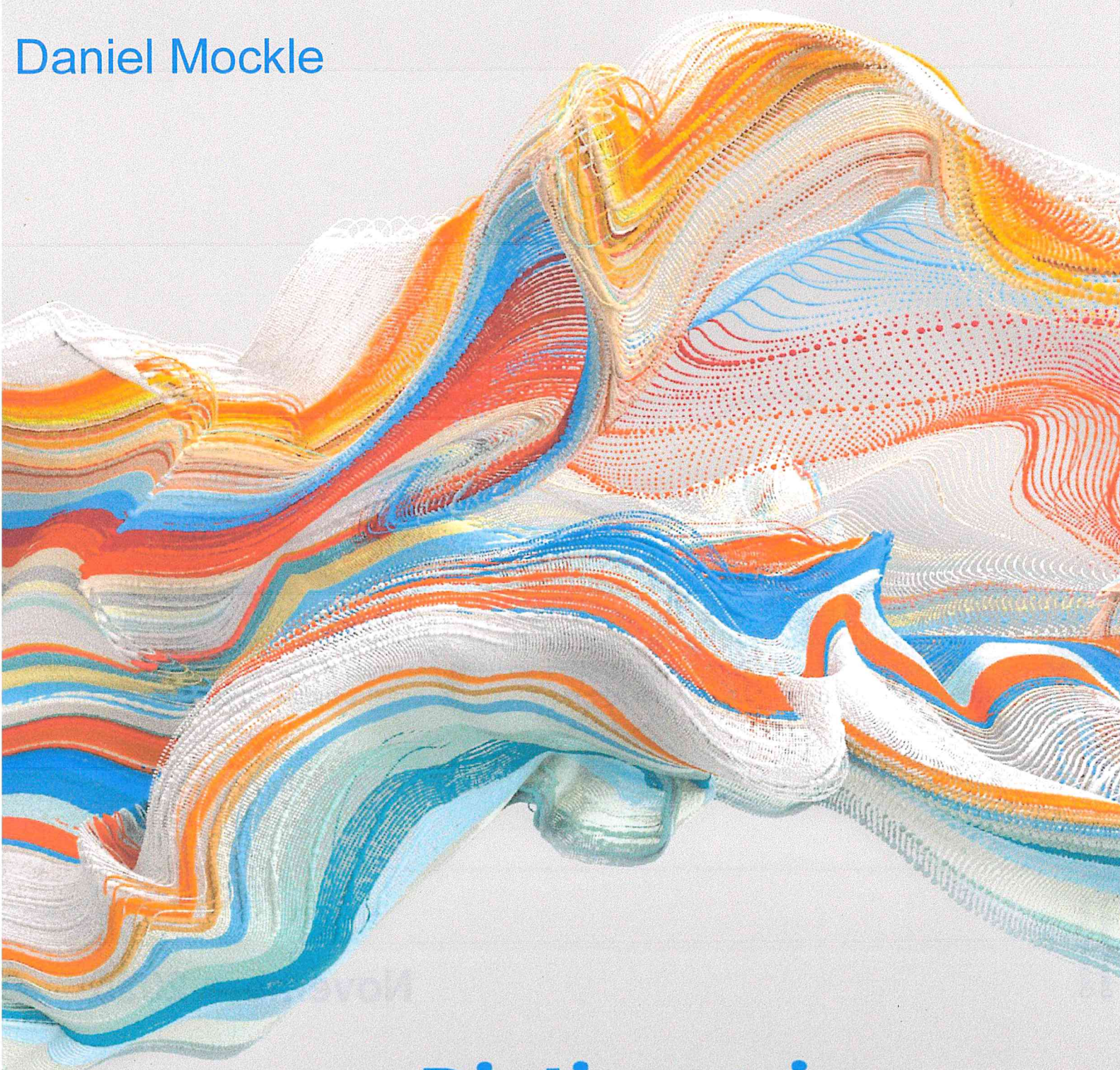


Gouvernance

Daniel Mockle



**Dictionnaire
de la
norme**

Formaliser
l'informel

Sous la direction de
Vincent Gautrais

Lex Electronica
Volume 29-3

Notice importante : Le projet de Dictionnaire de la norme est initié et soutenu par la Chaire L.R Wilson en droit des technologies de l'information et du commerce électronique de l'Université de Montréal. La Revue scientifique Lex Electronica du Centre de recherche en droit public (CRDP) accueille ce projet en lui consacrant un dossier spécial ouvert. Outre la version numérique, le projet paraîtra également en format papier.

Novembre 2025

GOUVERNANCE

ii

Daniel Mockle¹

Daniel Mockle
Gouvernance

¹ Professeur honoraire, Faculté de Science politique et de Droit, Université du Québec à Montréal.

Table des matières

Introduction	1
1. La gouvernance évaluative	2
2. La gouvernance participative	5
3. L'identité juridique de la gouvernance	9
Conclusion	12



INTRODUCTION

[1] **Généralisation.** La thématique de la gouvernance connaît un succès considérable depuis trois décennies. Malgré le fait que la gouvernance, à titre de notion ou de concept, ne tire pas ses origines du droit, l'enjouement dont ce terme fait l'objet dans la législation du Québec peut paraître étonnant. Dans le corpus des lois refondues du Québec, 173 lois contiennent au moins une référence à ce terme. Le législateur a également retenu la gouvernance dans le titre officiel de trois lois : la [*Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*](#) (2006), la [*Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*](#) (2011), et plus récemment, la [*Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux*](#) (2023) qui offre 48 références à la gouvernance dans le cadre de 870 articles. La première disposition de la loi de 2006 précise que

la présente loi a pour objet d'établir des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction.

Un examen des lois refondues de l'Ontario confirme cette utilisation à grande échelle de la gouvernance. De toute évidence, le législateur cherche à établir des règles, des principes, des modalités de gestion, des mécanismes, des structures institutionnelles et des processus visant à améliorer le fonctionnement des services publics. En fondant sa démarche sur des principes connus, notamment l'efficacité, la transparence, la célérité, la responsabilité, l'imputabilité, l'efficience et la qualité, le législateur privilégie des objectifs qui sont surtout associés à la gestion et au management. L'affaire serait ainsi entendue dans le sens où la gouvernance se confondrait à divers degrés avec les principes et les méthodes du gouvernement, entendu ici, dans son sens de fonction gouvernementale. Dans cette optique, la gouvernance publique et le management public formeraient un cadre unifié.

[2] **Origines diverses.** La grande diversité des domaines auxquels est associé la gouvernance dément toutefois cette approche fondée uniquement sur les sciences de la gestion. A priori, la banalisation qui caractérise l'utilisation du terme gouvernance semble défier toute forme de catégorisation et d'explication cohérente, avec pour résultat une déperdition de sens. Si la gouvernance est associée à la gouvernance d'entreprise, à la gouvernance corporative (*corporate governance*), à la cybergouvernance et à la gouvernance associative (*collaborative governance*), elle sert également à caractériser l'ensemble de l'action publique et des politiques publiques par champs d'intervention, notamment, et à titre d'exemples : la gouvernance environnementale, la gouvernance de la santé, la gouvernance territoriale, la gouvernance des migrations, la gouvernance des frontières, et dans le contexte canadien, la gouvernance autochtone. Si la gouvernance vise des aires géographiques comme le montre la gouvernance européenne, ou encore des États (la gouvernance de la Chine ou de l'Inde à titre d'exemples), elle offre néanmoins un cadre conceptuel qui permet d'appréhender des phénomènes transnationaux, comme le montrent les termes *E-Governance* et *AI-Governance*. Elle a ainsi permis une analyse de l'action publique au-delà de l'État afin de cerner divers processus de coordination entre des acteurs, des groupes sociaux et des associations, ainsi que des organismes publics et privés, en vue de définir des objectifs et d'atteindre des résultats discutés collectivement, d'où l'idée de *collaborative governance*.

