ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

enap.ca

De la science à la décision : l'interface politico-administrative au Québec

Rapport synthèse anonymisé

Stéphane Paquin, professeur titulaire, ENAP
David Harvengt, conseiller aux organisations, ENAP

À l'intention du Scientifique en chef du Québec

20 octobre 2026

© École nationale d'administration publique, 2026

NOTE

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la ou les personnes qui l'ont rédigé et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle
ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir
le nom de l'auteur ou de l'autrice, l'École nationale d'administration publique, écrit au long,
le titre du document ainsi que l'année de sa parution.
Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement,
sans limites de temps et sans limites territoriales.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2026

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DES AUTEURS **4**

SOMMAIRE EXÉCUTIF **5**

INTRODUCTION **6**

MÉTHODOLOGIE ET ANONYMISATION **9**

LE TRILEMME DE L'UTILISATION DE LA SCIENCE DANS L'ACTION PUBLIQUE **10**

1. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS L'INTERFACE POLITICO-ADMINISTRATIVE **13**

LE CARACTÈRE COLLECTIF DE LA DÉCISION GOUVERNEMENTALE 16

2. UTILISATION DE LA SCIENCE ET DES RÉSULTATS PROBANTS DANS LA PRISE DE DÉCISION **17**

3. COMMUNICATION ET TRADUCTION DES SAVOIRS **19**

4. POLITISATION DE LA SCIENCE, TRANSPARENCE ET LÉGITIMITÉ DÉMOCRATIQUE **22**

5. VISIONS D'AVENIR ET PISTES D'AMÉLIORATION **24**

CONCLUSION **27**

RECOMMANDATIONS **30**

BIBLIOGRAPHIE **33**

À PROPOS DES AUTEURS

Stéphane Paquin est professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et titulaire de la Chaire Jarislowsky sur la confiance et le leadership politique à l'Université du Québec à Trois-Rivières, en partenariat avec l'ENAP. Spécialiste de la politique internationale du Québec en perspective comparée, de la réforme de l'État dans les pays nordiques et de l'État québécois, il dirige le Groupe d'études et de recherche sur l'international et le Québec (GERIQ). Admis au Cercle d'excellence de l'Université du Québec en 2024, il a reçu plusieurs distinctions, dont une Chaire de recherche du Canada en économie politique internationale et comparée ainsi qu'une chaire Fulbright à la State University of New York. En 2008, le gouvernement des États-Unis l'a sélectionné pour participer à l'International Visitor Leadership Program. En 2014, il a présidé le comité organisateur local du Congrès mondial de science politique de l'IPSA, tenu à Montréal. Auteur, coauteur ou directeur de 45 ouvrages, il a notamment publié chez Oxford University Press et aux Presses de Sciences Po Paris. Il a enseigné dans plusieurs universités, dont Northwestern University, à Chicago, et Sciences Po et l'INALCO à Paris.

David Harvengt, Ph. D., conseiller aux organisations. Il détient un baccalauréat en sociologie, une maîtrise et un doctorat en ethnologie et un post-doctorat en éthique en éducation. Pendant près de 15 ans, il a été chercheur et chargé de cours en sciences de l'éducation, spécialiste des questions d'éthique en enseignement. Il est co-auteur de deux ouvrages portant sur l'éthique. Il travaille à l'ENAP à la vice-présidence aux services-conseils depuis 2019. Ses principaux champs d'action sont l'éthique, la participation citoyenne et la gouvernance des conseils d'administration.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Ce rapport synthétise les principaux constats issus d'entretiens portant sur la place de la science et des résultats probants dans l'action de l'État québécois, en particulier dans l'interface politico-administrative. L'analyse a été anonymisée et les propos des personnes rencontrées ont été regroupés selon leur position principale dans l'interface : ex-ministres, ex-membres de cabinets, fonctionnaires de rang élevé et spécialistes ayant travaillé près de l'appareil gouvernemental. L'objectif est de faire ressortir les logiques institutionnelles, professionnelles et politiques qui structurent l'utilisation des connaissances scientifiques et des résultats probants dans la décision publique.

Le constat général est le suivant : la science et les résultats probants comptent réellement dans la décision gouvernementale au Québec, mais ils ne sont jamais les seuls facteurs à influencer la prise de décision. La science, les données, les études, les évaluations, les avis d'experts et les comparaisons interjuridictionnelles éclairent les choix publics, mais ceux-ci demeurent toujours traversés par des contraintes politiques, administratives, budgétaires, médiatiques, juridiques et démocratiques.

Les personnes rencontrées rejettent ainsi globalement une vision purement technocratique de l'action publique. Elles reconnaissent l'importance de la science et des résultats probants, tout en rappelant que la décision appartient à la classe politique et qu'elle suppose des arbitrages entre des valeurs, des intérêts, des risques et des capacités de mise en œuvre.

L'un des apports centraux du rapport est la formulation d'un **trilemme de l'action publique** face à la science. Pour qu'une politique publique éclairée par la science ou les résultats probants puisse se traduire en action gouvernementale, elle doit reposer sur des connaissances suffisamment robustes et convaincantes, être administrativement réalisable et être politiquement viable. La première dimension renvoie à la qualité du diagnostic, à la solidité des résultats probants, à la clarté des objectifs et à l'identification des résultats attendus. Lorsque la science est hésitante ou confuse, il est facile de l'écarter. La deuxième renvoie aux capacités concrètes de l'État : est-ce que l'État possède les capacités de mettre en œuvre les recommandations de la science? A-t-il les ressources ou les compétences nécessaires pour réaliser l'objectif visé? La troisième dimension fait référence à la possibilité de défendre la décision publiquement, de répondre aux critiques, de rallier suffisamment d'acteurs significatifs et d'éviter de compromettre excessivement le capital politique des ministres ou du gouvernement. Ces trois dimensions sont importantes, mais elles ne s'alignent pas toujours. L'interface politico-administrative est précisément un lieu important où elles doivent être mises en tension, ajustées et arbitrées.

Cet arbitrage ne se limite toutefois pas aux relations entre ministre, cabinet et Administration. Une orientation élaborée dans ce premier cercle doit généralement franchir plusieurs autres étapes avant de devenir une décision gouvernementale. Selon les dossiers, elle peut être examinée par des comités ministériels, le Conseil du trésor, le Conseil des ministres, puis, lorsqu'une intervention législative est nécessaire, être discutée au caucus et au Parlement. À chacune de ces étapes, de nouveaux acteurs, ainsi que de nouvelles priorités et contraintes peuvent modifier la proposition initiale. La décision publique doit ainsi être comprise comme le résultat d'un processus collectif, fait de négociations et d'arbitrages successifs, dans lequel la science et les résultats probants doivent composer avec des considérations provenant de plusieurs secteurs de l'appareil gouvernemental et politique. La viabilité politique n'est pas simplement la popularité d'une mesure auprès de l'opinion publique; elle est aussi sa capacité à survivre à un processus institutionnel collectif d'arbitrages successifs.

Les entretiens montrent également que la science et les résultats probants n'ont d'influence que lorsqu'ils sont disponibles au bon moment, présentés dans un format utilisable, traduits en options décisionnelles et portés par des acteurs crédibles. La fonction publique joue ici un rôle central de médiation. Elle ne se limite pas à transmettre de l'information : elle filtre, hiérarchise, interprète, contextualise et transforme les savoirs en avis, en scénarios, en recommandations et en dispositifs opérationnels. Les cabinets politiques, de leur côté, doivent apprendre à mieux utiliser l'Administration, à formuler des demandes claires, à comprendre les circuits administratifs et à ne pas réduire les résultats probants à de simples outils de communication.

Cette dimension collective a également des conséquences sur la place de la science dans la décision. Les résultats probants et la science peuvent servir à comparer les options, à anticiper leurs effets et à justifier une orientation, mais ils peuvent aussi faire l'objet d'interprétations concurrentes au fil des différentes étapes du processus. Leur influence dépend donc non seulement de leur qualité, mais aussi de la manière dont elles circulent, sont traduites et mobilisées au cours des arbitrages gouvernementaux.

Les constats convergent vers une série de pistes d'amélioration : renforcer les capacités scientifiques internes des ministères, mieux exploiter les données administratives disponibles, développer la littératie scientifique de la fonction publique, des cabinets et des parlementaires, créer des mécanismes plus stables de dialogue avec les milieux scientifiques, améliorer la traçabilité des sources dans les notes administratives, mieux évaluer les stratégies de mobilisation des connaissances, publier davantage les avis scientifiques lorsque le contexte s'y prête, et encadrer l'usage de l'intelligence artificielle comme outil d'appui à la synthèse plutôt que comme substitut au jugement professionnel.

L'enjeu n'est donc pas de remplacer le politique par la science, mais de rendre l'État plus compétent dans l'usage de la science et des résultats probants à toutes les étapes d'un processus décisionnel qui demeure fondamentalement collectif.

INTRODUCTION

L'intégration de la science et des résultats probants dans la décision publique constitue un enjeu majeur pour les administrations publiques contemporaines. La science constitue une démarche rigoureuse et systématique visant à produire des connaissances sur le monde naturel et social à partir d'observations, d'analyses et d'explications pouvant être discutées, vérifiées et soumises à la critique. Elle ne se limite ni aux sciences naturelles ni aux méthodes quantitatives. Les résultats probants désignent, pour leur part, les connaissances produites par l'analyse rigoureuse des données. Ils se distinguent ainsi des données brutes ou probantes : ils ont été interprétés et peuvent éclairer la réflexion, les décisions et l'action. Dans un contexte marqué par la complexification des problèmes publics, les polycrises, la pression accrue sur les ressources de l'État et les attentes croissantes en matière de transparence, d'efficacité et d'imputabilité, les gouvernements sont de plus en plus appelés à appuyer leurs décisions sur des connaissances scientifiques robustes, des résultats probants et des analyses rigoureuses. Cette exigence occupe une place centrale dans les réflexions sur la modernisation de l'action publique et sur la capacité des États à répondre à des enjeux sanitaires, environnementaux, économiques, technologiques ou sociaux.

Cette exigence est d'autant plus importante que la place de la science dans l'action publique est aujourd'hui fragilisée. Coyle et Kenny (2025) soulignent que l'idée même d'une décision publique fondée sur la science est remise en question par la montée de la désinformation, des théories du complot, de la méfiance envers les institutions et des attaques politiques contre la recherche scientifique. Cette crise ne relève pas seulement d'un rejet irrationnel de la science. Elle révèle aussi une perte de confiance plus large envers les institutions publiques, les universités et les experts, particulièrement lorsque les politiques dites fondées sur les preuves semblent ne pas avoir amélioré concrètement les conditions de vie de certains groupes sociaux. Dans le même sens, Mair et ses collègues (2019) montrent que les capacités de jugement de la population et des décideurs sont mises à l'épreuve par un environnement informationnel marqué par la surcharge d'information, les réseaux sociaux, les algorithmes, les fausses nouvelles et la polarisation politique.

