



Observatoire de
l'administration
publique

ENAP

Télescope, décembre 1997, volume 4, numéro 4

La «Révolution du bon sens» de Mike Harris

Christian Dufour

Les conservateurs du premier ministre Mike Harris prennent le pouvoir en Ontario le 9 juin 1995, avec 82 sièges sur 130, reléguant les néo-démocrates sortants de Bob Rae au troisième rang avec 17 sièges; les libéraux forment l'opposition officielle avec 30 députés. Alors qu'au départ la presque totalité des observateurs prévoient la victoire des libéraux, les conservateurs réussissent à s'imposer lors de la campagne électorale avec un programme politique radical, axé en grande partie sur la crise des finances publiques.

On sent dans ce programme intitulé " La révolution du bon sens "(1) (*The Common Sense Revolution*) l'influence des valeurs de la nouvelle droite américaine et de la réforme mise en branle en 1992 par le premier ministre Ralph Klein en Alberta. On y fait référence aux décisions difficiles qui doivent être prises, en tenant compte du fait que " rien ne fonctionne plus au gouvernement et que le système est en panne " (p. 1). On promet l'élimination en cinq ans d'un déficit de 10,6 milliards \$. Durant la même période, on entend créer 725 000 emplois, en réduisant de 30 % en trois ans (15 % dès la première année) les taux de l'impôt sur le revenu. Le programme politique conservateur prévoit aussi éliminer les barrières, entre autres réglementaires, pour stimuler la création d'emplois, l'investissement et la croissance économique. La réduction de la taille du gouvernement et l'établissement de mesures de performance au sein de l'administration publique constituent enfin des thèmes importants du programme du parti conservateur ontarien.

Les intentions du nouveau gouvernement apparaissent au départ si radicales que plusieurs ne manquent pas d'exprimer leur scepticisme quant à la réelle volonté des conservateurs de traduire leurs paroles en actes. Comme on le soulignait dans les deux *Coups d'œil*(2) publiés par l'Observatoire sur la réforme Harris, il devint rapidement clair que les conservateurs ontariens iraient de l'avant avec le contenu de " la Révolution du bon sens ". Dans à peu près tous les domaines, le gouvernement Harris procède effectivement à de multiples changements que l'on peut classer en quatre catégories, se recoupant en partie:

1. la réorganisation de l'administration proprement dite ;
2. le plan financier et budgétaire ;

3. les politiques publiques, entre autres dans les secteurs de la santé, de l'aide sociale, de l'éducation et des affaires municipales ;
4. la stratégie de mise en œuvre des différentes réformes.

Tenant compte de l'activisme généralisé qui constitue l'une des principales marques de commerce du nouveau gouvernement ontarien, le présent document s'attache essentiellement à faire ressortir les tendances lourdes de la réforme Harris, en insistant tout particulièrement sur la réforme de l'administration publique proprement dite.

Paramètres généraux et gestion de la réforme administrative ontarienne

En ce qui a trait à la réforme de l'administration ontarienne, la secrétaire du Cabinet, Rita Burak, soumet en juin 1997 au premier ministre Mike Harris un rapport d'étape intitulé *A Framework For Action*(3) . Transmis à tous les membres de la fonction publique pour discussion, le document expose bien les changements que l'on entend apporter au fonctionnement de l'État dans la province voisine du Québec.

Le but est de repenser de façon fondamentale le rôle du gouvernement dans la société, à partir d'un recentrage stratégique de sa mission de base. On veut une nouvelle fonction publique plus petite et plus flexible, qui rend au public des services de qualité à partir d'une approche basée sur le client. Pour rendre cette fonction publique davantage intégrée, cohésive et imputable, on entreprend de la restructurer à partir des cinq paramètres suivants :

1. l'implantation d'un processus de **planification d'affaires** dans chaque ministère, lié à un plan global s'appliquant à l'ensemble de la fonction publique ;
2. un large éventail de **modes alternatifs de prestation de services**, un des concepts dont on parle le plus dans la réforme, en mettant l'accent sur le client qui reçoit le service plutôt que sur le pourvoyeur de celui-ci ;
3. l'utilisation de **nouvelles technologies de l'information** en réseau pour améliorer l'accès du public au gouvernement ;
4. des mesures visant la **réingénierie** des processus administratifs au sein du gouvernement ;
5. l'utilisation de **mesures de performance** au niveau des employés, des programmes, des ministères et du gouvernement.

