

Luc Bernier
Michael Howlett

La capacité d'analyse des politiques au gouvernement du Québec : Résultats du sondage auprès de fonctionnaires québécois

Sommaire : Cette note de recherche vient compléter les travaux de Michael Howlett et coll. sur la capacité des gouvernements canadiens d'élaborer des politiques publiques. La vague du nouveau management public a pris son élan dans l'idée qu'il fallait améliorer la prestation des services à la population. Certains auteurs comme Metcalfe ont souligné que l'État négligeait alors la gestion en favorisant le « conseil stratégique » (*policy advice*). Il était bien vu de s'intéresser aux politiques et non à la gestion. Après des décennies passées à rechercher plus d'efficience, a-t-on poussé trop loin dans l'autre direction? Les administrations publiques ont-elles la capacité d'élaborer des politiques publiques? Les personnes chargées de le faire ont-elles reçu la formation nécessaire? Cette note de recherche présente la partie québécoise du sondage pancanadien sur la capacité en politiques publiques. Ce rapport complète l'analyse en présentant les résultats obtenus par sondage auprès de fonctionnaires québécois. Nous nous sommes intéressés plus précisément à la formation universitaire et au perfectionnement reçus par les fonctionnaires qui participent à la conception et à la formulation des politiques publiques.

Abstract: This research note complements the work of Howlett et al. on the capacity of Canadian governments for public policy-making. The new public management wave was driven by the notion of a need for improved service delivery to the population. A number of authors, including Metcalfe, pointed out that the government was then neglecting management in favour of “policy advice.” It was fashionable to show interest in policy but not in management. After decades spent seeking greater efficiency, have we gone too far in the other direction? Do governments have the capacity to develop public policy? Have those responsible for developing public policy received the training they require? This research note addresses the Quebec portion of the Canada-wide survey on the capacity for public policy-making. It complements the analysis by presenting the results of the survey conducted among public servants in Quebec. We placed particular emphasis on university

Luc Bernier est professeur à l'ÉNAP de Québec, QC. Michael Howlett est professeur à Burnaby Mountain, Department of Political Science, Simon Fraser University, à Burnaby, BC.

education and the retraining of the public servants who work on developing and formulating public policy.

Cette note de recherche vient compléter les travaux de Michael Howlett et coll. sur la capacité des gouvernements canadiens d'élaborer des politiques publiques¹. Alors qu'il existe une vaste documentation sur le rôle des analystes des politiques publiques dans les gouvernements nationaux, il existe moins de travaux à grande échelle sur le sujet et encore moins au niveau des gouvernements provinciaux. De plus, ces travaux portent rarement sur la capacité des gouvernements d'offrir ces politiques (Howlett et Newman 2010). La vague du nouveau management public a pris son élan dans l'idée qu'il fallait améliorer la prestation des services à la population. Certains auteurs comme Metcalfe ont souligné que l'État négligeait alors la gestion en favorisant le « conseil stratégique » (*policy advice*). Il était bien vu de s'intéresser aux politiques et non à la gestion. Après des décennies passées à rechercher plus d'efficience, a-t-on poussé trop loin dans l'autre direction? Les administrations publiques ont-elles la capacité d'élaborer des politiques publiques? Les personnes chargées de le faire ont-elles reçu la formation nécessaire? Cette note de recherche présente la partie québécoise du sondage pancanadien sur la capacité en politiques publiques. Ce rapport complète l'analyse en présentant les résultats obtenus par sondage auprès de fonctionnaires québécois. Nous nous sommes intéressés plus précisément à la formation universitaire et au perfectionnement reçus par les fonctionnaires qui participent à la conception et à la formulation des politiques publiques. À une époque où les pressions financières exercées sur les gouvernements limitent leur capacité de développer de nouvelles politiques et où l'on doit adapter les politiques existantes à des conditions plus difficiles, on peut se demander si les fonctionnaires ont la formation, le temps et les ressources nécessaires pour développer ces politiques.