Cette fragilisation de la confiance pose aussi la question des conditions internes de crédibilité de la science. Abbot et ses collègues (2023) rappellent que l'autorité particulière de la science repose sur des principes d'enquête ouverte, de discussion critique, de scepticisme organisé, de correction des erreurs et d'évaluation des connaissances selon la qualité des preuves. Hyde (2025) ajoute toutefois une nuance importante en soulignant le paradoxe de la transparence. La transparence rend la science plus fiable, puisqu'elle permet la vérification, la critique et la correction des erreurs, mais elle ne renforce pas toujours immédiatement la confiance du public. Lorsqu'elle révèle les incertitudes, les désaccords ou le caractère imparfait et évolutif du travail scientifique, elle peut fragiliser la confiance des citoyens et citoyennes et des médias qui entretiennent une vision trop idéalisée de la science. La transparence doit donc être accompagnée d'un effort de pédagogie publique.

Toutefois, l'appel à une décision publique mieux informée par la science ne signifie pas que l'action gouvernementale puisse être réduite à une application mécanique des résultats issus de la recherche. La décision publique demeure fondamentalement politique dans les régimes démocratiques. Elle implique des arbitrages entre des valeurs, des intérêts, des contraintes institutionnelles, des priorités collectives, des considérations budgétaires et des responsabilités démocratiques. Coyle et Kenny (2025) rappellent à cet égard que les problèmes publics sont rarement purement techniques et que les recherches scientifiques ne fournissent pas toujours une réponse directe aux questions que doivent trancher les gouvernements. Les instruments quantitatifs, les analyses coûts-bénéfices, les indicateurs de performance ou les cibles chiffrées peuvent donner une apparence d'objectivité, mais ils reposent eux aussi sur des choix normatifs.

C'est pourquoi plusieurs travaux préfèrent parler de politiques publiques informées par les résultats probants plutôt que simplement fondées sur eux. Cette nuance est importante : les résultats probants et la science constituent une contribution essentielle à la décision, mais non une autorité ultime. Les questions politiques ne peuvent pas être résolues comme des problèmes strictement scientifiques, puisqu'elles impliquent toujours des compromis normatifs et des choix collectifs sur ce qui est souhaitable, juste ou acceptable (Mair *et al.*, 2019). La Commission de l'éthique en science et en technologie (2022) insiste également sur cette dimension éthique et démocratique : les résultats probants sont indispensables pour orienter l'action publique vers le bien commun, mais ils doivent être interprétés à la lumière de leur pertinence contextuelle, de leurs limites épistémologiques, des valeurs collectives, de la participation citoyenne, de la responsabilité politique et de la confiance publique.

L'usage des résultats probants exige donc à la fois rigueur, prudence et humilité. Comme le soutiennent Coyle et Kenny (2025), les équipes de recherche doivent reconnaître plus explicitement les limites et les

incertitudes de leur recherche. Elles doivent également élargir leur compréhension de ce qui compte comme preuve, en accordant une plus grande place aux savoirs qualitatifs, à l'expérience vécue et au jugement pratique. Cette perspective rejoint celle de la Commission de l'éthique en science et en technologie (2022), qui invite à reconnaître une pluralité de savoirs plutôt qu'à réduire la décision publique à une hiérarchie rigide de preuves.

Cette prudence est d'autant plus nécessaire que les résultats probants ne circulent pas automatiquement d'un contexte à l'autre. Cartwright (2024) rappelle qu'une politique peut avoir produit des effets positifs dans un environnement donné sans nécessairement produire les mêmes résultats ailleurs. Pour qu'un résultat probant puisse soutenir une décision publique dans un nouveau contexte, il faut démontrer que la politique peut y jouer le même rôle causal et que les facteurs de soutien nécessaires à son efficacité y sont présents. Al-Ubaydli, List et Suskind (2019) prolongent cette réflexion en soulignant le problème de la mise à l'échelle : une intervention efficace dans une expérimentation limitée peut perdre de son efficacité lorsqu'elle est déployée à grande échelle, notamment en raison des coûts, des effets de réseau, de la représentativité des populations, des différences entre le contexte expérimental et le contexte réel, ou encore de la capacité administrative à maintenir la qualité de la mise en œuvre.

Cette question de la mise en œuvre est centrale. L'intégration de résultats probants dans la décision publique ne dépend pas seulement de la qualité des connaissances disponibles; elle dépend aussi des interfaces qui permettent à ces connaissances d'être traduites, interprétées et rendues utilisables. Lâm, Raza et Hansen (2025) montrent que le rapprochement entre science et décision publique suppose la formation d'acteurs capables de circuler entre les univers scientifique, administratif et politique. Evidence for Democracy (Qaiser et al. 2023) va dans le même sens en rappelant que la science ne parle pas d'elle-même. Même lorsqu'un consensus scientifique existe, son influence dépend de la capacité des scientifiques à comprendre les processus gouvernementaux, à identifier les bons interlocuteurs, à communiquer clairement et à établir des relations de confiance avec les administrations et les acteurs politiques.

Cette exigence de médiation renvoie plus largement à la construction d'un véritable écosystème science-politique. La Commission européenne et le Joint Research Centre (2025) soulignent que l'usage effectif des preuves suppose une double condition : une capacité technique à fournir la meilleure preuve disponible, au bon moment et dans un format utilisable, mais aussi une volonté politique de demander, de considérer et de mobiliser ces preuves dans la décision et dans la communication publique. Oliver et ses collègues (2022) montrent cependant que la multiplication des initiatives visant à rapprocher équipes de recherche et décideurs ne garantit pas, en soi, une meilleure utilisation des résultats probants. Ces initiatives doivent reposer sur des objectifs clairs, une théorie du changement explicite, une compréhension réaliste du contexte politique et une évaluation de leurs effets réels. Ziam et son équipe (2024) rappellent d'ailleurs que les stratégies de mobilisation des connaissances doivent elles-mêmes être évaluées à partir du contexte, du processus, des effets et des impacts.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent rapport. Il vise à comprendre comment les acteurs de l'État québécois perçoivent l'utilisation de la science et des résultats probants dans l'interface politico-administrative. Cette interface désigne l'espace d'échanges, de coordination, de négociation et d'ajustement entre les personnes élues, les cabinets politiques et la haute fonction publique. Elle constitue un lieu d'observation privilégié pour comprendre comment les connaissances scientifiques sont mobilisées, interprétées, traduites, transformées ou parfois mises à distance dans les processus de formulation, d'arbitrage et de mise en œuvre des politiques publiques.

MÉTHODOLOGIE ET ANONYMISATION

Le rapport repose sur une approche qualitative fondée sur 22 entretiens semi-dirigés, totalisant plus de 30 heures, menés auprès de personnes ayant occupé des positions stratégiques au sein de l'État québécois. L'échantillon comprend des acteurs issus des sphères politique et administrative, notamment d'anciens ministres, membres de cabinets, secrétaires généraux, sous-ministres, des sous-ministres adjoints et experts ayant participé à des processus décisionnels majeurs. Une version préliminaire du rapport a été transmise à l'ensemble des personnes interrogées afin de recueillir leurs commentaires. Plusieurs ont formulé des observations détaillées et pertinentes, qui ont été intégrées à la présente version du rapport. Les entrevues ont été réalisées à l'aide de Microsoft Teams et de son outil de transcription automatique. ChatGPT a ensuite été utilisé pour reformuler les transcriptions afin d'en améliorer la cohérence et la lisibilité, sans en modifier le sens. L'outil a notamment servi à corriger les erreurs de transcription, à alléger les formulations propres au langage oral et à restructurer certains passages lorsque cela était nécessaire. L'analyse, l'interprétation et la validation finale du contenu ont été réalisées par les auteurs.

La majorité des personnes interrogées n'étaient plus en fonction au moment des entretiens, ce qui a favorisé une parole plus libre et réflexive, moins contrainte par les exigences de loyauté institutionnelle ou partisane. Certains individus avaient toutefois une expérience récente de l'appareil gouvernemental, permettant de croiser perspectives actuelles et rétrospectives. Plusieurs répondants et répondantes ayant exercé des fonctions dans les deux univers apportent également un éclairage particulièrement riche sur les dynamiques de collaboration, de traduction et de tension entre expertise, administration et politique. L'analyse a été anonymisée : les noms des personnes rencontrées ont été retirés et remplacés par des catégories générales. Lorsque des exemples sont utilisés, ils sont présentés de manière à préserver le sens analytique des propos sans permettre l'identification directe des personnes.

L'analyse est structurée autour de cinq sections. Avant de présenter ces cinq dimensions, l'analyse fait ressortir un trilemme transversal qui permet de synthétiser les principales tensions observées dans l'ensemble des entretiens. La première dimension porte sur les rôles et responsabilités dans l'interface politico-administrative. La deuxième examine l'utilisation de la science et des résultats probants dans la prise de décision. La troisième traite de la communication et de la traduction des savoirs tandis que la quatrième section analyse les enjeux de politisation, de transparence et de légitimité démocratique. Enfin, la cinquième et dernière section présente les visions d'avenir et les pistes d'amélioration. Dans chaque section, les propos tirés des témoignages sont mis en dialogue afin de faire ressortir les convergences, les tensions et les différences de perception entre les univers politique et administratif.

LE TRILEMME DE L'UTILISATION DE LA SCIENCE DANS L'ACTION PUBLIQUE

Les entretiens font ressortir un trilemme central de l'action publique gouvernementale. Sans constituer une règle absolue, celui-ci met en évidence trois impératifs auxquels la science et les résultats probants doivent généralement se confronter pour pouvoir être intégrés à la décision publique. Pour qu'une politique publique éclairée par la science ou les résultats probants puisse se traduire en action gouvernementale, elle doit :

1) Reposer sur des connaissances suffisamment robustes et convaincantes;
2) Être administrativement réalisable; et
3) Être politiquement viable.

Ces trois exigences sont essentielles, mais elles ne convergent pas nécessairement et peuvent même entrer en tension. L'interface politico-administrative constitue précisément l'espace où ces différentes logiques sont mises en relation, traduites, ajustées et, ultimement, arbitrées (voir encadré 1).

La première exigence est celle de la qualité de la science. Lorsque les données scientifiques sont confuses ou contradictoires, il est facile de les écarter de la décision. Une action publique doit reposer sur une identification claire d'un problème, des objectifs, des moyens disponibles et des résultats attendus. Elle doit être appuyée par des analyses, des résultats probants ou une expertise suffisante pour éviter les décisions improvisées ou mal calibrées. Une politique peut être politiquement séduisante, mais si le diagnostic est faible, si les causes du problème sont mal comprises ou si les effets attendus ne sont pas documentés, elle risque de produire peu de résultats ou même des effets pervers. La fonction publique joue ici un rôle central : elle doit éclairer le problème, documenter les options, préciser les risques, distinguer ce qui est démontré de ce qui est incertain et aider le politique à comprendre les conséquences prévisibles de ses choix.