1. LA GOUVERNANCE ÉVALUATIVE

[4] **Double dimension.** La recherche de plus en plus manifeste d'une gouvernance efficace revêt deux dimensions, l'une axée sur l'organisation et le fonctionnement des administrations publiques, alors que la seconde vise une modification importante des méthodes et des mécanismes de l'action publique.

[5] **Dimension managériale des services publics.** Dans un premier temps, cette recherche d'efficacité a conduit les autorités publiques à retenir une approche résolument managériale d'augmentation du rendement des services publics. Sur une base chronologique, les réformes ont été mises en œuvre dans les dernières années de la décennie 90. Le recours à la nouvelle gestion publique a permis d'introduire la gestion par résultats, les indicateurs de rendement, ainsi que l'élaboration de plans stratégiques au niveau de chaque organisme et ministère. Le Québec a suivi cette approche en institutionnalisant ces mécanismes dans la [Loi sur l'administration publique](#) de 2000. Cette loi impose à chaque ministère et organisme l'élaboration d'une déclaration de services aux citoyens, d'un plan stratégique, la reddition de comptes par la production d'un rapport annuel de gestion, et le cas échéant, la production d'une convention de performance et d'imputabilité. Ces orientations ont favorisé une appréciation strictement quantitative et chiffrée du fonctionnement des services publics, ce qui a motivé l'apparition de travaux qui traduisent le fait de gouverner par des standards et des indicateurs (FRYDMAN, 2014), ou encore, le phénomène de la gouvernance par les nombres (SUPIOT, 2020), avec divers constats sur la dictature des chiffres (VANDER PUTTEN, 2024). Il en est résulté un infléchissement notable du modèle weberien de type « légal-rationnel » dans la mesure où le droit joue un rôle majeur dans le modèle classique des administrations publiques.

2

[6] **Adoption du modèle des agences.** Les autorités ont également revu la typologie des organismes publics en introduisant le modèle des agences. Sur le fondement d'une distinction connue entre le politique et l'opérationnel, les agences se sont rapidement imposées à la fin du XXe s. comme étant des organismes publics différenciés à des fins de prestations et de services. L'élaboration des politiques publiques et la réglementation ont ainsi été réservées à des organes centraux comme les ministères et quelques organismes autonomes, par opposition aux agences qui apparaissent ainsi comme l'expression structurelle des exigences du nouveau management public. Les agences favorisent une large décentralisation des responsabilités et des moyens pour le recrutement du personnel qui ne relève plus de la Fonction publique, ainsi que pour les contrats de service et la gestion. Si la formule des agences est relativement ancienne (le modèle suédois remonte à la Constitution de 1809), leur expansion a démarré avec la réforme britannique des *Next Steps* (1988) qui a instauré des agences d'exécution (*executive agencies*) dépourvues de la personnalité morale. Si le Canada a suivi cette approche, c'est dans des proportions moindres, et surtout en créant chaque agence par une loi constitutive qui permet notamment de lui attribuer la personnalité morale, et en faire ainsi, une organisation distincte du ministère responsable. Chaque agence a son propre personnel dont les conditions de travail sont déterminées par règlement sous réserve des dispositions d'une convention collective. Les agences disposent également d'un régime dérogatoire en matière de contrats. Pour le Canada, au niveau fédéral, plusieurs agences sont largement connues du public : l'Agence des services frontaliers du Canada (2005), l'Agence Parcs Canada (1998), l'Agence Revenu Canada (ARC / 1999), Agence de la santé publique du Canada (2006), l'Agence canadienne d'inspection

des aliments (1997), pour donner quelques exemples. Toutes proportions gardées, le Québec a été plus réservé à l'égard de la formule des agences. Si Revenu Québec est une agence comme sa contrepartie fédérale, la création de l'Agence des partenariats public-privé du Québec en 2004 a été l'objet de vives controverses avant sa suppression en 2009 et son remplacement par Infrastructure Québec qui présentait les caractéristiques d'une agence. Le Québec a néanmoins renoué de façon ostensible avec le modèle des agences, en créant en 2023, l'Agence Santé Québec dans le cadre de la [Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux](#). Le Canada et le Québec se démarquent néanmoins par leur utilisation sélective des agences, par opposition à l'approche britannique où en 2000, 140 « agences administratives » de taille variable employaient 81% des fonctionnaires. Enfin, il ne faut pas perdre de vue la spécificité de l'approche américaine où l'ensemble des ministères et organismes sont des *agencies* au regard des exigences du droit (U.S. Code, Partie 1, *The Agencies generally*), ce qui comporte plusieurs conséquences pour le statut des employés qui ne relèvent pas d'un système de type « Fonction publique » comme au Canada.

[7] Modèle des PPP. La mise à distance de l'approche traditionnelle des services publics est plus manifeste avec la formule des partenariats public-privé. Au sens strict, pour le Québec, la formule des PPP relève du passé car l'Agence des partenariats public-privé n'existe plus depuis 2009, ainsi que les contrats de PPP qui ont disparu de la terminologie officielle en 2024. Sur le plan structurel, la [Loi sur les infrastructures publiques](#) de 2013 a permis la fusion d'Infrastructure Québec et de la Société immobilière du Québec en vue de créer la Société québécoise des infrastructures en suivant des modalités propres aux entreprises publiques. En revanche, la terminologie des PPP est devenue plus subtile. Si avant 2024, les contrats de PPP étaient clairement réservés aux projets d'infrastructure, ils apparaissent désormais comme des « contrats de partenariat ». Le législateur a revu son approche en favorisant des contrats mixtes de construction et de services professionnels dans la perspective d'une « approche collaborative pendant ou après le processus d'adjudication ». Cette terminologie n'est pas anodine car une « approche collaborative » correspond à l'esprit général de la gouvernance par le rapprochement du secteur public avec les partenaires privés, notamment pour la mise en commun des ressources et des informations, avec les avantages d'une plus grande « agilité » pour les organismes publics.

[8] Au-delà de l'organisation étatique. Ces quelques perspectives sur les agences et les partenariats, ainsi que sur l'utilisation de la nouvelle gestion publique, pourraient conduire à des constats désabusés à propos de la gouvernance, dans la mesure où seule l'ingénierie de l'État semble en cause. Pourtant comme le montre l'approche collaborative qui vient d'être évoquée, ce sont les méthodes et les mécanismes de l'action publique qui ont considérablement évolué.