En deux ans, la restructuration de la fonction publique ontarienne a comme conséquence une réduction du nombre des employés de 85 000 à moins de 70 000. Le nombre des ministères passe de 28 à 16. Trois organismes centraux (Bureau du premier ministre, Conseil de gestion, ministère des Finances) assument des fonctions de coordination et de surveillance relativement aux initiatives des ministères.

À la suite de la publication en octobre 1996 d'un rapport commandé par le gouvernement, on crée en janvier 1997 un Secrétariat à la restructuration dirigé par un sous-ministre adjoint, un haut-fonctionnaire de carrière, Art Daniels. Le mandat de ce Secrétariat, qui se rapporte directement au secrétaire du Cabinet et dont le personnel restreint se compose de fonctionnaires en détachement temporaire, est de se faire le champion du processus de restructuration au sein de la fonction publique et d'en communiquer les succès. Trois autres comités sont formés pour aider à la réforme administrative : un comité aviseur externe présidé par le Premier ministre, un comité de sous-ministres rattaché au Secrétariat à la restructuration et, enfin, un comité consultatif interministériel composé de hauts fonctionnaires.

Au début de 1996, le gouvernement met en place un organisme indépendant se rapportant au premier ministre, la **Commission de révision des formalités administratives** (*Red Tape Review Commission*). Chaque ministère nomme un fonctionnaire faisant office d'agent de liaison avec cet organisme ; celui-ci est au surplus assisté d'un Comité consultatif paragouvernemental, constitué de trente représentants du secteur privé. Le mandat de la Commission est d'éliminer en un an le maximum de formalités administratives et de mettre sur pied des méthodes pour éviter que d'autres tracasseries ne fassent leur apparition dans l'avenir.

La Commission soumet son rapport final(4) le 1^{er} janvier 1997, relevant plus de 1 500 règlements qui peuvent être éliminés. Cela nécessite l'abrogation de 45 lois et l'amendement de 181 autres. Dorénavant, chaque ministère doit appliquer un test-pilote de la Commission, appelé " Minimiser les formalités et maximiser l'emploi " (*Less paper, more jobs !*), pour évaluer tout nouveau projet de règlement. Parmi les recommandations les plus controversées de la Commission, qui ne sont pas nécessairement reprises par le gouvernement, citons : porter la semaine légale de travail de 48 à 50 heures, éliminer la disposition qui oblige un employeur à obtenir un permis pour qu'un employé puisse faire plus de 100 heures de temps supplémentaire par année, exempter les entreprises de moins de 100 employés de l'application de la loi sur l'équité en matière d'emploi, exiger de faire la preuve préliminaire d'un motif raisonnable de plainte devant la Commission des droits de la personne.

Un **Groupe d'étude sur les organismes, conseils et commissions**

(*Government Task Force on Agencies, Boards and Commissions*) examine plus de 200 organismes autonomes. Le travail sur les 50 *organismes consultatifs* chargés de conseiller le gouvernement est achevé en mai 1996 ; le rapport sur les 62 *organismes d'opération* qui fournissent des biens et services est publié en janvier 1997 et celui sur les 79 *organismes de réglementation et de décision* chargés de régler des différends et de rendre des décisions, l'est en février 1997(5). L'objectif du gouvernement est d'éliminer les organismes dont le mandat est périmé et d'améliorer le fonctionnement de ceux qui restent en place. On veut aussi réduire de 220 millions \$ les sommes affectées à ces organismes d'ici mars 1998. Le Groupe d'étude procède de la façon suivante :

- il repère les organismes qui peuvent être éliminés parce qu'ils ont accompli leur mandat, que ce dernier est périmé ou qu'ils ne sont plus utiles au public ;
- pour d'autres organismes, il recommande un regroupement, une participation accrue du secteur privé ou une restructuration ;
- il recommande des façons d'améliorer le rapport coût-efficacité, le service à la clientèle et la gestion ;
- il signale, enfin, des façons d'obtenir une plus grande participation des bénévoles au sein des organismes.