La deuxième exigence est celle de la mise en œuvre. Une décision peut être scientifiquement bien fondée, mais demeurer irréaliste si l'Administration n'a pas la capacité de la mettre en œuvre. L'action publique ne se limite pas à l'annonce d'une orientation ou à l'adoption d'une politique. Elle suppose des ressources financières, des instruments administratifs, des équipes, des règles claires, des délais réalistes et une capacité de coordination entre les organisations concernées. C'est souvent sur ce plan que les propositions scientifiques se heurtent à la réalité de l'appareil d'État. Une mesure peut être bonne en principe, mais difficile à appliquer si elle entre en conflit avec des programmes existants ou si elle impose une charge trop lourde aux capacités administratives existantes.

La troisième exigence est celle de la viabilité politique. Une action publique doit pouvoir être défendue publiquement, résister notamment aux critiques des médias et rallier suffisamment d'acteurs significatifs pour ne pas hypothéquer excessivement le capital politique des ministres ou du gouvernement. Cela ne signifie pas qu'une décision doit plaire à tout le monde. Gouverner implique toujours de choisir, et donc de créer des oppositions. Toutefois, une décision doit être politiquement soutenable : le gouvernement doit être capable d'en expliquer le sens, d'en assumer les coûts, de répondre aux critiques, d'anticiper les réactions des groupes concernés et de construire une coalition minimale d'appuis ou d'acceptabilité. En clair, le politique doit pouvoir s'approprier les résultats probants et les expliquer clairement.

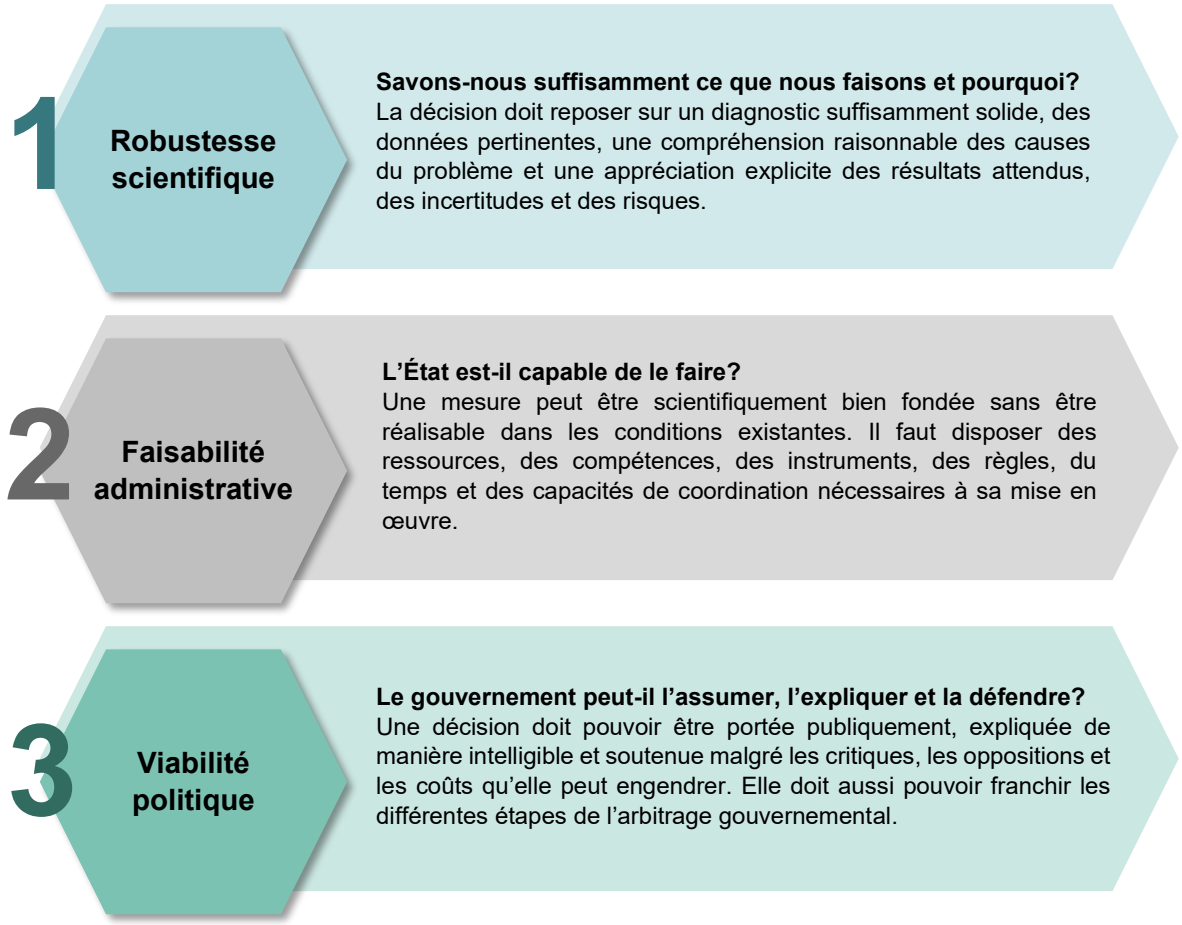
Le trilemme apparaît lorsque ces trois exigences entrent en tension. Une option peut être scientifiquement valide, mais politiquement difficile à défendre. Une autre peut être politiquement attrayante, mais administrativement irréaliste. Une troisième peut être facile à mettre en œuvre, mais trop limitée pour produire les résultats attendus. L'action publique ne consiste donc pas à maximiser une seule dimension, mais à chercher un point d'équilibre entre les trois. Une décision strictement technocratique peut échouer si elle ignore les rapports de force et l'acceptabilité sociale. Une décision purement politique peut échouer si elle repose sur un diagnostic faible ou un plan de mise en œuvre irréaliste. Enfin, une décision administrativement confortable peut ne pas réussir si elle ne répond pas réellement au problème public ou si elle manque d'ambition politique.

L'interface politico-administrative est fondamentale parce qu'elle permet de travailler ce trilemme. Le politique apporte le leadership, l'orientation, le sens, la légitimité démocratique et la capacité d'arbitrage. L'Administration apporte l'expertise, la mémoire institutionnelle, la connaissance des programmes et la capacité de mise en œuvre. Le cabinet politique joue un rôle de traduction entre ces deux univers : il transforme les orientations politiques en demandes administratives, tout en convertissant l'information administrative en options politiquement intelligibles. Lorsque l'interface fonctionne bien, elle permet de produire des décisions mieux fondées, plus réalistes et mieux appuyées sur la science.

Encadré 1

LE TRILEMME DE LA SCIENCE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

L'utilisation de la science dans les politiques publiques ne dépend pas uniquement de la qualité de la science et des résultats probants disponibles. Pour qu'une recommandation éclairée par la science puisse se traduire en action gouvernementale, trois conditions doivent généralement être réunies.



Le trilemme apparaît lorsque ces trois dimensions ne convergent pas. Une option peut être scientifiquement robuste, mais administrativement difficile à mettre en œuvre ou politiquement coûteuse. À l'inverse, une mesure politiquement attrayante peut reposer sur des connaissances fragiles ou excéder les capacités de l'État. La qualité de l'action publique dépend donc de la capacité à trouver un équilibre entre ce que les connaissances permettent de soutenir, ce que l'État peut effectivement réaliser et ce que le gouvernement peut légitimement assumer.

De plus, compte tenu de la logique collective qui préside à l'action gouvernementale, une décision fondée sur la science et les résultats probants doit être comprise comme le produit d'une série d'arbitrages, plutôt que comme le seul résultat des interactions entre le ministre, son cabinet et l'administration. La décision finale relève toutefois du gouvernement dans son ensemble : une solution jugée optimale à l'échelle d'un ministère ne l'est pas nécessairement à celle de l'État.

1. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS L'INTERFACE POLITICO-ADMINISTRATIVE

Les entretiens font ressortir une compréhension largement partagée de l'interface politico-administrative comme un espace de médiation entre deux logiques distinctes : celle du politique, qui fixe les orientations, assume les arbitrages et porte publiquement les décisions, et celle de l'Administration, qui éclaire, structure, met en œuvre et assure la continuité de l'État. Toutefois, si cette distinction est généralement reconnue, plusieurs personnes soulignent que sa mise en pratique est beaucoup plus complexe. L'interface ne correspond pas à une frontière fixe entre deux univers séparés, mais plutôt à une zone d'échanges, de traduction, de tension et d'ajustement permanent.

Du côté politique, plusieurs décrivent le cabinet comme un lieu de traduction de la volonté politique. Le cabinet n'a pas vocation à concevoir techniquement les programmes, les projets de loi ou les mécanismes administratifs. Son rôle consiste plutôt à expliciter l'intention politique, à rappeler les engagements pris, à suivre leur progression et à s'assurer que l'appareil administratif travaille dans la direction souhaitée. L'Administration doit produire des analyses, expliquer les dossiers, structurer l'information et fournir des documents rigoureux. Le cabinet transforme ensuite cette information en argumentaire politique, en stratégie de communication et en appui au ministre, notamment dans les médias, à la période des questions et dans la gestion du programme gouvernemental.

Cette relation fonctionne dans les deux sens. Le cabinet doit faire travailler l'Administration en fonction des priorités ministérielles, mais il doit aussi faire remonter vers le ministre les avis, les analyses et les mises en garde de l'Administration. Le cabinet agit ainsi comme passeur, filtre et chef d'orchestre. Il ne transmet pas mécaniquement l'information : il hiérarchise l'information, l'interprète et finalement choisit les résultats probants qui seront portés à l'attention du ministre. Cette fonction de filtrage est centrale, car un dossier qui ne monte pas au niveau politique peut ralentir, s'éteindre ou ne jamais atteindre l'espace où une décision pourrait être prise.

Dans la pratique, une part importante des politiques publiques prend naissance au sein même de l'administration, souvent à partir de problèmes observés dans la mise en œuvre des programmes ou de nouveaux enjeux qui exigent une réponse de l'État. Dans bien des cas, les options proposées par l'appareil administratif demeureraient sensiblement les mêmes malgré un changement de gouvernement ou de ministre, sous réserve de certains ajustements. Le rôle du politique reste néanmoins essentiel, puisqu'il lui revient de s'approprier ces propositions, de les arbitrer et de leur donner une portée politique. Les grandes orientations émanent systématiquement du pouvoir politique notamment les dossiers fortement politisés, qui ne constituent qu'une partie de l'ensemble des politiques publiques.

Cette fonction de médiation repose d'abord sur une délimitation claire des rôles et des responsabilités. L'autorité politique appartient au ministre. Le cabinet le conseille et agit en son nom, mais il ne dispose pas, en tant que tel, d'une autorité administrative sur la fonction publique. De son côté, le sous-ministre est responsable de l'administration du ministère sous l'autorité du ministre. Les relations entre le cabinet et l'Administration doivent donc respecter cette répartition des responsabilités, sans que le cabinet se substitue à la chaîne d'autorité administrative.