[9] Influence sur la réglementation. Le domaine de la réglementation offre des exemples probants de ces changements. Influencées à divers degrés par la planification stratégique issue de la nouvelle gestion publique, les autorités utilisent des plans d'action, des politiques et des stratégies en vue de l'élaboration des politiques publiques. La transformation numérique des services publics en offre plusieurs exemples. La dimension législative reste parfois modeste. Ainsi au niveau fédéral, en l'absence de loi spécifique pour le numérique, le Secrétariat du Conseil du Trésor encadre cette transformation par plusieurs instruments, notamment la [Politique sur les services et le numérique](#) (2020), la [Directive sur les services et le numérique](#) (2020), la [Directive sur la prise de décision automatisée](#) (2019), l'[Outil](#)

[d'évaluation de l'incidence algorithmique](#) (2021), ainsi que le [Plan stratégique des opérations numériques](#), qui depuis 2024, a pour titre *Ambition numérique du Canada 2024-25*. Ces orientations relèvent du Bureau du dirigeant principal de l'information qui est une unité administrative au sein du Conseil du Trésor. Plus nuancé dans le choix des instruments, le Québec a complété la [Loi favorisant la transformation numérique de l'administration publique](#) (2019) en procédant à l'élaboration de la [Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028](#) (*Propulser l'administration publique numérique de demain*), ainsi que par la [Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026](#). Le numérique n'est qu'un exemple. Au Québec, les autorités ont de plus en plus recours à la planification stratégique aux fins de l'élaboration des politiques publiques. À titre d'exemples, il est utile de rappeler l'existence de la [Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028](#) qui complète la [Loi sur le développement durable](#) (2006), la [Stratégie québécoise de l'eau 2018-2030](#), la [Stratégie de mobilisation pour l'action climatique 2022-2027](#), ainsi que la [Stratégie nationale de prévention en santé 2025-2035](#). Ces documents de type « Stratégies » ne sont qu'une illustration du recours croissant à des formules de rechange à la réglementation classique sous forme de règlements (au sens de la [Loi sur les règlements](#)). Afin de mesurer l'ampleur de ces transformations, il est utile de consulter la rubrique *Politiques et orientations* diffusée par le Gouvernement du Québec, laquelle énumère des politiques, des plans d'action, des orientations et des stratégies, tout en offrant l'accès au texte complet de chaque document.

[10] Instruments de gouvernance. Cette évolution peut paraître défavorable à la législation et à la réglementation. Au Canada, au niveau fédéral, cette tendance est explicite. Dans une perspective chronologique, il est utile de rappeler que la [Directive du cabinet sur la gestion de la réglementation de 2012](#) favorisait l'utilisation de solutions de rechange à la réglementation, notamment par l'élaboration de normes volontaires et de lignes directrices. L'adoption en 2015 de la [Loi sur la réduction de la paperasse](#) en constitue la meilleure illustration avec l'adoption de la règle du « un pour un » (*one in, one out*). Afin de contenir le volume de la réglementation, les autorités obligeaient les organismes et ministères fédéraux à

évaluer l'efficacité et la pertinence des instruments de nature réglementaire en vue d'obtenir une combinaison appropriée d'instruments gouvernementaux (Directive de 2012).

Ces orientations offrent un terrain propice à l'utilisation de politiques et de lignes directrices. Dans le cadre de la [Directive du Cabinet sur la réglementation](#) (2018) qui remplace celle de 2012, les autorités fédérales insistent moins sur cette logique de substitution. Sous la rubrique du « choix de l'instrument », elles rappellent en termes plus succincts que

les ministères et organismes ont la responsabilité d'évaluer l'efficacité et la justesse des instruments réglementaires et non réglementaires qui permettront d'atteindre des objectifs stratégiques (Directive du Cabinet sur la réglementation, 2018).

Cette phraséologie montre l'importance que revêt désormais le choix de l'instrument (*Tools Choice*), ce qui revient à « gouverner par des instruments ». L'ouvrage emblématique dirigé par Lester M. Salamon, *The Tools of Government. A Guide to the New Governance* (SALAMON, 2002) est le reflet de ces transformations. En privilégiant le choix du meilleur

instrument, cette approche peut néanmoins induire que la logique de la nouvelle gouvernance publique est essentiellement technique par la sélection des mécanismes les mieux adaptés à des enjeux de politiques publiques. Cette instrumentalisation de l'action publique constitue un objet de recherches pour plusieurs disciplines (science politique, gestion, droit, économie) qui obéissent, à certains égards, à des finalités contrastées, mais qui, en revanche, admettent l'existence de principes communs (efficacité, efficience, responsabilité, célérité, qualité) dans leur corpus de référence. Ces principes transversaux contribuent à l'essor des sciences du gouvernement. Sur le plan de la philosophie politique, ces principes reflètent la prépondérance du « conséquentialisme », en ce sens que l'évaluation de l'action publique est centrée sur l'appréciation des conséquences et du rendement. Cette orientation favorable à la mesurabilité de l'action publique montre l'influence considérable de l'utilitarisme, où la calculabilité tient compte des conséquences positives ou négatives d'un acte sur le plus grand nombre, comme le préconisaient Jeremy Bentham et John Stuart Mill. Loin d'être simplement descriptives dans l'étude des institutions publiques, les sciences du gouvernement sont de plus en plus des sciences normatives orientées vers l'analyse des résultats et des conséquences, réelles ou anticipées.

2. LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

[11] **Nouvelles perspectives.** L'étude de ces nouvelles technologies de pouvoir, présentées à titre d'outils de gouvernance, peut paraître éloignée des références habituelles du droit public, mais également de l'essor de la démocratie participative. Par rapport à la configuration classique offerte par le duo que constituent le droit et la démocratie, la gouvernance fonctionne suivant des prémisses pragmatiques afin d'offrir des solutions concrètes à des problèmes techniques et commerciaux concernant des produits, des biens et des services dont l'utilisation relève de l'accord entre des partenaires économiques, scientifiques et sociaux, de même que des organismes publics. Sur ce plan, elle apporte un autre éclairage à la question de la démocratie politique en offrant un « procéduralisme conventionnaliste » plus adapté aux attentes des entreprises et des groupes de pression, ainsi qu'aux postulats de la théorie économique de l'efficience. Elle répond ainsi davantage au fonctionnement des lobbys et des groupes d'intérêts du système américain, en comparaison des perspectives classiques offertes par la démocratie délibérative, comme le propose Habermas avec le concept procédural de démocratie publique et transparente induit par l'État de droit. En fait, il s'agit davantage de démocratie négociée et de gouvernance de proximité, ce qui peut paraître éloigné des perspectives offertes par l'essor des mécanismes publics de consultation et de participation.

[12] **Quête de proximité.** La gouvernance de proximité correspond à une approche plus générique de gestion et de décision en vue d'une plus grande décentralisation, ainsi que pour favoriser un rapprochement accru avec les citoyens et les acteurs locaux (BERNATCHEZ, 2021). Elle revêt une signification plus générale que la gouvernance participative. Au Québec, elle vise avant tout la reconnaissance de pouvoirs accrus pour les municipalités, ainsi que les transformations actuelles du système de santé. À titre d'exemple, la [Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux](#) a pour principal objectif d'offrir des services de proximité par la concertation des différents partenaires publics, privés et communautaires. Sur ce plan, elle vise à renforcer la capacité du réseau de la santé et des services sociaux en vue d'offrir des services adaptés aux caractéristiques des territoires et des populations

concernés. Un service de proximité en milieu urbain peut être très différent, à certains égards, de celui qui existe en milieu rural. Si la gouvernance de proximité favorise la participation, notamment celle des usagers dans le domaine de la santé, elle vise avant tout à renouveler le cadre de gestion, ainsi que des pratiques institutionnelles. Dans la perspective de la réglementation, le dernier rapport de l'OCDE, [*Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2025*](#) (4e éd.), reprend une recommandation déjà formulée en 2012 qui avait pour objectif « l'association des parties prenantes » par des pratiques et des mécanismes plus inclusifs. Si un seul mot pouvait résumer la gouvernance de proximité, c'est le « rapprochement » avec les populations et groupes concernés, notamment sur le plan territorial comme en témoigne l'adoption en 2017 de la [*Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*](#).