Imputabilité, mesures de performances, modes alternatifs de prestation de services

La restructuration de la fonction publique ontarienne affecte évidemment le secteur des ressources humaines, ne serait-ce qu'à cause des diminutions importantes de postes. On se souviendra que l'événement marquant de la première année de l'administration Harris fut une grève générale de 55 000 fonctionnaires pendant 33 jours. Ponctué de manifestations disgracieuses, le conflit se termine par un règlement qui augmente les droits et indemnités des fonctionnaires dont les emplois seraient privatisés ou abolis. Dans ce secteur, on est en train de réaménager et de simplifier le système de classification, avec ses 706 classes et ses 40 000 caractéristiques spécifiques d'emploi, en établissant six nouveaux systèmes d'évaluation d'emploi.

Si le support des fonctionnaires de premier niveau reste à démontrer, le gouvernement Harris semble s'être assuré le concours de la haute fonction publique pour ses réformes. Il incite les sous-ministres à s'impliquer dans le processus de restructuration, entre autres en leur consentant des avantages financiers pouvant aller jusqu'à 25 % de leurs salaires (143 000 \$ à 160 000 \$). Cela ne manque pas de susciter des remous dans les secteurs de la justice et de l'éducation, où il est révélé que les contrats d'engagement des sous-ministres les obligent à procéder à des coupures substantielles de dépenses. On crée également un *Center for leadership*, rattaché au bureau du Premier ministre : son mandat est d'identifier les qualités requises des hauts fonctionnaires dans le nouvel environnement où ils auront à évoluer.

Un accent tout particulier est mis sur le concept d'*imputabilité*, en développant des mesures de performances pour l'ensemble des programmes gouvernementaux et en les rendant publiques. Dans le même but, on favorise au maximum des contrats d'engagement et des conditions de rémunération qui font une grande place à la performance. Une initiative gouvernementale, appelée "*Service Quality Project*", veut développer une approche commune, de même que des standards spécifiques de qualité et de mesure applicables aux différents services fournis par la fonction publique. Sont utilisés à cette fin des critères comme l'efficacité, l'efficacéité, l'accessibilité, de même que la rapidité de réaction de l'administration pour corriger ses erreurs.

On veut adopter une loi sur l'imputabilité du secteur public qui oblige les organismes financés à même les fonds de l'État à rendre publics leurs états financiers, leurs objectifs, leurs plans d'organisation et les résultats de leurs performances. Rappelons à cet égard que le salaire des hauts fonctionnaires est non seulement lié à leur performance individuelle, mais aussi à celle du ministère qu'ils administrent. Parmi les moyens utilisés pour augmenter l'imputabilité dans le secteur de l'éducation, notons la constitution d'un Office de la qualité et de la responsabilité en éducation, de même que la création de l'Ordre des enseignants de l'Ontario. Dans les différents secteurs, l'administration Harris veut favoriser enfin ce qu'elle appelle le *self-management* à partir de certains paramètres fixés par l'État, à ne pas confondre, selon les promoteurs de la réforme, avec l'autorégulation par l'industrie.

Dans le processus de restructuration, il demande à chaque ministère de définir sa mission dans un plan d'affaires et les activités qui sont au cœur de celle-ci, de même que les mesures à prendre pour les réaliser dans l'avenir. On demande par la même occasion au ministère de déterminer les activités qui peuvent être réalisées de façon plus efficace à l'extérieur du secteur public.

Un des principaux objectifs de la restructuration ontarienne est de faciliter l'action conjointe et innovatrice de plusieurs ministères pour satisfaire les besoins d'un *client* qui est souvent le même. Notons que, dans les documents exposant la réforme, ce concept de *client* semble avoir remplacé, avec celui de *payeur de taxes*, celui de *citoyen*. En matière de prestation de services, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication est favorisée au maximum. On étudie systématiquement aussi les possibilités de modes alternatifs de prestation de services (*Alternative Service Delivery*), un des concepts les plus importants de la réforme administrative en Ontario.

Pour les activités identifiées par les différents ministères comme ne faisant pas partie du cœur de la mission de l'État, les modes alternatifs de livraison des services considérés sont les suivants :

1. le partenariat avec le secteur privé ou le secteur à but non lucratif ;
2. la prestation de services par un autre niveau de gouvernement ou une agence communautaire sous forme de dévolution ;
3. l'octroi de franchises et de licences ;
4. l'achat de services du secteur privé ;
5. la privatisation.