Cette distinction permet d'éviter deux dérives opposées : d'un côté, une Administration qui se considérerait comme autonome par rapport à l'autorité politique; de l'autre, un cabinet qui chercherait à se substituer à la fonction publique. Les entretiens montrent toutefois que la définition formelle des rôles ne suffit pas à assurer le bon fonctionnement de l'interface politico-administrative. Celui-ci repose également sur une reconnaissance mutuelle de la légitimité de chacun : le cabinet doit reconnaître l'expertise, les responsabilités et les contraintes de l'Administration, tandis que l'Administration doit reconnaître la légitimité démocratique des personnes élues à déterminer les orientations et les priorités de l'action gouvernementale.

Plusieurs témoignages insistent sur l'importance du triangle ministre, chef de cabinet et sous-ministre. Ce triangle permet de clarifier les orientations, d'assurer les suivis et de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent incontrôlables. Une bonne interface ne repose pas seulement sur la confiance informelle; elle suppose aussi une discipline de gestion, des échéanciers, des priorités explicites et une reddition de comptes continue. Dans les grands ministères, la relation ne peut cependant pas être réduite à un échange bilatéral entre les chefs de cabinet et les sous-ministres. Des contacts directs entre conseillers ou conseillères politiques, sous-ministres adjoints ou adjointes, directions et spécialistes sont souvent nécessaires. L'enjeu n'est donc pas d'interdire ces échanges, mais de les encadrer, de les rendre lisibles et de réserver les dossiers sensibles au niveau approprié.

Du côté administratif, l'interface est décrite dans les entretiens comme un espace de communication entre les ministres, les cabinets, les sous-ministres et les différents réseaux internes de l'Administration. Formellement, la relation se joue au sommet. Dans la pratique, elle mobilise aussi des sous-ministres adjoints ou adjointes, des gestionnaires, du personnel professionnel, des responsables des communications, des secrétariats généraux et des réseaux informels. Certains parlent d'une zone grise, non pas pour désigner une confusion illégitime, mais pour reconnaître que des enjeux administratifs ont souvent des effets politiques, tandis que des orientations politiques soulèvent presque toujours des enjeux administratifs, juridiques, financiers ou organisationnels.

Si l'interface politico-administrative se situe principalement entre les cabinets ministériels et la haute fonction publique, il importe toutefois de distinguer cette dernière de la fonction publique au sens large. La haute fonction publique, formée des titulaires de postes de direction supérieure nommés par le gouvernement, assure la liaison entre les autorités politiques et l'appareil administratif. La fonction publique, qui comprend les directions et le personnel des ministères, est pour sa part responsable de l'analyse, de la préparation et de la documentation des dossiers, ainsi que de la mise en œuvre des décisions gouvernementales.

Dans cette configuration, les connaissances scientifiques et les résultats probants sont généralement produits, mobilisés et analysés au sein des unités administratives concernées. Ils sont ensuite transmis et synthétisés par les échelons hiérarchiques jusqu'à la haute fonction publique, qui les présente aux autorités politiques et en discute avec elles. Les membres des cabinets, comme les hauts fonctionnaires, interviennent donc surtout à titre d'intermédiaires, d'arbitres et de conseillers dans le traitement de cette information, plutôt qu'à titre de producteurs directs des connaissances scientifiques mobilisées dans les dossiers.

Plusieurs fonctionnaires de rang élevé décrivent leur rôle à partir d'un triangle : autorités politiques, bien commun et Administration. La haute fonction publique ne sert pas uniquement les ministres ou les cabinets. Elle doit aussi préserver la mission des ministères, assurer une gestion rigoureuse des

ressources publiques et maintenir une attention constante envers la population, les clientèles et les parties prenantes. La loyauté envers le gouvernement élu ne signifie donc pas une adhésion aveugle aux priorités gouvernementales du moment. Elle signifie un engagement professionnel à servir l'État et à mettre en œuvre les décisions démocratiquement légitimées, à condition qu'elles demeurent légales et éthiques.

Cette distinction entre loyauté et complaisance est centrale. L'Administration ne doit pas simplement déposer plusieurs scénarios devant le politique comme un éventail de possibilités non hiérarchisées. Elle doit présenter les forces et les faiblesses de chaque option, analyser les risques et recommander celle qui paraît la plus solide. Elle doit mettre sur la table les informations pertinentes, y compris celles qui peuvent déplaire aux ministres. Elle doit outiller pleinement les décideurs politiques : options disponibles, avantages, inconvénients, risques, contraintes, réactions possibles des parties prenantes et conditions de mise en œuvre.

La fonction de conseil ne consiste pas à transmettre passivement de l'information, mais à interpréter, hiérarchiser, contextualiser et recommander. Les hauts fonctionnaires doivent être capables de dire clairement ce qui est possible, ce qui ne l'est pas, ce qui est risqué et ce qui contrevient aux règles administratives, juridiques ou éthiques. Plusieurs personnes interrogées critiquent les hauts fonctionnaires qui deviennent de simples passe-plats du politique, c'est-à-dire qui relaient les demandes ministérielles sans exercer leur jugement professionnel.

En même temps, la fonction publique ne doit pas bloquer mécaniquement les demandes politiques ambitieuses. Un thème récurrent est la nécessité de faire atterrir l'intention politique. Lorsqu'un ministre fixe un objectif très ambitieux, l'Administration doit expliquer les contraintes, mais aussi proposer une voie praticable. Elle doit distinguer ce qui est impossible de ce qui est complexe, ce qui est illégal de ce qui est simplement difficile, et ce qui exige des ajustements de ce qui doit être écarté. La haute fonction publique est à son meilleur lorsqu'elle aide une idée politique à devenir réalisable, cohérente et défendable.

Cette logique se traduit par une séquence commune : avant la décision, l'Administration conseille, alerte, analyse et recommande; après la décision, elle met en œuvre loyalement l'orientation retenue, dès lors qu'elle demeure légale et éthique. Une bonne relation ne signifie pas l'absence de friction avant la décision. Elle suppose même parfois une confrontation sérieuse des options. Mais une fois la décision arrêtée, la fonction publique doit l'exécuter avec loyauté et célérité. La tension entre exécution et conseil est donc constitutive de l'interface.

Plusieurs répondants et répondantes soulignent toutefois que cette frontière devient plus difficile à maintenir. La pression médiatique, l'information continue, les réseaux sociaux et l'accélération du temps politique ont modifié les attentes envers l'Administration. Les ministres doivent répondre rapidement à des controverses, parfois sur la base d'informations incomplètes. Les ministères doivent donc faire de la veille, détecter les enjeux dès qu'ils émergent, préparer des fiches de questions et réponses et fournir rapidement des informations fiables. L'Administration est ainsi davantage impliquée dans la gestion de l'urgence publique, même si son rôle demeure de fournir l'information et non de produire les lignes partisanes.

Les tensions apparaissent surtout lorsque le cabinet confond orientation et opération, lorsque l'Administration se replie sur sa logique interne, lorsque les canaux de communication sont contournés

ou lorsque l'expertise est filtrée, retenue ou insuffisamment valorisée. Elles apparaissent aussi lorsque des conseillères ou conseillers politiques peu expérimentés interprètent les contraintes administratives comme de la résistance, ou lorsque l'Administration utilise la prudence comme moyen de freiner une orientation politique avec laquelle elle est inconfortable. Dans l'ensemble, les entretiens convergent toutefois vers une même idée : l'interface fonctionne bien lorsque chacun comprend son rôle sans s'y enfermer rigidement.

LE CARACTÈRE COLLECTIF DE LA DÉCISION GOUVERNEMENTALE

L'analyse de l'interface politico-administrative doit également tenir compte du caractère fondamentalement collectif de la décision gouvernementale. Si le ministre, son cabinet et l'Administration constituent le premier cercle au sein duquel une politique est élaborée et arbitrée, l'entente qui s'y dégage ne constitue qu'une étape du processus décisionnel. Avant de devenir une décision gouvernementale, une proposition doit généralement être examinée par d'autres instances, qui introduisent leurs propres priorités, contraintes et considérations dans le processus d'arbitrage.

Le ministre doit ainsi obtenir l'appui d'autres acteurs au sein du gouvernement. Selon la nature du dossier, une proposition peut être examinée par différents comités ministériels, par le Conseil du trésor et, ultimement, par le Conseil des ministres. À chacune de ces étapes, d'autres ministres et acteurs administratifs peuvent soulever des enjeux qui dépassent les préoccupations du ministère à l'origine de la proposition : coûts budgétaires, conséquences pour d'autres politiques publiques, faisabilité administrative, cohérence avec les priorités gouvernementales ou encore risques politiques. Une proposition peut donc être modifiée, reportée ou même abandonnée au cours de ce processus.

La décision gouvernementale impliquant de la science et des résultats probants doit dès lors être comprise comme le produit d'une série d'arbitrages plutôt que comme le résultat des seules interactions entre ministre, cabinet et Administration. Une solution jugée optimale à l'échelle d'un ministère ne l'est pas nécessairement du point de vue de l'ensemble du gouvernement.

Cette dimension collective devient encore plus importante lorsqu'une décision nécessite l'adoption d'un projet de loi. Le cercle des acteurs s'élargit alors davantage. Le caucus gouvernemental, les parlementaires, les partis d'opposition et les groupes concernés peuvent intervenir dans le débat et exercer une influence sur le contenu de la politique. Entre sa conception initiale et son adoption définitive, une mesure peut ainsi connaître plusieurs transformations.

La science et les résultats probants participent elles aussi à ces arbitrages. Elles permettent de comparer les options, d'en anticiper les conséquences ou de justifier une orientation. Leur influence ne s'exerce toutefois pas indépendamment des autres considérations qui structurent la décision. Au fil du processus, les différents acteurs peuvent s'appuyer sur des connaissances différentes, en privilégier certaines ou en proposer des interprétations concurrentes pour défendre leurs positions.

L'utilisation des résultats probants ne peut donc être réduite aux échanges entre les ministres, leur cabinet et l'Administration. Elle doit être replacée dans un processus gouvernemental plus large, au sein duquel les connaissances scientifiques sont confrontées à des impératifs budgétaires, administratifs, institutionnels et politiques. La décision finale résulte précisément de l'arbitrage entre ces différentes considérations.

2. UTILISATION DE LA SCIENCE ET DES RÉSULTATS PROBANTS DANS LA PRISE DE DÉCISION

Les entretiens montrent que la science et les résultats probants occupent une place réelle dans la prise de décision gouvernementale, mais que cette place varie fortement selon les secteurs, les moments, les personnes et la nature des dossiers. Aucune personne rencontrée ne rejette l'importance des résultats probants, de la recherche ou de l'expertise. Toutefois, plusieurs insistent sur le fait que la décision politique ne peut pas être comprise comme une simple application mécanique de la science. Les résultats probants éclairent la décision, mais ils sont toujours mis en relation avec d'autres considérations : engagements électoraux, priorités gouvernementales, contraintes budgétaires, acceptabilité sociale, risques médiatiques, valeurs politiques, capacités administratives et effets anticipés sur les groupes concernés.