[13] Quête d'implication des acteurs. La gouvernance participative repose sur d'autres prémisses (HEINELT, 2018). Contrairement à la démocratie représentative où les élus jouent un rôle déterminant dans l'élaboration de la législation et des politiques publiques, elle correspond à une autre approche en vue d'impliquer directement les citoyens et les groupes concernés dans le processus décisionnel, ce qui nécessite de dépasser la simple consultation par des formes d'engagement plus significatifs (GAUDIN, 2007; ARNAUD, 2014). La gouvernance participative requiert plusieurs clarifications. La principale difficulté provient de la confusion récurrente entre la consultation et la participation. La simple audition des populations concernées dans le cadre de séances publiques d'information n'est pas de la participation. De même, l'implication citoyenne résulte le plus souvent de mécanismes publics de consultation, lesquels sont institués directement par la loi, ou découle des initiatives de certaines administrations publiques ou de collectivités locales, qui ont le pouvoir de consulter la population sur des questions spécifiques. Par contraste, le phénomène des conventions citoyennes vise à transformer les citoyens en acteurs de thématiques qui les concernent directement.

[14] Démocratie administrative. Sur le plan chronologique, la gouvernance participative a été précédée par le thème de la démocratie administrative, lequel a fait l'objet de travaux et de réflexions, notamment aux États-Unis et en France. À la lumière de la reconnaissance de droits nouveaux pour les citoyens, la démocratie administrative a pour objectif de les associer aux processus administratifs par des mécanismes de délibération, de consultation et de participation. De toute évidence, elle vise à élargir et à rénover le cadre traditionnel de la démocratie représentative, mais aussi le modèle classique de l'administration publique qui tire sa légitimité des pouvoirs conférés par la loi. Dans cette perspective, les mécanismes institutionnels de consultation et de participation sont associés à la gouvernance participative. Au Québec, le droit de l'environnement en est un exemple. Si la création en 1978 du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) permet la tenue d'audiences publiques lors du déroulement de la procédure d'impact, l'adoption en 2006 de la [*Loi sur le développement durable*](#) constitue une étape significative, car elle reconnaît le principe de la participation dans le contexte de l'élaboration de la stratégie de développement durable. L'approche est plus ambitieuse que celle retenue pour le BAPE dans la mesure où la population peut participer à l'élaboration, ainsi qu'à la révision de tout projet relatif à la stratégie gouvernementale de développement durable. Une nouvelle étape a été franchie en 2017 par l'ajout de dispositions spécifiques sur la participation publique au niveau municipal. La [*Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*](#) a été ainsi modifiée afin d'assurer la transparence

du processus décisionnel, la consultation des citoyens, la diffusion d'une information complète, ainsi que « l'attribution aux citoyens d'une réelle capacité d'influence » ([art. 80.3](#)). Toujours à titre d'exemple, à Montréal, un organisme indépendant, l'Office de consultation publique, mène des mandats de consultation sur des projets d'urbanisme et d'aménagement du territoire.

[15] Nouvelles formes plus inclusives. Compte tenu de son ancrage direct dans le fonctionnement des administrations publiques, cette approche de la gouvernance participative n'est pas du même type que les nouvelles formes de participation citoyenne qui se concrétisent par des conventions citoyennes, des ateliers collaboratifs et des consultations sur internet. L'intervention des autorités se limite davantage à un pouvoir d'impulsion. Ainsi, en France, la *Convention citoyenne pour le climat* a été constituée en octobre 2019 par le Conseil économique, social et environnemental sur demande du Premier ministre, afin de regrouper, à des fins de délibération et de propositions, 150 hommes et femmes tirés au sort parmi la population française. Dans son rapport publié en juin 2020, la Convention a formulé 149 propositions en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Cet exercice de démocratie directe d'une ampleur inédite avait été précédé d'expériences similaires en Irlande, en Islande et au Royaume-Uni. Il aura permis l'affirmation d'une participation plus inclusive en regroupant des citoyens susceptibles d'acquérir rapidement de l'expérience, et ce, dans un contexte très différent du fonctionnement de la démocratie parlementaire, où les élus ne sont pas forcément des spécialistes des sujets débattus. À titre comparatif, une *Convention citoyenne sur la fin de vie* a fonctionné de décembre 2022 à avril 2023 en réunissant 184 citoyens tirés au sort afin d'évaluer la nécessité d'adapter la législation française sur la fin de vie. Son rapport remis en avril 2023 recommandait une ouverture sous conditions à l'égard du suicide assisté et de l'euthanasie, ainsi que pour une amélioration des soins palliatifs. En mai 2025, l'Assemblée nationale française a adopté en première lecture la [Proposition de loi relative au droit à l'aide à mourir](#). En comparaison des débats relatifs au climat, les enjeux de fin de vie représentent un sujet plus ciblé et davantage susceptible de faire l'objet d'une modification législative. Ce qu'il faut retenir également, c'est le fait que ces deux conventions, climat et fin de vie, représentent des dimensions qui rejoignent toute la population, et pour lesquelles elle possède le *locus standi* afin de s'exprimer sur des conditions de vie qui la concernent directement.

[16] Plateformes de consultation législative et réglementaire. Parmi ces approches de démocratie directe, les consultations sur internet peuvent présenter un réel intérêt. En 2023, le Québec a créé un site de consultations publiques, *Consultation Québec*, sans recourir à une loi ou un règlement. Les questions soumises à l'égard du public restent de portée générale, ou sont très ciblées en ayant pour objet des travaux routiers. Les projets de loi ou de règlements n'en font pas partie pour le moment. À titre comparatif, c'est l'approche retenue par la France. Le [Code des relations entre le public et l'administration](#) (2015) offre quelques dispositions sur ce sujet sous la rubrique [L'association du public aux décisions prises par l'administration / Consultation ouverte sur internet](#) (Art. L132 et suiv.). Lorsque l'administration a l'obligation d'organiser une commission consultative avant l'édiction d'un acte réglementaire, elle peut procéder autrement par la tenue d'une consultation ouverte permettant de recueillir, sur un site internet, les observations des personnes concernées. La synthèse des commentaires reçus est rendue publique. Cette démarche ne dispense pas pour autant l'administration concernée de se conformer aux consultations obligatoires, notamment celles des autorités administratives indépendantes lorsque celles-ci sont prévues

par des textes législatifs et réglementaires. Au niveau local, les modalités sont un peu différentes. Le *Code général des collectivités locales* ne prévoit pas de plateforme unique de consultations en ligne, ce qui serait pour le moins compliqué vu le nombre de communes en France. Celles-ci ont néanmoins la possibilité d'organiser des plateformes dédiées, notamment pour des projets de décisions ou de règlements. Ces formes de démocratie directe diffèrent de l'esprit des conventions citoyennes car ce sont les administrations publiques qui soumettent des projets déjà achevés à l'attention de la population. L'autre inconvénient, c'est celui de la fracture numérique car une partie de la population n'a pas accès à l'internet, ce qui peut favoriser la tenue de consultations en présence des personnes concernées. C'est l'approche qui prévaut pour les consultations publiques à Montréal. L'*Office de consultation publique de Montréal* organise des séances en présence des personnes intéressées afin de recueillir leur opinion sur des enjeux d'aménagement, ainsi que sur le développement des quartiers. Un droit d'initiative existe suivant des modalités précises afin de soumettre une demande de consultation publique.