Il n'est pas possible de savoir exactement combien de fonctionnaires québécois travaillent sur l'élaboration des politiques publiques. La méthode de classification des emplois ne le permet pas. Pour les rejoindre, nous avons dans un premier temps envoyé notre demande au Secrétariat du Conseil du Trésor qui nous a répondu que, malheureusement, il n'y avait pas de liste permettant de localiser ceux qui travaillent dans le domaine. Nous sommes ensuite passés par le réseau des veilleurs avec un succès relatif. Selon le ministère, le responsable de la veille peut être dans une direction de politiques, mais il peut aussi être dans la communication. Nous avons aussi écrit à tous les sous-ministres en titre qui ont relayé la demande à leurs subordonnés. Il en a résulté que 86 personnes ont répondu entièrement au sondage et 44, partiellement. Au total, 326 personnes ont visité le site. On ne peut pas parler d'un échantillon scientifique dans le sens le plus classique,

Tableau 1. *Dans quel ministère travaillez-vous?*

| <i>Dans quel ministère travaillez-vous?</i> | |
|---|-----------|
| Affaires municipales, Régions | 1 |
| Emploi et solidarité sociale | 8 |
| Famille et Aînés | 5 |
| Finances | 1 |
| Justice | 1 |
| MAPAQ / Agriculture | 15 |
| MDEIE | 1 |
| MICC | 1 |
| Régie de l'assurance maladie | 1 |
| Relations internationales | 3 |
| Ressources naturelles | 1 |
| Revenu | 1 |
| Santé et services sociaux | 2 |
| SCT | 5 |
| Sécurité publique | 1 |
| Société d'habitation du Québec | 1 |
| Tourisme | 3 |
| Transport | 33 |
| <i>Total</i> | <i>84</i> |

La présentation des résultats suit celle des sous-sections du sondage.

mais nous estimons que ces données sont néanmoins très intéressantes. Elles permettent de comparer ce qui se passe au Québec avec les résultats déjà publiés sur les autres gouvernements au Canada. Comme l'illustre le Tableau 1, les répondants à ce sondage sont inégalement répartis dans les ministères. Il serait intéressant dans une suite qualitative à ce sondage de vérifier comment la demande a été traitée, ce qui permettrait de contextualiser les réponses. Un fonctionnaire du Secrétariat du Conseil du Trésor nous a répondu dans un courriel qu'il était impossible de répondre à notre questionnaire. Au ministère du Revenu, quelqu'un nous a répondu dans un autre courriel qu'ils ne faisaient pas de politiques publiques. L'interprétation variée de ce qui constitue une politique publique est en soi intéressante.

La définition classique d'une politique publique donnée par Thomas Dye est ce que le gouvernement décide de faire ou de ne pas faire pour répondre à un enjeu qui est porté à son attention. En ce sens, tous les ministères et les organismes d'où nous proviennent les réponses font des politiques publiques, même le SCT où sont décidées les politiques de main-d'œuvre de la fonction publique comme, par exemple, comment développer des

concours pour que les postulants issus de communautés ethniques puissent devenir fonctionnaires. Selon le tableau ci-dessus, personne au Conseil exécutif n'a répondu à ce sondage, mais un répondant travaille sur des dossiers de politique concernant les Autochtones et onze aux relations intergouvernementales ce qui peut être au central, comme dans des ministères comme l'agriculture. Nous présentons donc les données recueillies que nous commenterons ensuite en conclusion.

Qui s'occupe de politiques publiques et où?

Les cadres et les fonctionnaires qui nous ont répondu sont classés comme suit au Tableau 2. Certains cadres de classe 4 se sont décrits comme cadres supérieurs. Plusieurs experts ont mentionné qu'ils étaient au 18^e échelon. La première colonne décrit les réponses obtenues et la seconde le regroupement que nous en avons fait. Parmi ceux qui ont répondu à cette question, il y avait 49 professionnels et 18 cadres. 72 hommes et 36 femmes ont répondu à ce sondage en tout ou en partie soit, respectivement, 67 et 33 %.

Ces fonctionnaires travaillent tous au Québec, sauf un, qui est basé au Manitoba. 75 % d'entre eux ne travaillent jamais à l'extérieur du pays, 54 % ne travaillent jamais à l'extérieur de la province. Un sur quatre va travailler au moins une fois par année ailleurs au Canada. 85 % travaillent tous les jours à la Ville de Québec et 13% à Montréal. De 80 % à 90 % d'entre eux ne vont jamais dans une autre région que Montréal. Les politiques publiques