Du côté politique, les répondants et répondantes décrivent souvent les résultats probants comme un élément important, mais rarement dominant dans la délibération. Dans les cabinets et au bureau du premier ministre, les décisions obéissent d'abord à une logique politique, qu'il ne faut pas confondre avec une logique strictement partisane. Cette logique politique renvoie à la capacité de prendre une décision compréhensible pour la population, cohérente avec le programme gouvernemental, alignée sur les priorités du gouvernement et défendable dans l'espace public. Les résultats probants existent dans cette dynamique, mais ils arrivent souvent en arrière-plan, après les impératifs de lisibilité politique, de cohérence gouvernementale, de communication publique et de gestion du risque.

Plusieurs rejettent l'idée selon laquelle les décisions devraient toujours être fondées sur la science au sens fort. Une telle formule peut être utile dans certains contextes, mais elle devient trompeuse si elle laisse entendre que toute décision gouvernementale devrait découler directement d'un résultat scientifique. Les sciences elles-mêmes peuvent être en tension : les recherches environnementales, économiques, sociales ou sanitaires ne conduisent pas nécessairement aux mêmes priorités. Le gouvernement prend aussi des décisions budgétaires, administratives, juridiques, territoriales, symboliques ou démocratiques qui ne peuvent être déduites d'une preuve scientifique. La science est essentielle là où elle est pertinente, mais elle ne peut pas devenir le seul fondement de l'action publique.

Les personnes rencontrées distinguent également les problèmes techniques des problèmes complexes. Dans un dossier technique, comme une infrastructure précise ou une norme spécialisée, l'expertise peut guider très directement la décision. Dans les problèmes complexes, les résultats probants ne constituent qu'un élément parmi d'autres. Une usine polluante peut produire des effets nocifs sur la santé, mais sa fermeture peut aussi entraîner des pertes d'emplois, de la pauvreté ou une déstructuration de la communauté. La décision doit alors arbitrer plusieurs types de risques, eux-mêmes documentés par des recherches scientifiques différentes.

La santé apparaît comme un secteur où les données ont souvent une place plus centrale. Les tableaux de bord, les indicateurs, les échéanciers, les coûts, les comparaisons et les résultats d'investissements peuvent jouer un rôle déterminant pour suivre la performance, identifier les problèmes et justifier les réformes. Mais même dans ce domaine, le problème n'est pas seulement d'avoir des données; il faut y avoir accès, les comprendre, les interpréter correctement et les rendre utilisables. Certaines données existent, mais elles sont difficiles à obtenir, protégées par des règles administratives, contestées par des

groupes organisés ou insuffisamment maîtrisées par les gestionnaires publics. L'État doit donc être capable de comprendre ses propres données, surtout lorsqu'il fait face à des acteurs puissants capables de contre-expertiser les chiffres gouvernementaux.

Les répondants administratifs insistent beaucoup sur cette capacité interne de l'État. Les ministères possèdent souvent une masse importante de données administratives, mais celles-ci sont parfois mal organisées, mal documentées ou insuffisamment exploitées. Des enquêtes longitudinales, des dossiers scolaires, des données de santé, des données de fréquentation, des informations territoriales ou des indicateurs budgétaires pourraient mieux éclairer les politiques publiques s'ils étaient mieux structurés et mieux reliés aux chercheurs. Il faut connaître la manière dont la donnée est produite, ce qu'elle mesure réellement et ce qu'elle ne mesure pas. Une donnée utile n'est pas seulement une donnée disponible : c'est une donnée fiable, interprétable, comparable et liée à une question décisionnelle.

Les entretiens élargissent aussi la notion de résultats probants. Ceux-ci ne se limitent pas aux données quantitatives ou aux sciences naturelles. Ils peuvent inclure des données qualitatives, des avis d'experts, des observations de terrain, des études scientifiques, des données administratives, des analyses produites par les fonctionnaires, des archives, des expertises juridiques ou des expériences communautaires. Dans certains domaines, notamment les affaires autochtones, les résultats probants ne prennent pas toujours la forme de données statistiques classiques. Ils peuvent prendre la forme de savoirs traditionnels et de récits oraux. Ce qui éclaire la décision peut être relationnel et expérientiel.

La temporalité apparaît comme l'un des principaux obstacles à l'utilisation des résultats probants. Les décisions doivent souvent être prises rapidement, dans un contexte de crise, de controverse ou de pression médiatique. Les acteurs politiques n'ont généralement pas le temps de lire des rapports complets ou d'examiner la recherche scientifique. Ils s'appuient donc sur l'Administration, qui absorbe et traite les résultats probants et les traduit en options décisionnelles. La science est souvent présente, mais sous une forme condensée, transformée et intégrée aux notes administratives. Son influence devient souvent invisible dans la délibération politique.

La pandémie de COVID-19 constitue une exception majeure. Les responsables de santé publique, les scientifiques, la haute fonction publique et les acteurs politiques se sont retrouvés quotidiennement dans des espaces communs de délibération. Les données épidémiologiques, les modélisations, les scénarios et les recommandations scientifiques devenaient des éléments centraux de la décision gouvernementale. Toutefois, même dans ce contexte, il n'existait pas de mode d'emploi scientifique permettant de déterminer automatiquement quelles activités suspendre, quelles règles imposer ou quelles restrictions adopter. Chaque mesure comportait des conséquences sociales, économiques, psychologiques et démocratiques. La science éclairait fortement la décision, mais elle ne pouvait pas remplacer l'arbitrage politique.

La traçabilité des sources constitue une condition importante de l'utilisation des résultats probants. Certaines personnes ayant travaillé en cabinet ont exigé que les notes administratives comportent des références, afin de voir si les connaissances mobilisées étaient récentes, pertinentes et diversifiées. Cette exigence permet de vérifier la solidité des affirmations, l'actualité des données et la diversité des points de vue. Sans références explicites, une note claire peut donner une impression trompeuse de rigueur si elle repose sur des sources anciennes, incomplètes ou insuffisamment documentées.

Dans l'ensemble, les résultats probants jouent un rôle important, mais rarement autosuffisant. Ils sont utiles lorsqu'ils sont disponibles, crédibles, pertinents, bien présentés, contextualisés et transmis au bon moment. Ils ne déterminent pas automatiquement la décision, mais ils peuvent en améliorer la qualité, réduire l'arbitraire, rendre les arbitrages plus explicites et soutenir la légitimité de l'action publique. Leur influence dépend de la capacité de l'État à produire les bonnes données, de la capacité de l'Administration à les organiser et à les traduire, et de la maturité du politique à les recevoir, même lorsqu'ils compliquent ou contredisent l'orientation souhaitée.

3. COMMUNICATION ET TRADUCTION DES SAVOIRS

Les entretiens montrent que la communication et la traduction des savoirs constituent un enjeu central de l'interface politico-administrative. Les personnes rencontrées s'entendent largement sur un point : les résultats probants ne deviennent utiles à la décision publique que s'ils sont traduits dans un langage compréhensible, synthétique et directement lié aux choix à effectuer. Pour certains individus, le problème principal vient du volume de l'information et du manque de temps dans les cabinets. Pour d'autres, il réside plutôt dans le langage trop technique des personnes expertes, dans l'absence de recommandations claires, dans la faiblesse des mécanismes de validation ou dans le manque d'institutionnalisation des canaux entre science, Administration et politique.

Un premier enjeu concerne les relations de confiance et les canaux de communication. Les courriels, les notes et les messages ne suffisent pas toujours, parce que le flot d'information est trop important. Pour qu'un signal soit compris, il faut des interlocuteurs connus, des canaux fiables et une relation de confiance construite dans le temps. Un haut fonctionnaire doit savoir à qui s'adresser dans un cabinet selon la nature du dossier. De la même manière, le cabinet doit savoir qui dans l'Administration est en mesure de répondre efficacement. Cette connaissance ne se décrète pas; elle se construit à travers l'expérience des dossiers et la fiabilité démontrée des personnes.

Cette exigence s'est intensifiée avec la transformation de l'environnement médiatique. Avec l'information continue, les réseaux sociaux et les nouveaux rythmes parlementaires, l'Administration doit suivre l'actualité, anticiper les demandes et préparer l'information sans toujours attendre que le cabinet la sollicite. Une histoire sort, une journaliste pose une question, un organisme publie un avis, une personne revendique publiquement l'accès à un service, et le cabinet doit obtenir rapidement une réponse du ministère. La mobilisation de l'expertise administrative est alors déclenchée par l'espace médiatique. La communication des savoirs n'est donc pas seulement un processus planifié; elle est souvent réactive.

Cette pression communicationnelle comporte un risque : les cabinets peuvent devenir trop orientés vers la communication continue, au point de réduire les données à des éléments de langage. Dans ce cas, les résultats probants servent moins à concevoir une politique qu'à la présenter, la défendre ou la rendre politiquement attractive. Le danger est que la traduction des savoirs devienne une simple mise en récit publique, plutôt qu'un véritable processus de décision éclairée.

Un deuxième enjeu a trait au décalage entre experts administratifs et généralistes politiques. Les fonctionnaires maîtrisent des concepts techniques, des cadres d'analyse et des vocabulaires spécialisés qui ne sont pas toujours accessibles aux conseillers politiques. Les cabinets sont souvent composés de généralistes, parfois jeunes, qui doivent suivre plusieurs dossiers et répondre rapidement à des

urgences. La fonction publique doit donc souvent faire l'éducation des cabinets, non pas au sens paternaliste, mais au sens d'une traduction nécessaire entre univers professionnels.

Cette traduction ne doit pas être comprise comme une responsabilité uniquement administrative. Les cabinets doivent aussi mieux comprendre la fonction publique. Ils sont souvent très bons pour faire de la cartographie politique : identifier ceux et celles qui appuient une cause ou qui s'y opposent, les groupes qui risquent de réagir et les enjeux médiatiques. En revanche, ils connaissent parfois moins bien l'appareil administratif lui-même. Un cabinet qui ignore le fonctionnement administratif risque soit de dépendre entièrement de la fonction publique, soit de la contourner maladroitement. À l'inverse, un cabinet qui comprend les règles internes, les circuits formels, les liens informels et les groupes de recherche associés aux ministères peut mieux utiliser l'Administration et mieux la questionner.

La fonction publique joue ici un rôle central d'intermédiaire entre la science et le politique. Les ministères, notamment dans des secteurs comme la santé, l'environnement ou l'agriculture, comptent des scientifiques et des spécialistes capables d'analyser les données et de les intégrer aux notes transmises aux cabinets. La recherche scientifique publiée dans des revues savantes ne remonte généralement pas directement au niveau politique. Elle doit être filtrée, synthétisée et reformulée par l'administration publique ou par des organisations intermédiaires capables de la traduire dans un langage clair, accessible et orienté vers les solutions.

Plusieurs répondants et répondantes évoquent la dernière partie du travail intellectuel. Les documents administratifs contiennent souvent une mise en contexte abondante, des données, des éléments historiques et des informations pertinentes, mais ils ne réalisent pas toujours l'étape la plus utile pour le politique : transformer l'information en options, en recommandations, en scénarios et en logique décisionnelle. Lorsque le cabinet doit lui-même faire cette traduction, il se retrouve à accomplir une partie du travail que l'Administration aurait dû effectuer. Une bonne note ou un bon breffage ne transmet pas seulement un savoir : il aide le cabinet à décider.