Les changements au niveau des politiques

Le gouvernement Harris procède à des coupures majeures dans tous les domaines en vue de réaliser ses objectifs d'équilibrer le budget et de diminuer les impôts. Un peu plus de deux ans après son arrivée au pouvoir, dans un contexte de nette croissance économique, la situation est substantiellement

meilleure que prévue sur le plan financier et budgétaire. On prévoit que le déficit pour l'année fiscale en cours sera de moins de 5 milliards \$, au lieu des 6,6 milliards \$ prévus en mai 1997. Le gouvernement Harris envisage maintenant, soit de procéder à des dépenses supplémentaires dans le domaine stratégique de la santé, soit de devancer son échéancier en ce qui a trait à la réduction de taxes de 30 % sur trois ans promise en début de mandat (la réduction de taxes atteindra 22,4 % au début de 1998). Le *Conference Board du Canada* prévoit que le produit intérieur brut de l'Ontario augmentera de 4,2 % cette année et de 3,3 % l'année prochaine. On s'attend à la création de 101 000 emplois cette année et de 152 000 l'an prochain, pour un taux de chômage de 8,5 % et de 8,2 % respectivement.

Outre ces mesures financières et budgétaires, le gouvernement Harris pose toute une série de gestes en vue de diminuer la taille du gouvernement et de changer sa façon de procéder, en s'inspirant des méthodes du secteur privé. Dans ce but, en plus d'amorcer la réforme dont il est question plus haut, dès les premiers mois après son élection, il procède à une profonde réforme des politiques d'aide sociale. En matière d'environnement, il effectue des coupures radicales de dépenses et des transferts de responsabilités aux municipalités et au secteur privé, soulevant l'indignation du Commissaire ontarien à l'environnement. Le gouvernement Harris réduit le nombre des commissions scolaires de 129 à 72 (loi 104) et il fusionne " de force " des municipalités. À ce sujet, le dossier qui retient le plus l'attention est évidemment celui, extrêmement controversé, de la fusion des six municipalités du grand Toronto en une mégacité de 2,3 millions d'habitants et de six quartiers, administrée par 57 conseillers municipaux.

En janvier 1996, lors d'une frénétique semaine connue sous le nom de *mega-week* et dominée par la publication du rapport "**Réformes du Comité chargé de déterminer qui fait quoi** (*Who does what reforms ?*)", on annonce un plan pour réaménager de fond en comble la façon dont les municipalités et la province financent et rendent un certain nombre de services aux citoyens. On y propose que le financement de l'éducation soit désormais assumé à 100 % par la province ; en retour, les municipalités défraient 50 % des dépenses de transport urbain et de sécurité sociale (aide sociale, aide aux enfants défavorisés, aux handicapés et aux personnes âgées). Les municipalités ne paient actuellement que 10 % de ces dépenses, qui varient beaucoup selon la nature de chaque ville, sa richesse et sa population. On verra plus loin que le gouvernement Harris s'est en partie rétracté relativement à une réforme inusitée, qui va contre la distinction généralement admise entre les dépenses financées au niveau local et celles qui doivent l'être au niveau provincial.

Le secteur de l'éducation est celui qui retient davantage l'attention ces derniers mois. Outre des coupures de dépenses de l'ordre de 650 \$ millions sur un budget de 14 milliards \$ et la réduction du nombre de commissions scolaires, le gouvernement veut mettre en œuvre les recommandations du rapport de la

Commission sur l'amélioration de l'éducation(6), rendu public en août 1997. On présente donc le projet de loi 160 sur l'amélioration de la qualité en éducation, qui accentue la tendance centralisatrice que le gouvernement Harris a déjà manifestée en ce domaine lorsqu'il a établi un impôt scolaire pour toute la province, de même qu'un curriculum uniforme, une série de tests provinciaux et un bulletin scolaire standard. Le projet de loi 160 permet de limiter le nombre d'élèves par classe, d'augmenter la durée de l'année scolaire et de réduire le nombre de journées pédagogiques. Il prévoit aussi l'engagement de spécialistes sans certificats d'enseignement, l'accroissement de la présence en classe du personnel enseignant au secondaire, de même que la création de Conseils consultatifs d'écoles. Plusieurs de ces mesures font jusqu'à maintenant l'objet de négociations collectives locales. En partie, cela explique que le projet de loi 160 a provoqué en octobre 1997 la grève illégale de 126 000 enseignants pendant deux semaines.