Tableau 2. *Niveau de classification actuel*

| <i>Niveau de classification actuel</i> | <i>Selon leur choix</i> | <i>Regroupés</i> |
|---|-------------------------|------------------|
| Agent de planification socio-économique ou de recherche | 9 | |
| Professionnel | 9 | 49 |
| Professionnel senior | 5 | |
| Professionnel émérite | 3 | |
| Conseiller expert ou professionnel expert | 22 | |
| Ingénieur | 1 | 18 |
| Directeur | 5 | |
| Cadre classe 4 | 7 | |
| Cadre classe 3 | 3 | |
| Directeur général | 1 | |
| Cadre niveau 2 | 1 | |
| Cadre supérieur | 1 | |
| <i>Total</i> | 67 | |

contrairement à la prestation de services se font au centre. Toutefois, 65 % d'entre eux font affaire avec le gouvernement fédéral chaque année, dont 24 % du total tous les mois. Avec les autres gouvernements provinciaux, cela représente 49 % tous les ans et 11 % tous les mois. 235 des répondants ont des contacts avec des gouvernements étrangers. 51 % d'entre eux font partie d'un comité interministériel ou intergouvernemental.

Ils ne sont plus tous jeunes : 43 % ont 51 ans ou plus. Seulement 29 % ont 40 ans ou moins. 84 % d'entre eux travaillent dans une unité chargée d'élaborer des politiques publiques. Ils ont aussi de l'expérience : 64 % élaborent des politiques depuis plus de 5 ans, dont 42 % depuis plus de 10 ans. Selon la réponse à la question 8, ils travaillent dans tous les secteurs d'intervention du gouvernement du Québec. 92 % sont employés à plein temps.

Ils sont stables dans leur organisation : 60 % d'entre eux travaillent depuis 6 ans ou plus dans leur organisation actuelle et 43 % prévoient y travailler encore dans 6 ans ou plus. Ils ne considèrent pas que les retraites vont beaucoup affecter leurs unités dans les prochaines années. Ces unités sont petites : 78 % d'entre elles comptent 10 employés ou moins.

La nature du travail d'élaboration des politiques

Les idées de conseiller ou d'analyste sont celles qui décrivent le mieux le travail d'élaboration des politiques publiques. Au troisième rang, vient celui de coordonnateur puis de planificateur et de directeur. Plusieurs tâches sont effectuées; planification, préparation de documents ministériels, recherche et analyse, conseil, préparation des budgets, propositions d'options. En bref, une tâche d'élaboration variée. Ces tâches varient quant à leur fréquence. Il est rare que ces activités soient quotidiennes ou même hebdomadaires. 12 % collectent des données toutes les semaines, mais aucun ne négocie toutes les semaines avec les organismes centraux. Il est plus étonnant de constater que 35 % ne négocient jamais avec les gestionnaires de programmes et 41 % ne s'occupent jamais de mise en œuvre. L'élaboration et la gestion des politiques sont-elles éloignées à ce point? Pourtant, ils font aussi dans 30 % des cas de la gestion de programmes. Environ 20 % d'entre eux effectuent les diverses tâches liées à l'élaboration des politiques au moins une fois par an. Les tâches plus conceptuelles de recherche, de collecte d'information, d'évaluation sont accomplies par près de 30 % d'entre eux au moins une fois par mois, mais pour le même nombre une fois par semaine.

55 % d'entre eux ne participent jamais à des consultations avec le public, et 32 % seulement une fois par an. Ce pourcentage tombe à 18 % avec les intervenants du domaine. Ils passent plus de temps avec des subalternes ou des supérieurs : 64 % font des breffrages avec leurs subalternes au moins tous

les mois et 52 % avec leurs supérieurs. Ils informent les décideurs aussi au moins une fois par mois dans 64 % des cas. Ils travaillent moins en évaluation : 29 % ne font jamais d'évaluation des résultats et 33 % ne font jamais d'évaluation des processus. Respectivement, 41 % et 43 % n'en font qu'une fois par an.

Parmi les techniques disponibles, le remue-méninges (76 % des répondants), les avis d'experts (70 %), les analyses de scénarios (73 %) sont les plus populaires, suivies par des exercices de consultation (61 %) et des groupes de consultation (55 %). 47 % font des analyses coûts-avantages et 30 % font des analyses de risque. Les chaînes de Markov et les techniques de Monte-Carlo ne sont pas utilisées.

Les tâches qui les intéressent le plus sont l'analyse des politiques (69 %), l'élaboration de politiques (67 %), la prise de décision (52 %), les consultations avec les intervenants (56 %), la formulation d'options (49 %), la rédaction de rapports (43 %), leur présentation (37 %) et les analyses de l'environnement (34 %). Les questions liées aux ressources humaines ne les intéressent guère.