Cette idée suppose que l'administration publique fasse preuve d'une certaine audace. Les fonctionnaires hésitent parfois à formuler des recommandations claires par crainte d'entrer dans le domaine politique. Or, plusieurs personnes interrogées distinguent trois registres : l'administratif, le politique et le partisan. La fonction publique ne doit pas basculer dans la partisanerie, mais elle peut contribuer à l'élaboration de politiques publiques informées par les résultats probants pour favoriser une bonne décision publique. Cela dit, plusieurs personnes du côté administratif soulignent que, lorsqu'elles présentent des propositions, elles sont parfois accusées d'exprimer les préférences du ministère plutôt que de s'appuyer sur des données issues de la recherche. Entre la neutralité administrative et la partisanerie, il existe un espace légitime où l'Administration peut présenter des options, expliciter les conséquences, indiquer les arbitrages possibles et proposer une recommandation fondée sur les résultats probants.

La communication ne dépend pas seulement de la capacité des fonctionnaires à rédiger des notes claires; elle dépend aussi de la capacité du cabinet à formuler des demandes précises. Une demande trop vague, trop urgente ou mal dirigée risque de produire une réponse incomplète, défensive ou inutilisable. À l'inverse, lorsque le cabinet sait ce qu'il cherche, comprend les contraintes administratives et donne un cadre clair, la fonction publique peut mieux traduire son expertise en information décisionnelle. La communication des savoirs repose donc sur une responsabilité partagée : l'Administration doit savoir expliquer, mais le cabinet doit savoir demander.

Les formats des communications jouent un rôle déterminant. Les notes de deux pages obligent à sélectionner l'essentiel, mais elles doivent parfois être suivies d'une rencontre pour permettre les questions et les ajustements. Les tableaux de bord, les graphiques, les cartes, les données géolocalisées et les visualisations peuvent rendre les arbitrages plus intelligibles. Les experts doivent commencer par la conclusion, formuler clairement la recommandation et permettre une compréhension rapide de ce qui est en jeu. La concision n'est pas une simplification paresseuse; elle exige un véritable travail de traduction.

La vulgarisation ne signifie toutefois pas la déformation. Il faut simplifier sans trahir, condenser sans effacer les limites, traduire sans instrumentaliser. Un chiffre peut être techniquement exact, mais politiquement trompeur si les hypothèses qui le fondent ne sont pas explicitées. Une étude isolée ne doit pas être présentée comme un consensus robuste. Une donnée produite dans l'urgence doit être distinguée d'une méta-analyse ou d'une enquête longue. La traduction des savoirs doit rendre l'information accessible tout en conservant assez de rigueur pour ne pas produire une fausse certitude.

La traçabilité des sources est alors essentielle. Certaines personnes rencontrées souhaitent que les notes indiquent clairement les références, les dates, les sources mobilisées et les limites des connaissances utilisées. Cette exigence permet de vérifier si une note repose sur des connaissances récentes, diversifiées et pertinentes. Elle permet aussi de distinguer l'information administrative, la donnée scientifique, l'avis d'expert, la consultation de terrain et l'argument politique. La qualité de la traduction des savoirs ne se mesure donc pas seulement à la clarté du texte, mais aussi à la capacité de remonter aux sources et d'en évaluer la robustesse.

Les structures intermédiaires jouent également un rôle important. Organismes spécialisés, observatoires, comités d'experts, instituts de recherche, directions de veille ou courtiers de connaissances peuvent rendre les connaissances scientifiques intelligibles et politiquement pertinentes. Toutefois, plusieurs soulignent leur fragilité. Trop souvent, ces structures sont mobilisées ponctuellement, à la dernière minute, lorsqu'un problème éclate. Pour être efficaces, elles devraient être développées dans la durée. Il faut anticiper les enjeux, soutenir les équipes de recherche, créer des liens stables et maintenir les écosystèmes de savoir dans le temps.

Dans l'ensemble, la communication des savoirs ne constitue pas une étape secondaire après la production scientifique. Elle fait partie intégrante de la décision publique. Une connaissance qui n'est pas comprise, qui arrive trop tard, qui demeure enfermée dans un langage académique, qui circule mal dans l'Administration ou qui n'est pas liée à une préoccupation concrète aura peu d'effet, même si elle est rigoureuse. À l'inverse, une connaissance bien traduite, bien située, portée par des acteurs crédibles et intégrée aux routines administratives peut influencer la décision sans toujours apparaître explicitement comme scientifique.

4. POLITISATION DE LA SCIENCE, TRANSPARENCE ET LÉGITIMITÉ DÉMOCRATIQUE

Les entretiens montrent que la politisation réelle ou perçue de la science est un enjeu important dans la relation entre expertise, Administration et décision politique. Les personnes rencontrées ne donnent toutefois pas toutes le même sens à cette notion. Pour certaines, la politisation renvoie simplement à l'engagement public du milieu de la recherche dans des débats sociaux ou politiques. Pour d'autres, elle devient problématique lorsqu'elle prend une forme partisane, lorsqu'elle brouille la distinction entre analyse scientifique et plaidoyer ou lorsqu'elle repose sur des affirmations insuffisamment appuyées par les données.

Plusieurs individus sondés insistent ainsi sur une distinction importante entre engagement et partisanerie. Un chercheur peut défendre publiquement ses résultats, prendre part à un débat et chercher à influencer les politiques publiques sans que sa crédibilité scientifique soit nécessairement compromise. La difficulté apparaît surtout lorsque ses interventions dépassent son champ d'expertise, reposent davantage sur des préférences personnelles que sur des résultats de recherche ou sont perçues comme directement associées à une position partisane. Dans ce cas, la frontière entre expertise scientifique et prise de position politique devient plus difficile à établir.

La politisation peut par ailleurs avoir plusieurs origines. Elle peut découler de l'image publique d'un chercheur, des paradigmes théoriques auxquels il se rattache, des conditions de financement de la recherche, de l'influence de groupes d'intérêts ou encore de la manière dont les médias et les gouvernements sélectionnent et utilisent certains travaux. Elle peut aussi résulter de la volonté de chercheurs de prendre publiquement position lorsqu'ils estiment que leurs résultats sont ignorés ou mal interprétés. Cette tension est particulièrement visible dans des domaines où les connaissances scientifiques sont directement liées à des choix sociaux, économiques ou idéologiques, comme les changements climatiques, la santé publique, la transition énergétique, les enjeux autochtones ou les violences faites aux femmes.

Pour plusieurs personnes rencontrées, l'engagement du chercheur ne constitue donc pas un problème en soi. Le critère principal demeure la qualité de la démarche scientifique. Les chercheurs sont aussi des citoyens et peuvent avoir des convictions ou être motivés par certains enjeux sociaux. Cela ne disqualifie pas automatiquement leur travail. L'enjeu est plutôt de déterminer si leurs prises de position reposent sur des données robustes, une expertise réelle et une méthodologie défendable. Lorsqu'un chercheur intervient à l'extérieur de son domaine de compétence ou exprime une préférence personnelle qui ne découle pas directement de ses travaux, cette prise de parole doit être distinguée de son expertise scientifique.

Dans ce contexte, l'administration publique joue un rôle important de contextualisation et de contre-expertise. Lorsqu'un chercheur est engagé ou perçu comme tel, il ne s'agit pas de rejeter automatiquement ses travaux, mais d'en examiner la méthodologie, les données, les limites et la portée des conclusions. L'Administration doit être en mesure de situer une étude dans l'état général des connaissances, d'identifier ses forces et ses faiblesses et de distinguer ce qui relève de l'analyse scientifique de ce qui relève davantage du plaidoyer ou de l'interprétation. La crédibilité des

connaissances mobilisées dépend ainsi autant de leur qualité intrinsèque que du contexte dans lequel elles sont produites et utilisées.

La question de la transparence prolonge directement celle de la politisation. Les personnes rencontrées reconnaissent généralement que rendre visibles les données, les études et les raisonnements qui soutiennent une décision peut en renforcer la légitimité. Certaines défendent ainsi une plus grande accessibilité des études et des données utilisées par les ministères. Une telle transparence permettrait notamment de mieux comprendre pourquoi un gouvernement choisit de suivre ou, au contraire, de ne pas suivre certaines recommandations scientifiques.

D'autres toutefois appellent à la prudence. La publication de documents pris isolément peut donner une représentation incomplète du processus décisionnel. Une décision gouvernementale repose rarement sur une seule étude ou une seule note. Elle résulte souvent d'un ensemble de données, d'avis, d'échanges, d'analyses et d'arbitrages qui ne sont pas toujours consignés de manière exhaustive dans un même document. Ce problème est particulièrement important en période de crise, lorsque les décisions doivent être prises rapidement à partir d'informations partielles et évolutives.

La transparence ne peut donc pas se limiter à la publication brute de documents. Pour être réellement utile, elle doit être accompagnée d'un effort de contextualisation permettant de comprendre quelles connaissances étaient disponibles au moment de la décision, quelles incertitudes subsistaient, quelles options ont été examinées et quelles autres considérations ont influencé l'arbitrage. La légitimité démocratique repose ainsi non seulement sur l'accès à l'information, mais aussi sur la capacité à expliquer de manière intelligible comment cette information a été utilisée.

La pandémie de COVID-19 a illustré de manière particulièrement claire cette difficulté. Les citoyennes et les citoyens ont alors été exposés directement à un processus scientifique en évolution rapide, marqué par l'incertitude, la révision des connaissances et parfois des recommandations. Cette situation a rendu visible une caractéristique normale de la science, mais souvent mal comprise : les connaissances scientifiques sont provisoires et susceptibles d'être révisées à mesure que de nouvelles données deviennent disponibles. Or, cette dynamique peut entrer en tension avec les attentes du public et du politique, qui souhaitent généralement des réponses claires, rapides et définitives. En situation de crise, la transparence doit donc être accompagnée d'une explication des incertitudes, des changements de recommandations et des arbitrages qui en découlent.

La même logique s'applique à la traçabilité des sources. En principe, il est souhaitable de pouvoir identifier les principales connaissances ayant soutenu une recommandation ou une décision. Cette exigence doit toutefois être adaptée aux conditions concrètes dans lesquelles l'expertise est produite. En situation d'urgence, la nécessité de fournir rapidement des analyses peut limiter la capacité à documenter de manière exhaustive toutes les sources mobilisées. Le temps et les ressources consacrés au référencement peuvent alors entrer en concurrence avec ceux nécessaires à la production de nouvelles analyses et au suivi de l'évolution de la situation.

Cette limite est d'autant plus importante que les recommandations formulées dans un contexte d'incertitude ne reposent pas toujours sur des études directement consacrées au problème en cours. Elles peuvent également s'appuyer sur des connaissances scientifiques déjà établies, sur l'expérience professionnelle ou clinique et sur des enseignements tirés de situations comparables. Durant la

pandémie de COVID-19, certaines décisions ont ainsi dû être prises alors que les données spécifiques disponibles étaient encore limitées.