Au plan de la réforme des politiques, l'une des principales caractéristiques du gouvernement Harris est de ne pas rechercher les consensus et de tenir peu compte des critiques. Au contraire, il impose le plus souvent ses réformes en utilisant, sur les plans législatif et réglementaire, des moyens jugés draconiens, voire autoritaires, par certains même de ses supporters. On se souviendra de l'opposition véhémement qu'a suscitée, dans la première année du mandat de Mike Harris, la présentation d'un projet de loi omnibus octroyant au gouvernement les moyens d'imposer sa réforme dans de multiples domaines, sans avoir à revenir devant le Parlement. Cette façon de bousculer les habitudes de travail des députés provinciaux perdure. Un bon exemple est l'adoption du projet de loi 103 fusionnant les six municipalités du grand Toronto, en dépit d'un référendum informel perdu par le gouvernement et d'une guérilla législative de l'Opposition qui dépose plus de 12 000 amendements au projet de loi.

Mise en perspective

L'approche adoptée pour la réforme de la fonction publique ontarienne intègre un grand nombre de principes et de thèmes tirés des expériences britannique, néo-zélandaise et albertaine, à partir, entre autres, des préceptes du Nouveau Management Public (nmp). On n'a cependant pas procédé à la restructuration de la fonction publique ontarienne par la création d'*agences*, sur la base de la séparation entre les fonctions " prestation de services " et " élaboration de politiques ", comme en Grande-Bretagne ou en Nouvelle-Zélande.

Par ailleurs, plus que dans ces deux derniers pays, on assiste en Ontario à une mise en veilleuse du concept de *citoyen*, à l'instar des États-Unis où l'on a tendance à mettre davantage l'accent sur les concepts de *client* ou de *contribuable*. C'est ainsi que l'État du New Jersey sert en partie d'inspirateur à la réforme ontarienne en ce qui a trait aux modes alternatifs de prestation de services. On sent également l'influence de nos voisins du sud dans l'importance qui est accordée aux nouvelles technologies de l'information.

L'approche ontarienne en ce qui a trait à la réforme de l'administration publique se veut clairement radicale et en rupture avec le passé, ce qui la démarque par exemple de ce qui se fait au niveau fédéral canadien. Elle se nourrit d'une fervente énergie idéologique qui n'est pas dépourvue d'idéalisme, comme le montre la présence au sein de documents administratifs de slogans du genre : " The future cannot be predicted, just created ". Dans le même esprit, on y parle de la possibilité pour la fonction publique ontarienne non seulement de s'adapter, mais aussi de *s'épanouir* dans un climat de changement toujours constant " ...*thrive* on the inevitability of constant change ".

À son arrivée au pouvoir, le gouvernement Harris ne craint pas de congédier plusieurs sous-ministres trop étroitement associés aux néo-démocrates sortants. Il reste qu'avant même l'arrivée au pouvoir du nouveau gouvernement, un certain nombre de hauts fonctionnaires ontariens étaient manifestement au fait des réformes réalisées en Grande-Bretagne, en Nouvelle Zélande et en Alberta, et même convaincus de la nécessité de tels changements. Le zèle idéologique que l'on observe au sein d'une partie de la haute fonction publique ontarienne pour les réformes apparaît donc indépendant jusqu'à un certain point du projet politique spécifique de Mike Harris, se rattachant à une mouvance idéologique plus large, qui englobe plusieurs administrations ayant en commun l'usage de la langue anglaise.

Il apparaît difficile de porter un jugement définitif sur le niveau d'appui au sein de la population pour les mesures prises par le gouvernement ontarien. Cependant, il est d'ores et déjà clair que *la Révolution du bon sens* de Mike Harris est plus difficile à mettre en œuvre que son homologue albertaine, *la Révolution Klein*. On sait que la popularité du premier ministre Ralph Klein ne s'est jamais démentie durant les quatre premières années de son mandat, au terme duquel il est réélu avec une majorité accrue. Au contraire, les sondages en Ontario indiquaient dès janvier 1997 que les libéraux dépassaient les conservateurs dans la faveur populaire ; l'écart entre les deux partis semble s'être creusé depuis l'été. Si l'appui apparaît intact pour les deux grands objectifs gouvernementaux – la réduction des taxes et de la taille de l'administration – le gouvernement Harris semble maintenant apparaître à une grande partie de la population comme étant peu habile, trop radical et insuffisamment ouvert à la critique.