Les obstacles auxquels les intervenants font face pour élaborer les politiques sont principalement l'orientation du travail trop à court terme (50 %), le manque de ressources (35 %), le manque de temps (32 %). Viennent ensuite la délégation insuffisante du centre (20 %), le manque d'appui au sein du ministère (19 %) et le fait que le centre ne tient pas compte de leur expertise (18 %).

Recrutement et formation

Parmi les fonctionnaires du Québec qui ont de l'expérience en élaboration des politiques, seulement 7 % ont travaillé au gouvernement fédéral, 7 % dans un autre gouvernement provincial, et 5 % dans un autre pays. 27 % ont travaillé dans un organisme à but non lucratif et 19 % en milieu universitaire. 58 % ont travaillé dans un autre ministère du gouvernement, ce qui témoigne d'une assez grande mobilité.

Ils sont formés à l'université : 57 % ont complété un premier cycle universitaire et 41 % ont obtenu un diplôme supérieur. Pour ce qui est de savoir dans quel domaine, c'est relativement varié : 15 % en gestion, 11 % en administration publique, 16 % en science politique, 18 % en science économique, 14 % en géographie, 8 % en droit. 71 % d'entre eux n'ont suivi aucun cours universitaire en élaboration des politiques et 73 % n'ont suivi aucun cours en analyse des politiques. 47 % d'entre eux ont suivi du perfectionnement, 50 % ont participé à des ateliers sur le sujet et 71 % ont participé à des conférences sur le sujet.

68 % des fonctionnaires jugent qu'une formation professionnelle supplémentaire sur le sujet leur serait utile. Les sujets qui leur sembleraient les plus utiles sont une introduction à la mise en œuvre des politiques,

l'utilisation de données probantes pour l'élaboration, et l'élaboration des politiques pour l'externe et pour l'interne. Ils sont nettement moins intéressés à apprendre la rédaction de notes d'information, comme pour la gestion des finances.

La nature du travail

Ce sont les questions au palier provincial qui les occupent le plus au jour le jour. Ils sont plus portés sur le local que sur l'international, qui demeure peu prioritaire. Les questions pancanadiennes occupent également peu de leur temps.

Ce sont les priorités gouvernementales qui structurent leur travail vis-à-vis des demandes du public. Si on réunit les réponses qui les préoccupent quotidiennement et hebdomadairement pour mieux apprécier ce qui constitue le cœur de leur travail, les priorités gouvernementales représentent 43 % des fréquences contre seulement 11 % pour les pressions du public et 1 % provenant des consultations du public. De plus, 34 % des questions exigent une coordination avec le centre contre 18 % avec les autres paliers de gouvernement. Pour 45 % des questions traitées au moins hebdomadairement, les données ne sont pas immédiatement disponibles. 58 % des questions traitées hebdomadairement ou quotidiennement n'ont pas de solutions simples.

En réponse à la question 40, 57 % d'entre eux doivent répondre à des urgences tous les jours ou toutes les semaines. 54 % doivent s'occuper, au moins hebdomadairement, de tâches qui peuvent être résolues en moins d'un mois. Les tâches qui prennent plus de temps sont plus rares.

La question 41 demandait « Par qui êtes-vous consultés? » La réponse est : surtout par le centre, la direction de leur ministère, rarement par les organismes centraux et un peu plus par les autres ministères. La promotion de l'analyse des politiques est *diffuse* dans leur ministère; on espère une analyse de qualité qui n'a pas beaucoup changé au fil des ans sinon vers une légère amélioration, alors que les ressources disponibles ont diminué depuis cinq ans pour la majorité d'entre eux. Quand on leur demande ce qu'ils pensent de l'engagement de leur ministère dans l'élaboration des politiques, ils sont assez positifs, mais faiblement en ce qui concerne le financement et surtout, en ce qui touche au nombre d'employés disponibles qui n'est guère acceptable pour eux. Ils estiment aussi que la formation est insuffisante ainsi que les processus d'élaboration des politiques. Globalement, ils jugent « faiblement favorable » la capacité d'élaboration des politiques de leur ministère.