L'objectif de traçabilité doit donc être adapté au contexte sans être abandonné. Le niveau de documentation attendu devrait tenir compte du degré d'urgence, des ressources disponibles et de l'état des connaissances au moment de la décision. L'enjeu consiste moins à rechercher une traçabilité exhaustive en toutes circonstances qu'à assurer un niveau de transparence suffisant pour permettre de comprendre sur quelles bases les décisions ont été prises et quelles étaient les principales limites des connaissances mobilisées.

Les médias occupent dans cette dynamique une place ambivalente. Ils peuvent rendre visibles des connaissances importantes ou attirer l'attention sur des enjeux publics et contribuer à la transparence. Mais ils peuvent aussi imposer une temporalité trop rapide, simplifier des outils scientifiques ou administratifs, présenter des résultats sans expliquer leurs implications concrètes ou transformer une question technique en crise politique. Le problème n'est pas nécessairement la mauvaise foi, mais la vitesse, la pression de production et la faible littératie scientifique dans certains espaces médiatiques. Le gouvernement ne peut pas contrôler cet environnement, mais il peut l'alimenter avec une information de meilleure qualité.

Au total, les entretiens permettent de dégager une conception exigeante de la légitimité démocratique. Personne ne soutient que la science devrait décider à la place du politique. La science conseille, éclaire et met en garde, mais la décision appartient à la classe politique. Les problèmes complexes exigent de pondérer la science avec d'autres considérations sociales, économiques, territoriales, budgétaires et démocratiques. Mais l'inverse est tout aussi clair : aucun répondant ne défend une décision politique qui pourrait ignorer les données sans justification. Un gouvernement peut suivre, nuancer ou écarter les connaissances disponibles, mais il doit pouvoir expliquer pourquoi.

La politisation de la science est donc moins un problème à éliminer qu'une réalité à encadrer. Les chercheurs ont des valeurs, les experts peuvent être engagés, les groupes peuvent porter des causes, les médias peuvent amplifier certains enjeux et les gouvernements peuvent utiliser stratégiquement certaines données. La réponse ne peut pas être de chercher une neutralité absolue ou de retirer les scientifiques du débat public. Elle consiste plutôt à renforcer la rigueur, la contre-expertise, la traçabilité, la transparence et la qualité de l'explication démocratique. La science ne remplace pas le politique, mais elle oblige le politique à mieux justifier ses choix.

5. VISIONS D'AVENIR ET PISTES D'AMÉLIORATION

Les entretiens font ressortir une vision d'avenir relativement convergente : l'amélioration de la relation entre science, Administration et politique ne passe pas par une substitution de la science au jugement politique, ni par la multiplication mécanique de nouveaux outils. Elle repose plutôt sur un renforcement des capacités internes de l'État, une meilleure traduction des savoirs, une clarification des besoins de recherche, une culture plus forte des résultats probants et une relation de confiance plus structurée entre les cabinets, la fonction publique et les milieux scientifiques.

La première piste d'amélioration concerne les capacités scientifiques internes des ministères. Plusieurs personnes interrogées estiment que l'État doit mieux exploiter ce qu'il sait déjà. Les ministères disposent de nombreuses données administratives, mais celles-ci sont parfois mal structurées, mal documentées ou insuffisamment reliées aux besoins décisionnels. Embaucher des scientifiques de données et renforcer les unités de recherche, les capacités d'évaluation et les compétences en analyse permettrait d'améliorer la qualité des conseils transmis au politique. Dans plusieurs secteurs, la présence de scientifiques, d'analystes spécialisés et de spécialistes de la donnée à l'intérieur même des ministères permettrait de mieux synthétiser les connaissances, de mobiliser les réseaux de recherche et de produire des avis adaptés aux contraintes de l'action publique.

La deuxième piste concerne l'institutionnalisation de la relation entre science, administration publique et politique. Plusieurs répondants suggèrent de formaliser davantage les mécanismes de consultation scientifique dans les lois, les règlements et les processus décisionnels. Des comités indépendants, des avis publics, des nominations encadrées, l'implication du scientifique en chef ou l'intégration d'une rubrique sur les résultats probants dans les mémoires au Conseil des ministres pourraient créer un réflexe institutionnel durable. L'objectif n'est pas de retirer au gouvernement sa liberté de décision, mais d'éviter l'ignorance pure et simple des connaissances disponibles.

La troisième piste a trait à la formation. Les titulaires d'emplois supérieurs, les membres de cabinets politiques et les parlementaires devraient être mieux formés à la mobilisation de la science, à l'interprétation des résultats probants, aux niveaux de preuve, à la lecture critique des données et aux limites de la recherche. Il ne s'agit pas d'en faire des scientifiques, mais de leur donner les outils nécessaires pour poser de bonnes questions, comprendre ce qu'une étude permet d'affirmer et distinguer une donnée robuste d'une hypothèse fragile. Les scientifiques eux-mêmes devraient être mieux formés au fonctionnement réel de l'État, aux contraintes des cabinets, aux temporalités politiques et aux exigences de mise en œuvre.

La quatrième piste d'amélioration s'intéresse aux liens entre ministères et milieux universitaires. Les individus interrogés souhaitent des relations plus durables, moins dépendantes des réseaux personnels et moins improvisées en période de crise. Des rencontres régulières, des espaces de dialogue, des courtiers ou courtières de connaissances, des comités mixtes ou des mécanismes centraux permettant d'identifier rapidement les chercheurs et chercheuses, les données et les expériences comparables pourraient améliorer la circulation des savoirs. Les ministères devraient mieux formuler leurs besoins de recherche; les équipes de recherche devraient mieux communiquer leurs résultats et les rendre plus facilement utilisables par l'administration publique.

La cinquième piste concerne la traduction des savoirs. L'enjeu principal n'est pas de produire davantage de documents, mais de produire des documents plus utiles. Les résultats probants doivent être présentés de manière claire, synthétique et orientée vers l'action. Les décideurs doivent comprendre rapidement les options disponibles, les risques associés, les conséquences possibles, les incertitudes, les coûts, les effets sur les parties prenantes et les arbitrages à effectuer. Cela implique de renforcer les capacités de synthèse, de communication stratégique et de traduction des savoirs au sein de l'administration publique.

La sixième piste porte sur le suivi après la décision. Les répondants et répondantes soulignent qu'on met beaucoup d'énergie à débattre avant de décider, mais moins à suivre les effets réels des décisions après leur mise en œuvre. Une relation plus mature entre science et politique devrait inclure la capacité de mesurer les résultats, de corriger le tir, d'accepter que l'orientation initiale ne fût peut-être pas la bonne

et de rendre compte publiquement des apprentissages. Les tableaux de bord, les indicateurs, les évaluations et les audits devraient être liés aux priorités réelles des ministères et aux effets concrets des politiques publiques.

La septième et dernière piste concerne l'intelligence artificielle. Les personnes interrogées reconnaissent son potentiel pour la veille stratégique, la synthèse documentaire, le traitement de données massives et la production rapide de notes. Mais elles insistent sur la nécessité de l'encadrer. L'IA peut produire des erreurs, inventer des sources, reproduire des biais ou donner une impression trompeuse de certitude. Elle peut aussi permettre aux cabinets de contourner l'expertise administrative s'ils l'utilisent sans validation. L'IA doit donc être conçue comme un outil d'appui à la décision, non comme un substitut à l'expertise professionnelle, au jugement administratif ou à la responsabilité politique. Son usage doit être validé par des personnes compétentes et connecté aux banques de données internes de l'État lorsque cela est pertinent et sécuritaire.

Dans l'ensemble, les visions d'avenir recueillies convergent vers une même idée : il faut rendre l'État plus compétent dans l'usage des connaissances et des résultats probants, plutôt que de prétendre remplacer le jugement politique par la science ou la technologie. La science doit conseiller, l'Administration doit traduire et documenter, et le politique doit décider en assumant ses responsabilités démocratiques. La meilleure décision publique n'est pas celle qui applique mécaniquement la science, mais celle qui sait intégrer les connaissances disponibles dans une action politiquement légitime, administrativement faisable et publiquement explicable.

CONCLUSION

Ce rapport montre que la science et les résultats probants occupent une place réelle dans l'action de l'État québécois, mais que leur influence demeure arbitrée par l'interface politico-administrative et la logique collective de la décision publique. Les connaissances ne passent pas directement de la recherche à la décision. Elles sont sélectionnées, traduites, condensées, discutées, parfois contestées et toujours mises en relation avec des contraintes politiques, administratives et démocratiques. C'est pourquoi l'enjeu central n'est pas seulement de produire plus de science, mais de mieux organiser les conditions institutionnelles, relationnelles et culturelles qui permettent à la science de compter.

L'interface politico-administrative apparaît comme le lieu clé où se travaille le trilemme de l'action publique. Pour qu'une politique publique éclairée par la science ou les résultats probants puisse se traduire en action gouvernementale, elle doit reposer sur des connaissances suffisamment robustes et convaincantes, être administrativement réalisable et être politiquement viable. La science joue un rôle particulièrement direct dans la première dimension, mais elle peut également éclairer les conditions de mise en œuvre, les risques et certaines conséquences susceptibles d'influencer les deux autres. L'Administration est responsable de traduire les connaissances en options opérationnelles, tandis que le politique doit assumer les arbitrages, la légitimité démocratique et la communication publique des décisions. Lorsque ces dimensions sont bien articulées, l'action publique gagne en qualité, en réalisme et en légitimité.

La principale leçon tirée des entretiens est donc qu'il faut dépasser l'opposition simple entre technocratie et politique. Une décision purement technocratique peut échouer si elle ignore les valeurs, les rapports de force et l'acceptabilité sociale. Une décision purement politique peut échouer si elle repose sur un diagnostic faible ou une mise en œuvre impossible. Une décision purement administrative peut échouer si elle se contente de préserver le fonctionnement existant sans répondre au problème public. La qualité de l'action publique dépend de l'articulation entre les savoirs disponibles, les capacités réelles de l'État et les conditions politiques de l'action.

Au-delà des dimensions présentées, quatre constats transversaux se dégagent de l'ensemble des entretiens. Le premier concerne l'utilisation des résultats probants. Les connaissances scientifiques ne sont jamais mobilisées dans l'abstrait. Elles entrent dans des dossiers déjà structurés par des programmes gouvernementaux, des engagements publics, des contraintes juridiques, des capacités administratives, des rapports de force sectoriels et des controverses médiatiques. Leur influence dépend donc moins de leur simple existence que de leur capacité à s'inscrire dans une conjoncture décisionnelle précise. Une donnée peut être solide, mais arriver trop tard; une étude peut être pertinente, mais mal formulée; une évaluation peut être rigoureuse, mais politiquement inutilisable; un consensus scientifique peut être reconnu, mais se heurter à une impossibilité administrative ou à une résistance sociale importante.