En réaction à ces critiques, le premier ministre Harris insiste ces derniers mois sur le fait que les buts généraux recherchés par son gouvernement ne sont pas négociables, mais que les moyens, eux, le sont. Pour donner à son administration une image plus conciliante, il a procédé en octobre dernier à un important remaniement ministériel qui, entre autre choses, rend plus difficile la privatisation prévue de TV-Ontario. Plusieurs observateurs semblent penser que, s'il veut être réélu, le gouvernement Harris n'aura pas d'autre choix que de présenter une image plus modérée durant la deuxième moitié de son mandat. De fait, il a manifesté ces derniers mois plus de souplesse dans un certain nombre de dossiers, grands et petits. Par exemple, il a reculé l'automne dernier en ce qui

a trait à son controversé projet de loi 136 sur les relations de travail dans le secteur public, qui affecte 600 000 employés, y compris dans le secteur municipal ; on veut enlever temporairement le droit de grève à ces employés en imposant le contenu des conventions collectives.

Le gouvernement renonce également à centraliser totalement au niveau provincial le financement de l'éducation, en laissant 50 % de la facture être défrayée à même les impôts fonciers locaux. De même, il abandonne l'idée de faire payer par les seuls payeurs de taxes de Toronto le coût des programmes sociaux dont il est question plus haut, pour en faire assumer les frais par l'ensemble des citoyens du grand Toronto. Enfin, après que le ministre de la Santé l'ait à toutes fins utiles mise en demeure de ne plus fermer aucun hôpital rural, la Commission de restructuration des services de santé semble davantage tenir compte de l'impact politique de ses décisions, soumettant les fermetures d'hôpitaux déjà décidées à la mise sur pied préalable de services communautaires. Cela pourrait reporter l'application de certaines fermetures controversées après les prochaines élections de 1999.

Cette stratégie conciliante semble difficile à maintenir pour un gouvernement marqué idéologiquement, dont on a parfois l'impression qu'il s'épanouit dans la confrontation⁽⁷⁾. C'est ainsi que plusieurs observateurs concluent que le récent conflit en éducation constitue une défaite politique pour le gouvernement, même si ce dernier a finalement été capable de faire adopter le projet de loi 160 sans avoir à lui apporter des modifications importantes. Cela dit, il est arrivé que l'opinion publique ontarienne change complètement d'avis en ce qui a trait à certains projets, au départ très controversés, du gouvernement Harris. On pense à la création de la mégacité de Toronto, qui semble maintenant faire consensus après avoir été ridiculisée. De plus, c'est un candidat de banlieue proche de la philosophie Harris, Mel Lastman, qui vient d'être élu maire de Toronto, contre Barbara Hall, l'ancienne mairesse de Toronto que l'on associait souvent à l'opposition au gouvernement conservateur.

L'auteur tient à remercier messieurs Thierry Larrivée et Jean-Claude Rondeau pour leur contribution à ce Télescope.

Notes

1. Parti conservateur de l'Ontario, 1994, *La révolution du bon sens*, Toronto, 21 pages.[\(retour au texte\)](#)
2. Observatoire de l'administration publique, octobre 1995, *Projet de réforme Harris*, volume 1, numéro 1 ; Observatoire de l'administration publique, mai 1996, *Ontario : la réforme Harris après un an*, volume 2, numéro 4.[\(retour au texte\)](#)
3. Burak Rita, juin 1997, *A Framework For Action : Building the Ontario Public Service for the future*, 42 pages <http://www.gov.on.ca/MBS/>.[\(retour au texte\)](#)

4. Commission de révision des formalités administratives, janvier 1997, *Halte aux formalités qui font obstacle à l'emploi et à l'efficacité du gouvernement* <http://www.gov.on.ca/MBS/>. ([retour au texte](#))
 5. Groupe d'étude sur les organismes consultatifs, sur les organismes d'opérations et sur les organismes de réglementation et de décision, février 1997, *Recommandations* <http://www.gov.on.ca/MBS/>. ([retour au texte](#))
 6. Commission sur l'amélioration de l'éducation, août 1997, *Rapport*.<http://eic.edu.gov.on.ca/fre/ahead/> ([retour au texte](#)).
 7. Voir à ce sujet John Ibbitson, 1997, *Promised Land. Inside the Mike Harris Revolution*, Scarborough, Prentice Hall Canada inc., 294 pages ([retour au texte](#)).
-

École nationale d'administration publique, Québec