Les perspectives sur le processus d'élaboration

Les fonctionnaires sont d'accord avec l'idée que le court terme a la priorité sur le long terme. Ils estiment peu consulter le public dans leur travail

d'élaboration, mais tiennent plus compte des aspects politiques. Ils estiment aussi que la capacité d'analyse ne s'améliore pas et qu'elle exige plus de relations avec les autres gouvernements. Les enjeux nécessitent une expertise technique approfondie. Ils considèrent que la capacité d'analyse des politiques est interne au gouvernement, et non pas à l'extérieur, même en tenant compte du fait que l'influence des groupes d'intérêt augmente. Ils jugent aussi que les organismes centraux devraient jouer un plus grand rôle de coordination. En réponse à la question 49, ils pensent aussi très majoritairement que des faits concrets sont exigés pour appuyer l'élaboration des politiques.

Par ailleurs, ils sont aussi d'avis qu'une plus grande implication du public rend les politiques plus efficaces – comme l'intégration des groupes d'intérêt et le travail en réseau avec d'autres ministères du gouvernement et des organisations non gouvernementales. Ils estiment que la réduction de la taille des gouvernements a peu d'impact sur l'efficacité des politiques, mais que plus de contrôle de la part du siège social du ministère les rend plus efficaces. L'accès à plus de renseignements et à des données pertinentes les rend plus efficaces – comme la création d'unités de politiques publiques ou l'affectation de plus de personnel.

Selon 25 % d'entre eux, le plus grand défi à relever par les gestionnaires pour améliorer le processus d'élaboration est l'insuffisance de temps et de ressources pour effectuer une analyse de qualité. Le second défi mentionné à 9 % est la concentration à court terme; et le troisième défi mentionné à 7 % est le manque de politiques multisectorielles communes et l'insuffisance de partage de l'information. Le manque de formation adéquate est mentionné à 6 %.

L'usage des données probantes

Les fonctionnaires qui ont répondu au sondage disent tout d'abord que l'usage des données probantes est une notion dont ils n'ont pas entendu parler dans 74 % des cas. L'analyse des réponses aux questions sur l'usage de telles données est par conséquent difficile à interpréter. Bien que la méthode des données probantes semble peu connue, ils sont favorables à une information de qualité pour guider leur travail. Ils ont aussi accès, si nécessaire, à des experts gouvernementaux assez souvent, ainsi qu'à des experts non gouvernementaux moins fréquemment et encore moins à des experts indépendants. Les fonctionnaires utilisent souvent diverses sources d'information, principalement les expériences personnelles, mais aussi la recherche universitaire et les résultats scientifiques ou ceux fournis par l'industrie ou par d'autres gouvernements. Les preuves qu'ils préfèrent pour la formulation des politiques sont les recherches sur les meilleures pratiques et les consultations avec les parties intéressées. Pour la prise de décision, ce sont les consultations avec les parties intéressées, mais surtout

les consultations avec les ministres et le personnel de direction. Pour la mise en œuvre des politiques, ce sont encore les consultations avec les parties intéressées qui ressortent, les données sur les résultats et les recherches sur les meilleures pratiques. En ce qui concerne l'analyse des politiques, ce sont surtout les données sur les résultats qui comptent et encore une fois les consultations avec les parties intéressées ainsi que les études nationales et internationales.

Conclusion

La première conclusion à retenir provient de la difficulté d'identifier les personnes qui s'occupent de politiques publiques au gouvernement du Québec. C'est une question de gestion du personnel de la fonction publique. Le portrait de qui fait quoi au gouvernement est une information colligée par les syndicats pour préparer les négociations collectives. Pourquoi l'État ne le fait-il pas? Il nous semble que cette information de gestion est utile. Les besoins en main-d'œuvre dans ce domaine pour l'avenir pourraient être mieux définis.

Un autre élément plus méthodologique à considérer est la possibilité d'exclure le ministère des Transports des résultats du sondage. Il s'avère étonnant qu'autant de personnes se soient identifiées comme provenant de ce ministère. Un autre élément réside dans la traduction. La traduction a été fidèle à l'esprit du sondage en anglais pour garder la comparabilité, mais certains termes en français ont pu être trop sujets à interprétation par les répondants. On peut prendre par exemple l'usage du mot « national ».

Nous n'avons pas fait ici de croisements à cause du nombre trop faible de répondants. Il serait intéressant de savoir si, par exemple, ce sont les plus jeunes fonctionnaires qui ont l'expérience du secteur à but non lucratif parce que les possibilités d'embauche ont été plus limitées à leur arrivée sur le marché du travail. Toujours en fonction de l'âge, est-ce que la formation est plus élevée chez les plus jeunes? Ces données pourraient être croisées avec d'autres recherches pour en dégager plus le sens. De prime abord, il n'y a pas de contradictions dans le sondage. Les réponses sont cohérentes.