Le deuxième constat est que l'administration publique constitue le principal lieu de transformation des connaissances en action gouvernementale. Dans la plupart des cas, les ministres et les cabinets ne lisent pas directement les articles scientifiques, les rapports ou les revues de littérature. Ils reçoivent plutôt des notes, des breffages, des tableaux de bord, des synthèses, des avis juridiques ou administratifs, des scénarios et des recommandations. Ces documents sont déjà le résultat d'un travail de traduction. La science apparaît donc souvent de manière indirecte, incorporée dans le conseil administratif. Cela signifie

que la capacité scientifique de l'État ne se mesure pas seulement au nombre d'équipes de recherche consultées, mais aussi à la qualité du personnel professionnel, des analystes, des gestionnaires et des fonctionnaires capables de comprendre, de filtrer et de mobiliser ces connaissances.

Le troisième constat concerne la fragilité des mécanismes de médiation. Lors des entretiens, plusieurs ont décrit des pratiques efficaces, mais souvent dépendantes des personnes, des réseaux et des cultures ministérielles. Certains ministères disposent de bonnes données, de directions d'analyse solides, de relations durables avec la communauté de la recherche et d'une culture de l'évaluation. D'autres travaillent avec des informations plus fragmentées, des capacités limitées ou des liens moins structurés avec les milieux scientifiques. Cette variabilité crée une inégalité dans la capacité de l'État à gouverner à partir des connaissances. Elle explique aussi pourquoi les résultats probants peuvent être centraux dans certains dossiers et presque invisibles dans d'autres. L'une des conclusions importantes du rapport est donc la nécessité de passer de pratiques individuelles à des capacités institutionnelles plus stables.

Le quatrième constat touche à la responsabilité démocratique. Les répondants ne demandent pas que les experts remplacent les élus. Ils demandent plutôt que les élus décident en connaissance de cause et puissent expliquer publiquement leurs arbitrages. Cette distinction est fondamentale. La science ne décide pas de ce qui est politiquement souhaitable, mais elle peut montrer les conséquences probables d'une option, les risques associés à une décision, les conditions de réussite d'une mise en œuvre ou les limites d'un argument public. Une décision démocratique peut s'écarter des résultats probants, mais elle gagne en légitimité lorsqu'elle reconnaît cet écart et l'explique. La transparence n'a donc pas pour fonction d'imposer la science au politique; elle permet de rendre visible la manière dont le politique utilise, pondère ou écarte les connaissances disponibles.

Ces constats montrent que le problème principal n'est pas l'absence de science dans l'État québécois. Le problème est plutôt l'inégale capacité de l'appareil politico-administratif à faire circuler la science, à l'interpréter correctement, à la traduire en options, à la lier aux contraintes de mise en œuvre et à l'inscrire dans une justification démocratique. Les résultats probants sont souvent présents, mais ils ne sont pas toujours visibles, pas toujours traçables, pas toujours actualisés et pas toujours reliés aux décisions finales.

Pour l'État québécois, ces constats impliquent d'abord de renforcer les capacités internes de l'Administration afin qu'elle puisse mieux produire, interpréter et traduire les connaissances en action publique. Cela suppose de consolider les fonctions de veille, d'analyse, d'évaluation, de statistique, de modélisation et de synthèse, mais aussi de mieux former les cabinets politiques, qui jouent un rôle essentiel de filtrage, de priorisation et de traduction entre l'Administration et le politique.

L'État doit également préserver sa mémoire institutionnelle et être capable de mobiliser les connaissances sur le long terme, au-delà des urgences politiques immédiates. La transparence doit, pour sa part, être conçue comme une pratique de gouvernance : publier ne suffit pas, il faut contextualiser les données, expliquer les incertitudes, les arbitrages et les raisons qui soutiennent les décisions. Enfin, l'intelligence artificielle doit demeurer un outil d'appui à l'expertise administrative plutôt qu'un substitut au jugement professionnel.

Ces implications convergent vers une même idée : une action publique réellement informée par la science repose moins sur une procédure particulière que sur une culture institutionnelle. Elle suppose des données, mais aussi des personnes capables de les interpréter. Elle suppose des experts, mais

aussi des décideurs capables de les écouter. Elle suppose de la transparence, mais aussi de la pédagogie. Elle suppose des technologies, mais aussi du jugement.

RECOMMANDATIONS



1. Renforcer les capacités scientifiques internes des ministères et organismes.

Le gouvernement devrait développer des équipes capables de produire, traiter, croiser et interpréter les données scientifiques et administratives. Cela suppose d'investir dans les compétences en science des données, en évaluation, en veille, en prospective et en analyse des politiques publiques.



2. Créer des mécanismes plus stables de conseil scientifique.

Des comités d'expertise indépendants, des points de chute scientifiques dans les ministères et des mécanismes centraux de repérage de l'expertise permettraient de réduire la dépendance aux réseaux personnels et aux consultations improvisées.



3. Intégrer davantage les résultats probants aux processus formels de prise de décision.

Les mémoires au Conseil des ministres et les analyses d'impact pourraient inclure une rubrique sur les résultats probants, les études, les avis d'experts et les niveaux d'incertitude pertinents pour la décision.



4. Former les fonctionnaires, les cabinets et les parlementaires à la littératie scientifique.

Ces formations devraient porter sur les niveaux de preuve, les limites des données, la lecture critique des études, la distinction entre preuve, expertise, opinion et arbitrage politique.



5. Former les chercheurs et chercheuses au fonctionnement de l'État.

Les scientifiques qui souhaitent influencer les politiques publiques devraient mieux comprendre le fonctionnement des cabinets, l'interface politico-administrative, les temporalités gouvernementales, les contraintes de mise en œuvre, les formats décisionnels et les besoins concrets des administrations.



6. Améliorer la traduction des savoirs.

Les notes, breffages et synthèses devraient mieux lier les connaissances disponibles aux options, aux risques, aux coûts, aux parties prenantes, aux incertitudes et aux conditions de mise en œuvre.



7. Renforcer la traçabilité des sources.

Les documents administratifs mobilisant des résultats probants devraient, lorsque c'est possible, préciser les principales sources utilisées, leur date, leur robustesse et leurs limites. Cette exigence doit toutefois être adaptée au contexte décisionnel : en situation d'urgence (comme lors de la COVID-19 par exemple), le niveau de documentation attendu doit tenir compte des délais, des ressources disponibles et de la nécessité de produire rapidement des analyses utiles à la décision.



8. Développer une culture de transparence contextualisée.

Les données disponibles et les avis scientifiques devraient être rendus publics lorsque le contexte s'y prête, mais cette publication doit être accompagnée d'une explication claire des incertitudes, des arbitrages et des considérations non scientifiques qui ont aussi pesé dans la décision.



9. Encadrer l’utilisation de l’intelligence artificielle.

L’IA doit être utilisée comme outil de soutien à la veille, à la synthèse et à l’analyse, mais toujours avec une validation humaine des fonctionnaires, des règles claires, une protection adéquate des données et une responsabilité professionnelle clairement établie.

BIBLIOGRAPHIE

Abbot, D., Bikfalvi, A., Bleske-Rechek, A. L., Bodmer, W., Boghossian, P., Carvalho, C. M., Ciccolini, J., Coyne, J. A., Gauss, J., Gill, P. M. W., Jitomirskaya, S., Jussim, L., Krylov, A. I., Loury, G. C., Maroja, L., McWhorter, J. H., Moosavi, S., Nayna Schwerdtle, P., Pearl, J., Quintanilla-Tornel, M. A., Schaefer, H. F., III, Schreiner, P. R., Schwerdtfeger, P., Shechtman, D., Shifman, M., Tanzman, J., Trout, B. L., Warshel, A. et West, J. D. (2023). In defense of merit in science. *Journal of Controversial Ideas*, *3*(1), article 1. https://doi.org/10.35995/jci03010001

Al-Ubaydli, O., List, J. A. et Suskind, D. (2019). *The science of using science: Towards an understanding of the threats to scaling experiments*. University of Chicago.

Cartwright, N. (2024). Savoir de quoi on parle : pourquoi les preuves ne voyagent pas toujours. *Revue francophone de recherche sur le transfert et l'utilisation des connaissances*, *8*(3). https://doi.org/10.18166/tuc.2024.8.3.47

Commission de l'éthique en science et en technologie. (2022). *L'utilisation de l'information scientifique par les décideurs publics au sein d'une société démocratique : enjeux éthiques*. Gouvernement du Québec. https://www.ethique.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/qd4nokgp_utilisation-de-l-information-scientifique.pdf

Coyle, D. et Kenny, M. (2025). How to get science back into policymaking. *Nature*, *648*, 275-277. https://doi.org/10.1038/d41586-025-03978-6

European Commission: Joint Research Centre, Keizer, A.-G., Almeida, M., Deligkiaouri, A., Gadzina-Kolodziejska, A., Kock, E., Olajos-Szabo, A., Scharfbillig, M., Smits, P. et Vala, F. (2025). *Evidence-informed policymaking: A pathway to increasing trust in democratic institutions and boosting competitiveness*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/3905455

Hyde, B. V. E. (2025). Lying increases trust in science. *Theory and Society*, *54*, 947-958. https://doi.org/10.1007/s11186-025-09635-1

Lâm, S., Raza, S. et Hansen, L. (2025). Engaging scientists in science policy: Experiences from Canada. *Public Health Reviews*, *46*, article 1607130. https://doi.org/10.3389/phrs.2025.1607130

Mair, D., Smillie, L., La Placa, G., Schwendinger, F., Raykovska, M., Pasztor, Z. et Van Bavel, R. (2019). *Comprendre notre nature politique : comment placer les connaissances et la raison au cœur de nos décisions politiques* (EUR 29783 FR). Office des publications de l'Union européenne. https://doi.org/10.2760/230742

Oliver, K., Hopkins, A., Boaz, A., Guillot-Wright, S. et Cairney, P. (2022). What works to promote research-policy engagement? *Evidence & Policy*, *18*(4), 691-713. https://doi.org/10.1332/174426421X16420918447616

Ouimet, M., Beaumier, M., Cloutier, A., Côté, A., Montigny, É., Gélineau, F., Jacob, S. et Ratté, S. (2023). Utilisation des résultats de recherche dans les assemblées législatives : une revue systématique.

Revue francophone de recherche sur le transfert et l'utilisation des connaissances, *7*(4). https://doi.org/10.18166/tuc.2023.7.4.44

Qaiser, F., Klenk, K., Fowler, C., et Sung, V. (2023). *Faire entendre la voix de la science : Un guide essentiel pour les scientifiques partout au Canada*. Evidence for Democracy. https://ccwestt-ccfsimt.org/wp-content/uploads/2023/11/RESOURCE-HUB-UPLOAD-2023-Evidence-for-Democracy-Faire-entendre-la-voix-de-la-science.pdf

Ziam, S., Lanoue, S., McSween-Cadieux, E., Gervais, M.-J., Lane, J., Gaid, D., Chouinard, L. J., Dagenais, C., Ridde, V., Jean, E., Fleury, F. C., Hong, Q. N. et Prigent, O. (2024). A scoping review of theories, models and frameworks used or proposed to evaluate knowledge mobilization strategies. *Health Research Policy and Systems*, *22*, article 8. https://doi.org/10.1186/s12961-023-01090-7

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