[17] Différences culturelles. Au Québec, ce droit d'initiative reste limité. Sur cette thématique de la participation, il ne faut pas négliger les différences issues des systèmes nationaux. En dépit d'une ouverture aux enjeux de la démocratie participative, le fonctionnement des institutions au Québec reste tributaire du paradigme de Westminster, dans la mesure où la démocratie parlementaire conserve une grande importance. Le même constat prévaut, sur le plan fédéral, pour le Canada. La différence est très nette avec la culture républicaine de la France. À l'instar d'autres systèmes républicains comme la Suisse, l'Italie et plusieurs États américains, la France offre à sa population la possibilité de se prévaloir du *Référendum d'initiative partagée* (RIP). Issu de la révision constitutionnelle de 2008 (article 11 de la Constitution), ce mécanisme reste étroitement associé au processus législatif, car il vise à associer plus directement le corps électoral à une proposition de loi émanant d'un membre du Parlement via un recueil de soutiens (un cinquième des membres du Parlement, et ensuite, un dixième des électeurs) et l'avis du Conseil Constitutionnel. La situation qui prévaut en Suisse est très différente. Le mécanisme de l'initiative populaire est considéré comme un exemple de démocratie directe, car il n'émane pas du Parlement ni du Gouvernement, mais directement des citoyens qui s'en sont prévalus à plus de 200 reprises depuis sa création dans la Constitution de 1848. Aux États-Unis, ce mécanisme est très répandu (24 États en 2024) depuis la première expérience de ce type dans l'Oregon en 1904. Si l'idée générale est de permettre au peuple de se gouverner lui-même, la multiplication de ces consultations ne fait pas l'unanimité compte tenu d'une trop grande banalisation pour des questions particulières, et du déséquilibre qui résulte de l'utilisation de sommes considérables par des groupes d'intérêts (des lobbys) désireux d'influencer les résultats. La multiplication de procédures référendaires conduit parfois à un désintérêt croissant de l'électorat.

[18] Pétitions. Le droit de pétition peut également être analysé sous l'angle des mécanismes d'initiative populaire. Au Québec, le droit d'adresser une pétition à l'Assemblée nationale est reconnu à l'art. 21 de la *Charte des droits et libertés de la personne*. Sa portée est toutefois limitée au redressement de griefs. Dans plusieurs pays occidentaux, ce droit de pétition revêt une dimension collective pour des questions d'intérêt général. Ainsi, en France, le *Règlement de l'Assemblée nationale* (art. 147 à 151) a été modifié en 2019, afin de faciliter le dépôt des pétitions par voie électronique. Si elles sont signées par plus de 100,000 pétitionnaires, elles sont mises en ligne et doivent être examinées par la commission compétente. Jusqu'à ce jour, seulement quatre pétitions ont franchi ce seuil. La dernière (*Non à la loi Duplomb*) a

connu un grand retentissement car elle a obtenu plus de deux millions de signatures, ce qui oblige à organiser un débat à l'Assemblée nationale car elle a été signée par plus de 500,000 personnes domiciliées dans au moins 30 départements ou collectivités d'outre-mer (art. 148).

[19] Justice et participation. Ce bilan reflète la prépondérance des politiques publiques et de la législation à des fins d'implication plus directe de la population. Il ne faut pas non plus négliger la thématique de la justice participative. Les prémisses générales sont sensiblement les mêmes puisque les parties à un litige doivent participer activement à son dénouement. Comme pour la démocratie représentative de type parlementaire, la même logique de réappropriation prévaut puisque le fonctionnement de la justice formelle au sein de diverses catégories de cours et de tribunaux assure la prépondérance des avocats dans le traitement des dossiers. La justice participative apparaît ainsi comme une solution de rechange, car elle offre une approche fondée sur la résolution collaborative des différends et des litiges en invitant les citoyens à participer activement à la solution de leurs problèmes par des moyens alternatifs, comme la conciliation et la médiation. Elle vise ainsi à rendre la justice plus accessible par la responsabilisation et l'implication des parties.

[20] Tournant. Cette progression de la gouvernance participative n'est pas exempte de difficultés. L'essor de la démocratie représentative au XIXe et XXe siècles a montré l'utilité de désigner des représentants à des fins de délibération au sein des Parlements. Le phénomène de la représentation avait, et a encore, pour fondement l'impossibilité pratique pour les citoyens de concilier leurs obligations professionnelles et les contraintes quotidiennes de leur vie familiale, avec la nécessité de la délibération collective des affaires publiques. Si la gouvernance participative offre une alternative au sentiment de dépossession et d'exclusion de la sphère publique, l'implication plus directe des citoyens peut se révéler très exigeante. C'est dans cette perspective que la diversité des mécanismes de démocratie directe peut apporter des pistes de solutions. Mais le bilan général reste positif. L'essor de la gouvernance participative marque un tournant pour notre époque.

3. L'IDENTITÉ JURIDIQUE DE LA GOUVERNANCE

[21] Effet sur le droit. La progression de nouveaux mécanismes associés à ces deux dimensions, la gouvernance évaluative et la gouvernance participative, a contribué à des transformations importantes pour le droit. L'identité juridique de la gouvernance n'est pas pour autant un sujet facile à clarifier, car l'objet « gouvernance » n'est pas issu de l'appareil conceptuel du droit.

[22] Entre repères et principes. Ce qui contribue à la création de repères communs pour tous les systèmes nationaux, c'est l'affirmation de principes de bonne gouvernance, ou encore, de bon gouvernement et de bonne administration. La progression d'une nouvelle gouvernance publique a été marquée par la promotion de nouveaux principes transversaux qui relèvent de plusieurs disciplines (MOCKLE, 2022). Les travaux de la Commission de Venise sur les notions de « bonne gouvernance » et de « bonne administration » offrent des pistes de réflexion. Dans l'analyse de la bonne gouvernance, la Commission constate que la responsabilité, la transparence et la participation sont les éléments prépondérants dans les références des acteurs internationaux. Avec prudence, la Commission énumère d'autres pôles de ralliement, notamment l'efficacité, l'effectivité, l'ouverture, la prévisibilité, l'État de droit, la cohérence, l'équité, l'intégrité (la lutte contre la corruption), la célérité (la conclusion

des procédures dans des délais raisonnables), la protection des droits de l'Homme et la simplification des procédures. Cette énumération reflète une volonté de synthèse entre des éléments plus classiques, déjà familiers pour les juristes, par rapport à des perspectives plus contemporaines. Elle ne cherche pas pour autant à les présenter comme des principes, contrairement à l'initiative de la Commission européenne qui, dans le Livre blanc de 2001 sur la gouvernance européenne, avait identifié cinq principes de « bonne gouvernance » : l'ouverture, la participation, la responsabilité, l'efficacité et la cohérence. Des principes de bonne gouvernance font désormais l'objet d'une reconnaissance explicite dans de nouvelles constitutions nationales. Sur ce plan, la Constitution de 1996 de l'Afrique du Sud a été novatrice en énumérant à l'article 195 des principes (*principles*) qui correspondent aux orientations contemporaines de la gouvernance publique, notamment la transparence, l'*accountability*, la participation, l'efficacité, l'impartialité, la neutralité et l'intégrité. À une échelle plus modeste, celle de la législation, l'évolution législative du Québec témoigne de l'importance de ces principes. Ils apparaissent dans la disposition préliminaire de plusieurs lois, ce qui contribue à leur intégration progressive dans le droit et à leur juridicisation.