Le peu de liens entre les fonctionnaires responsables de l'élaboration des politiques et le public est un élément étonnant. Faut-il y voir une formulation des politiques en vase clos? Cela représente une des données intrigantes de ce sondage – considérant la faible interaction qui semble exister entre le centre et les directions de politiques publiques – que ce centre soit défini comme les organismes centraux ou les directions des ministères. Ces politiques sont développées dans des unités spécialisées concentrées à la Ville de Québec par des fonctionnaires relativement avancés en carrière, qu'ils soient cadres ou professionnels. Ces derniers ont rarement été formés spécifiquement en analyse des politiques à l'université. Le sondage décrit le portrait d'une organisation gouvernementale peu articulée sur le plan des politiques

publiques, cependant, il s'opère des politiques dans plusieurs organismes. Il faudrait que ce sondage soit refait à l'interne au gouvernement et avec les moyens conséquents pour en avoir un portrait plus précis. Il ressort également de ce sondage que les ressources consacrées aux politiques publiques sont limitées, que la capacité de penser à long terme est rare et qu'en conséquence, la capacité d'élaborer des politiques publiques est plus déficitaire qu'optimale.

En résumant les opinions recueillies, on pourrait récapituler qu'en regard des politiques publiques, il serait possible de faire mieux. Outre le fait que les ressources sont rares, il serait possible de développer une perspective à plus long terme. On peut aussi déduire de ces données que le temps disponible pour s'occuper des politiques publiques est parcellaire. Les résultats de ce sondage indiquent également que le gouvernement du Québec, comme les autres gouvernements provinciaux, sont mieux organisés pour la prestation de services que pour l'élaboration des politiques. En ce sens, le nouveau management public a fait son œuvre. Les données recueillies dans le cas québécois confirment ce qui existe ailleurs au Canada sur la nature sporadique de l'attention accordée aux politiques publiques et à leur mode plus réactif que planifié (Howlett 2009 : 11).

Notes

- 1 Wellstead, Adam, et Sima Joshi. 2007. "Policy Capacity and the Canadian State: Assessing Theoretical Contributions against Empirical Evidence." working paper; Wellstead, A., R. Stedman, et E. Lindquist. 2007. "Beyond the National Capital Region: Federal Regional Policy Capacity." In Report prepared for the Treasury Board Secretariat of Canada. Ottawa; Wellstead, Adam, Richard C. Stedman, et Evert A. Lindquist. 2009. "The Nature of Regional Policy Work in Canada's Federal Public Service." *Canadian Political Science Review* 3 (1) : 1-23; Bernier, Luc, et Michael Howlett. 2009. « La Capacité d'analyse des Politiques au gouvernement du Québec : résultats du Sondage auprès des fonctionnaires Québécois ». Ville de Québec : Rapport complémentaire produit pour le compte de l'Institut d'administration publique du Canada; Evans, Bryan, Janet Lum, et John Shields. 2009. "Some Preliminary Findings on Government Policy Capacity from a Survey of Senior Public Policy Professionals." In Ryerson Policy Capacity Project RPCP Report #1. Toronto; Howlett, Michael. 2009. "Policy Advice in Multi-Level Governance Systems: Sub-National Policy Analysts and Analysis." *International Review of Public Administration* 13 (3); Howlett, Michael. 2009. "A Profile of B.C. Provincial Policy Analysts: Troubleshooters or Planners?" *Canadian Political Science Review* 3 (3): 55-68; Howlett, Michael. 2009. "Policy Analytical Capacity and Evidence-Based Policy-Making: Lessons from Canada." *Canadian Public Administration* 52 (2): 153-75.

Bibliographie

- Howlett, Michael. 2009. "Policy Advice in Multi-Level Governance Systems : Sub-national Policy Analysts and Analysis." *International Review of Public Administration* 13 : 1-13.
- Howlett, Michael et Joshua Newman. 2010. "Policy Analysis and policy work in federal systems : policy advice and its contribution to evidence-based policy-making in multi-level governance systems." *Policy and Society* 29 : 123-36.
- Metcalfe, Les. 1993. "Conviction Politics and Dynamic Conservatism: Mrs Thatcher's Managerial Revolution." *International Political Science Review* 14 : 351-71.