson	1999/03
P87F	Les guichets uniques : innovations et bonnes pratiques	Stephen Bent, Kenneth Kernaghan, D. Brian Marson	1999/03
P86F	Sondages sur la satisfaction des clients : Guide du gestionnaire	Faye Schmidt, Teresa Strickland	1998/12
P85F	Sondages sur la satisfaction des clients : Outils de mesure	Faye Schmidt, Teresa Strickland	1998/12
P84B	Les citoyens d'abord VERSION INTÉGRALE		1998/10
P83B	Les citoyens d'abord RÉSUMÉ		1998/10
P25B	Des principes aux résultats : l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public	Tim Plumpton, Donald Hall	1993/10
P18B	Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni VERSION INTÉGRALE	G. Bruce Doern	1992/12
P26B	Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni RÉSUMÉ	G. Bruce Doern	1992/12

La restructuration et l'amélioration des processus

P82B*	Enquêtes menées auprès des employés de la fonction publique : Expériences et facteurs de succès	Paul de L. Harwood	1998/09
-------	---	--------------------	---------

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

P51B	La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger?	Ole Ingstrup	1995/04
------	--	--------------	---------

La dimension humaine de la gestion

P43B	La rétroaction ascendante à la fonction publique	Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan	1994/11
------	--	--	---------

Gérer l'évolution de l'organisation

P81B	Gestion du changement stratégique : Leçons à retenir de l'Examen des programmes	Peter Aucoin and Donald J. Savoie, dir.	1998/09
------	--	--	---------

P48B*	Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix	David Shepherdson	1995/04
-------	---	-------------------	---------

P16E	Managing Public Sector Divestment	Taïeb Hafsi, Jan J. Jørgensen	1992/06
------	-----------------------------------	----------------------------------	---------

P13B	Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenue Canada, Douanes et Accise	Mike Smith	1992
------	--	------------	------

P5F	Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux, (Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service correctionnel du Canada)		1991
-----	--	--	------

P4E	Innovation in the Public Service	James Iain Gow	1991/03
-----	----------------------------------	----------------	---------

Organismes de service spéciaux

P73B*	Comités consultatifs de gestion	Jane Newcombe	1996/10
-------	---------------------------------	---------------	---------

P72B*	Vérification et évaluation	Michael Thomas	1996/10
-------	----------------------------	----------------	---------

P71B*	Marketing	John Dingwall	1997/07
-------	-----------	---------------	---------

P70B*	Problèmes de gestion des ressources humaines	Betty Rogers	1996/10
-------	--	--------------	---------

P69B*	Aspects financiers	John Dingwall	1996/10
-------	--------------------	---------------	---------

P68B*	Plans d'entreprise et rapports annuels	Doreen Wilson	1996/10
-------	--	---------------	---------

P61B	Questions pour les ministères d'attache et les agences centrales	Alti Rodal	1996/04
------	---	------------	---------

P57B	Autonomie, responsabilité et mesure du rendement	J. David Wright	1995/10
------	--	-----------------	---------

P54B	Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux VERSION INTÉGRALE	J. David Wright, Graeme Waymark	1995/08
------	---	------------------------------------	---------

P55B	Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux RÉSUMÉ	J. David Wright, Graeme Waymark	1995/08
------	--	------------------------------------	---------

Historique des organismes

P33B	Le Centre canadien de gestion : les premières années	John Hunter	1994/05
------	---	-------------	---------

P3E	A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years	Eric A. Milligan	1991/03
-----	---	------------------	---------

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

Autres publications

P12E	The Accountability of Mixed Corporations	Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq	1992/05
P1B*	Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure	Roderick G. Quiney	1991/02

LA CONFÉRENCE JOHN L. MANION 2000

BON DE COMMANDE

On peut obtenir les publications en s'adressant au :

Groupe de la recherche et planification stratégiques
Centre canadien de gestion
373, promenade Sussex, Bureau B-412
Ottawa (Ontario)
K1N 8V4

N° de téléphone : (613) 947-3682 / 943-8370

N° de télécopieur : (613) 995-0286

Courriel : micheler@ccmd-ccg.gc.ca

Code	Quantité
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Nom et adresse

Numéro de téléphone