[23] Autrement. Si l'énumération de ces principes offre un aspect fédérateur qui peut transcender les particularismes des droits nationaux, la recension des mécanismes susceptibles de caractériser un droit de la gouvernance soulève plus de difficultés. Dans la mesure où l'évolution des dernières décennies reflète la volonté des autorités de « Gouverner autrement » ou de « Gérer autrement », ces mécanismes correspondent souvent à des formules alternatives par rapport aux composantes classiques de l'action publique. L'addition de ces procédés peut ainsi accréditer la perspective d'une nouvelle gouvernance publique (*New Public Governance*) (OSBORNE, 2010). Il suffit de rappeler la création des agences, le recours à des partenariats de type public/privé, l'élaboration du droit souple et le recours à des instruments de divers types, la normalisation, la contractualisation, l'essor des solutions de rechange, la réglementation intelligente, l'élaboration de stratégies et de politiques, l'essor des mécanismes de consultation et de participation, ainsi que le recours accru à l'expertise, pour ne donner que quelques exemples. Cet ensemble un peu disparate peut correspondre à « l'outillage juridique de la gouvernance » (CAILLOSSE, 2017). Mais sur la base d'un autre constat, celui de Jacques Chevallier (2005), le droit de la gouvernance ne constitue pas pour autant un modèle juridique alternatif. C'est la position que nous avons retenue car la gouvernance publique, ainsi que le droit public, forment des ensembles unifiés (MOCKLE, 2022). L'apparition de ces nouveaux moyens correspond à un perfectionnement de l'action publique. Chaque mécanisme ne peut être interprété qu'à la lumière des règles et principes du droit public dans lequel il est, pour ainsi dire, réceptionné.

[24] Rupture en France. Sur cette base, deux approches sont offertes. Elles révèlent en réalité les contingences et les contraintes des systèmes nationaux, mais surtout la singularité du modèle français. Dans un premier temps, il est possible de concevoir ce droit de la gouvernance sur la base d'une rupture avec la configuration classique du droit public, et notamment celle du droit administratif. La perspective offerte est celle d'un nouvel ordre juridique caractérisé par l'expertise, l'information, la normalisation et les recommandations, ce qui oblige à revoir sur d'autres bases la question de la juridicité (LASSERRE, 2015) et de la force normative (THIBIERGE, 2009). D'autres travaux mettent en lumière un changement de paradigme où la transcendance dogmatique et verticale du modèle traditionnel qui a caractérisé l'évolution du droit administratif, est désormais relayée par des changements, voire des mutations, pour l'action publique et l'organisation administrative (BOUILLON, 2021).

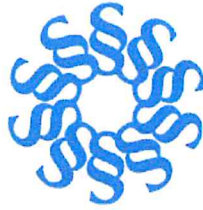
Le cadre conceptuel qui a été le creuset du développement historique du droit administratif est en cause puisque celui-ci a été marqué par des notions fondatrices, la puissance publique et le service public, ainsi que l'intérêt général. Cette orientation n'était pas dépourvue de considérations pragmatiques car ces notions ont servi à caractériser des actes et des activités qui relèvent de la compétence du juge administratif. Sur une base chronologique, l'essor du droit public de la régulation à la fin du XXe siècle. a néanmoins introduit des éléments de rupture fondés sur l'analyse économique des défaillances du marché et le recours à la concurrence afin d'y remédier (DU MARAIS, 2004). La thématique de la régulation vise non seulement l'action publique, mais a également contribué de façon significative à des changements institutionnels avec l'apparition de la catégorie des autorités administratives indépendantes et la dissolution de certaines entreprises publiques. La tension qui en est résulté, fondée sur une nette polarisation entre le formalisme juridique et l'efficacité économique, préfigurait déjà des interrogations fondées sur l'efficacité en matière de gouvernance publique. Comme ces évolutions n'étaient pas endogènes, mais provenaient d'influences externes (droit communautaire et droit public américain), il en est résulté des inflexions notables du modèle français. De la même façon, il est possible de présenter la gouvernance en situation d'extériorité avec des dimensions plus ou moins compatibles avec la conception classique du droit administratif en France. Le modèle français perd ainsi une partie de sa spécificité pour rejoindre les caractéristiques de plusieurs pays occidentaux. Le droit administratif apparaît désormais comme « un droit de l'action publique » (CAILLOSSE, 2017, p. 336).

[25] Rupture dans les pays de common law. Ces dilemmes ne sont pas ceux des autres pays occidentaux, où le droit administratif est davantage présenté comme un « droit de l'action gouvernementale », comme en témoigne le titre de l'ouvrage des professeurs Issalys et Lemieux (4e éd., 2020). Dans la mesure où des mécanismes associés à la nouvelle gouvernance publique ont connu un retentissement considérable en monde anglophone, les ouvrages de droit administratif reflètent en partie ces transformations. Ainsi, à titre d'exemple, l'ouvrage de Paul Craig, *Administrative Law* (9e éd., 2021), offre des développements spécifiques sur les *executive agencies*, le *contracting-out*, ainsi que les *Public Private Partnership*. Mais peu importe le cadre de référence, britannique ou américain, les ouvrages n'en priorisent pas moins les composantes classiques de l'action administrative, avec des interrogations du même type que celles qui existent dans les systèmes de droit romaniste. Ainsi, dans l'ouvrage de Craig, le droit de la concurrence et de la régulation, est abordé dans un chapitre distinct. Dans la mesure où plusieurs mécanismes se situent davantage en périphérie du droit, ils sont en rupture avec les références habituelles. Ce sont souvent des formules ou des mécanismes de substitution, ce qui contribue à conférer une identité juridique à ce droit de la gouvernance.

CONCLUSION

[26] Évolution. À contresens des analyses habituelles où la question des origines figure en début de texte, il est plus approprié de faire une mise en perspective à la lumière des caractéristiques de la gouvernance. Au début de la décennie 90, la thématique de la gouvernance constituait une réponse aux approches néo-libérales de la décennie précédente, marquée par les choix politiques des administrations Reagan et Thatcher. Ces choix étaient la déréglementation, les privatisations, la critique du droit de l'État providence et la reformulation de l'État minimal (VALENTIN, 2002). Les critiques de cette approche ont rappelé, à juste titre, que l'essor de l'État administratif au XXe siècle était la conséquence de l'échec des mécanismes du marché qui ont conduit à la grande récession de la décennie trente. Devant ce dilemme, *Smaller or smarter government ?* (HOWSE, 1990), une autre conception de l'action gouvernementale fondée sur le choix des instruments de gouvernance (*the challenge of instrument redesign*) et une plus grande implication du public, est apparue mieux adaptée aux responsabilités récurrentes des États et à la nécessité de rendre leur action plus contemporaine. Avec le recul du temps, le cadre conceptuel de la gouvernance apparaît comme une critique du réductionnisme de la pensée conservatrice. Le renouvellement de l'action publique repose en partie sur un rapprochement des acteurs de la société civile, notamment, les entreprises, les associations et les citoyens. La rupture avec la période précédente n'est pas complète, dans la mesure où des administrations publiques, notamment les entreprises publiques, doivent composer avec la concurrence et les mécanismes du marché. Sur ce plan, l'analyse des mécanismes de la gouvernance doit tenir compte du substrat néo-libéral. À titre d'exemple, pour la Canada, les approches suivies en matière d'allègement réglementaire et de formules de substitution pour la réglementation, ont été initiées par le gouvernement conservateur de Stephen Harper (2004-2015), sur la base d'une imitation du modèle britannique. Mais comme le montre l'essor de la gouvernance participative, le néo-libéralisme ne peut pas constituer une grille explicative de portée générale. Pour les pays occidentaux, la nécessité de « Gouverner autrement » a été la conséquence directe de la crise des finances publiques. Avec moins d'argent, les États, et surtout, les diverses catégories d'administrations publiques, sont contraintes de faire mieux, avec moins, et d'être ainsi plus efficaces et plus efficientes. En matière d'administration publique, de politiques publiques et de droit public, il en est résulté l'apparition de nouveaux mécanismes et de nouvelles formules.

[27] Expérimentation. La gouvernance est ainsi devenue un laboratoire d'expérimentation fondé sur le perfectionnement de l'action publique et l'essor de la démocratie participative. Sur le plan chronologique, cette évolution couvre un peu plus de trois décennies et le recul n'est pas toujours facile à des fins d'analyse. Il faut surtout remarquer qu'elle n'est pas nécessairement homogène car le strict déroulement des événements montre la réaffirmation épisodique de la pensée conservatrice, surtout depuis 2005. La gouvernance n'en reste pas moins étroitement associée à la gouvernance démocratique, à l'affirmation des droits et libertés, ainsi qu'à l'État de droit. Les principaux principes qui lui sont associées, notamment la transparence, la participation, l'efficacité, la responsabilité / imputabilité, l'intégrité, apportent une contribution originale en privilégiant les conditions d'exercice du pouvoir. Sur ce plan, sa dimension proprement contemporaine explique sa force de rayonnement.



**Pour en savoir +
(choix éditorial de l'auteur pour compléter la réflexion sur le
sujet)**

- HEINELT, Hubert, *Handbook on Participatory Governance*, Elgar, 2018.
- LEVI-FAUR, David, *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford University Press, 2012.
- MOCKLE, Daniel, *La gouvernance publique*, LGDJ, 2022.
- TORFING, Jacob, *Public Governance Paradigms*, Elgar, 2020.

13

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ANSELL, Christopher et Jacob TORFING, *Public Governance as co-creation : a Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*, Cambridge / New York, Cambridge Un. Press, 2021.
- ANSELL, Christopher et Jacob TORFING (dir.), *Handbook on Theories of Governance*, Cheltenham (GB) / Northampton (MA), Edward Elgar, 2016.
- ARNAUD, André-Jean, *La gouvernance. Un outil de participation* Paris, LGDJ / Lextenso, 2014.
- BELL, Stephen et Andrew HINDMOOR, *Rethinking Governance. The Centrality of the State in Modern Society*, New York, Cambridge Un. Press, 2009.

- BEVIR, Mark, *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford, OUP, 2012.
- BEVIR, Mark, *Key Concepts in Governance*, Los Angeles, Sage, 2009.
- BEVIR, Mark, *Public Governance*, Londres / Thousand Oaks (CA), Sage, 2007.
- BACHERT, Audrey, Patricia BENEZECH-SARRON et Laura PIGNATEL, *Existe-t-il une théorie de la gouvernance? Approche interdisciplinaire*, Aix-Marseille, PUAM, 2025.
- BENYEKHLEF, Karim (dir.), *Gouvernance et risque: les défis de la régulation dans un monde global*, Montréal, Éditions Thémis, 2013.
- BERNATCHEZ, Stéphane (dir.), *La gouvernance de proximité: usages et sens pour le droit*, Sherbrooke, Éds. RDUS, 2021.
- BOUILLON, Henri, *Le droit administratif à l'ère de la gouvernance. Les idées politiques du droit administratif*, Paris, Mare & Martin, 2021.
- BOVAIRD, Tony et Elke LOEFFLER (dir.), *Public Management and Governance*, 4e éd., Londres / New York, Routledge, 2024.
- CAILLOSSE, Jacques, *L'État du droit administratif*, 2e éd., Paris, LGDJ, 2017.
- DAVIS, Kevin et al. (dir.), *Governance by Indicators. Global Power through Classification and Rankings*, New York, OUP, 2012.
- ELIADIS, Pearl, Margaret M. HILL et Michael HOWLETT (dir.), *Designing Government. From Instruments to Governance*, Montréal / Kingston, McGill-Queens Un. Press, 2005.
- FERLIE, Ewan, Laurence E. LYNN et Christopher POLLITT (dir.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, OUP, 2003.
- FRYDMAN, Benoît et Arnaud VAN WAEYENBERGE (dir.), *Gouverner par les standards et les indicateurs. De Hume aux rankings*, Bruxelles, Bruylant, 2014.
- GAUDIN, Jean-Pierre, *Critique de la gouvernance. Une nouvelle morale politique ?*, Paris, Éds. de l'Aube, 2014.
- GAUDIN, Jean-Pierre, *La démocratie participative*, Paris, Armand Colin, 2007.
- GAUDIN, Jean-Pierre, *Pourquoi la gouvernance?*, Paris, Presse de Sciences Po, 2002.
- GUGLIELMI Gilles J. et Elisabeth ZOLLER (dir.), *Transparence, démocratie et gouvernance citoyenne*, Paris, Éds. Panthéon-Assas, 2014.
- HEINELT, Hubert (dir.), *Handbook on Participatory Governance*, Cheltenham (GB) / Northampton (MA), Edward Elgar, 2018.
- HUFTY, Marc et al. (dir.), *Jeux de gouvernance. Regards et réflexions sur un concept*, Genève / Paris, IUED / Karthala, 2007.

- JOYCE, Paul(dir.), *Governance and Public Management*, Londres, Palgrave Macmillan, 2021.
- KOOIMAN, Jan, *Governing as Governance*, Londres, Sage, 2003.
- KOOIMAN, Jan (dir.), *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, Londres / Newbury Park (CA), Sage, 1993.
- LALONDE, Louise et Stéphane BERNATCHEZ (dir.), *La place du droit dans la nouvelle gouvernance étatique*, Sherbrooke (QC), Éds. Revue de Droit, 2011.
- LASCOUMES, Pierre et LE GALES, Patrick (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2005.
- LASSERRE, Valérie, *Le nouvel ordre juridique. Le droit de la gouvernance*, Paris, LexisNexis, 2015.
- LEVI-FAUR, David (dir.), *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford / New York, OUP, 2012.
- MARAIS, Bertrand du, *Droit public de la régulation économique*, Paris, Presses de Sciences Po/Dalloz, 2004.
- MARCH, James G. et Johan P. OLSEN, *Democratic Governance*, New York, Free Press, 1995.
- MOCKLE, Daniel, *La gouvernance publique*, Paris, LGDJ / Lextenso, 2022.
- MOCKLE, Daniel, *La gouvernance, le droit et l'État*, Bruxelles, Bruylant, 2007.
- MOREAU DEFARGES, Philippe, *La gouvernance*, 6e éd., Paris, PUF, 2022.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE), *Participation citoyenne au cycle de l'action publique*, Paris, Publications de l'OCDE, 2025.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE), *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation*, Paris, Publications de l'OCDE, 2025.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE), *Cadre d'action en matière de bonne gouvernance publique. Éléments fondamentaux pour le bon fonctionnement des administrations publiques*, Paris, Publications de l'OCDE, 2021.
- OSBORNE, Stephen P., *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Londres / New York, Routledge, 2010.
- PETERS, B. Guy et Frans VAN NISSEN (dir.), *Public Policy Instruments: Evaluating the Tools of Public Administration*, Cheltenham (GB), Edward Elgar, 1998.

- PIERRE, Jon et B. Guy PETERS, *Governance, Politics and the State*, New York, Macmillan Press, 2000.
- RHODES, Roderick A.W., *Understanding Governance : Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham (PA), Open Un. Press, 1996.
- SALAMON, Lester M. (dir.), *The Tools of Government. A Guide to the New Governance*, Oxford, OUP, 2002.
- SUPIOT, Alain, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Hachette, 2020.
- THIBIERGE, Catherine et al., *La Force normative : naissance d'un concept*, Paris / Bruxelles, LGDJ / Bruylant, 2009.
- TORFING, Jacob, *Rethinking Public Governance*, Cheltenham (GB) / Northampton (MA), Edward Elgar, 2023.
- TORFING, Jacob et al., *Public Governance Paradigms. Competing and Co-Existing*, Cheltenham (GB) / Northampton (MA), Edward Elgar, 2020.
- TORFING, Jacob et al., *Interactive Governance. Advancing the Paradigm*, Oxford, OUP, 2012.
- TRICHET, Jean-Claude (dir.), *La bonne gouvernance*, Paris, PUF, 2024.
- VALENTIN, Vincent, *Les conceptions néo-libérales du droit*, Paris, Economica, 2002.
- VANDER PUTTEN, Norman, *Indicateurs institutionnels et gouvernance par les nombres*, Bruxelles, FUSL, 2024.

Articles et études d'ouvrages collectifs

- ANSELL, Christopher, « Collaborative Governance », dans David LEVI-FAUR (dir.), *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford / New York, OUP, 2012, 498-511.
- BERNATCHEZ, Stéphane et Alexandra BOUCHARD, « La répartition normative ou les choix normatifs de l'action gouvernementale. Répartir des normes pour repenser la gouvernance administrative », dans Monica POPESCU et Mélanie SAMSON (dir.), *L'État. hier, aujourd'hui et demain. Études en l'honneur du professeur Pierre Issalys*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2024, p. 301.
- CAILLOSSE, Jacques, « Questions sur l'identité juridique de la gouvernance », dans Romain PASQUIER, Vincent SIMOULIN et Julien WEISBEN, (dir.), *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Paris, LGDJ, 2007, p. 35.
- CHEVALLIER, Jacques, « La gouvernance et le droit », dans *Mélanges Paul Amselek*, Bruxelles, Bruylant, 2005, p. 189.
- CHEVALLIER, Jacques, « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », (2003) 105-106 *RFAP* 203.

- COLLIER, Paul M., « Performativity, Management and Governance », dans Jean HARTLEY et al. (dir.), *Managing to Improve Public Services*, Cambridge, Cambridge Un. Press, 2008, p. 46.
- FISCHER, Frank, « Participatory Governance: From Theory to Practice », dans David LEVI-FAUR (dir.), *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford / New York, OUP, 2012, p. 457.
- HUGHES, Owen, « Does Governance Exist? », dans Stephen P. OSBORNE (dir.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Londres / New York, Routledge, 2010, p. 103.
- GASH, Alison, « Collaborative Governance », dans Christopher ANSELL et Jacob TORFING (dir.), *Handbook on Theories of Governance*, Cheltenham (GB) / Northampton (MA), Edward Elgar, 2016, p. 454.
- HOWSE, Robert et al., « Smaller or smarter government? », (1990) 40 *U. of Toronto L.J.* 498.
- KONG, Dongsung et Kiwoong YOON, « Modes of Public Governance: A Typology Toward a Conceptual Modeling », (2018) 14 *World Political Science Review*, 145.
- KOPPENJAN, Joop et Christopher KOLIBA, « Transformations Towards New Public Governance: Can the New Paradigm Handle Complexity? » (2013) 18-2 *International Review of Public Administration* 1.
- LYNN Jr., Laurence E., « Has Governance Eclipsed Government ? », dans Robert F. DURANT (dir.), *Oxford Handbook of American Bureaucracy*, Oxford, OUP, 2010, p. 669.
- OFFE, Claus, « Governance: an empty signifier? », (2009) 16/4 *Constellations* 550.
- OSBORNE, Stephen P., « The New Public Governance? », (2006) 8 *Public Management Review* 377.
- MOCKLE, Daniel, « La gouvernance publique et le droit », (2006) 41 *Cahiers de Droit* 89.
- PETERS, B. Guy, « Governance as Political Theory », dans David LEVI-FAUR (dir.), *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford / New York, OUP, 2012, 19.
- ROTHSTEIN, Bo, « Good Governance », dans David LEVI-FAUR (dir.), *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford / New York, OUP, 2012, 143.
- TEORELL, Jan, « Good Governance », dans Bertrand BADIE et al. (dir.), *International Encyclopedia of Political Science*, Berkeley (CA), Sage (disponible en ligne).

Lois et autres textes gouvernementaux

- *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, L.Q. 2006, c. 59.

- *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*, L.Q. 2011, c. 19.
- *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux*, RLRQ, c. G-1.021.
- *Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.001.
- *Loi sur les infrastructures publiques*, RLRQ, c. I-8.2.
- *Politique sur les services et le numérique* (2020).
- *Directive sur les services et le numérique* (2020).
- *Directive sur la prise de décision automatisée* (2019).
- *Outil d'évaluation de l'incidence algorithmique* (2021).
- *Ambition numérique du Canada 2024-25*.
- *Loi favorisant la transformation numérique de l'administration publique*, L.Q. 2019, c. 17.
- *Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028 (Propulser l'administration publique numérique de demain)*.
- *Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026*.
- *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*.
- *Loi sur le développement durable*, L.Q. 2006, c. 3.
- *Stratégie québécoise de l'eau 2018-2030*.
- *Stratégie de mobilisation pour l'action climatique 2022-2027*.
- *Stratégie nationale de prévention en santé 2025-2035*.
- *Directive du cabinet sur la gestion de la réglementation de 2012*.
- *Loi sur la réduction de la paperasse*, L.C. 2015, c. 12.
- *Directive du Cabinet sur la réglementation* (2018).