

GUY COULOMBE

Le goût du pouvoir public

JACQUELINE CARDINAL ET LAURENT LAPIERRE



GUY COULOMBE

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418-657-4399 • Télécopieur : 418-657-2096
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Membre de
**L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES**

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

PROLOGUE INC.
1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Téléphone : 450-434-0306 / 1 800 363-2864

SUISSE

SERVIDIS SA
Chemin des Chalets
1279 Chavannes-de-Bogis
Suisse
Tél. : 22 960.95.32

FRANCE

SODIS
128, av. du Maréchal
de Lattre de Tassigny
77403 Lagny
France
Tél. : 01 60 07 82 99

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique
Tél. : 02 7366847

AFRIQUE

ACTION PÉDAGOGIQUE
POUR L'ÉDUCATION ET LA FORMATION
Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa
Maârif 20100 Casablanca
Maroc



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

GUY COULOMBE

Le goût du pouvoir public

**JACQUELINE CARDINAL
ET LAURENT LAPIERRE**

2011



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada*

Cardinal, Jacqueline

Guy Coulombe : le goût du pouvoir public

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2697-6

1. Coulombe, Guy, 1936- . 2. Hauts fonctionnaires - Québec (Province) - Biographies.
3. Cadres (Personnel) - Québec (Province) - Biographies. 4. Leaders - Québec (Province) -
Biographies. I. Lapierre, Laurent, 1940- . II. Titre. III. Titre: Goût du pouvoir public.

JL252.Z13E9 2011 352.3'092 C2010-942215-5

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement
du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada
pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
grâce à l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Les auteurs remercient le Centre de cas HEC Montréal
d'avoir autorisé la production de ce livre.

Intérieur

Mise en pages: INFO 1000 MOTS

Couverture

Conception: RICHARD HODGSON

Photographie: JEAN MARTIN

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2011 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2011 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

Table des matières

Avant-propos	1
Chapitre 1	
Un terreau d'affaires	5
Chapitre 2	
Éveil social	11
Chapitre 3	
L'École de Chicago et l'Université de Tegucigalpa	17
Chapitre 4	
Le tourbillon du BAEQ	21
Chapitre 5	
Les limites de la mise en œuvre	29
Chapitre 6	
Québec via Ottawa	35
Chapitre 7	
À la rescousse des Jeux olympiques de Montréal	43
Chapitre 8	
Président-directeur général d'Hydro-Québec	51

Chapitre 9	
L'époque des mandats.	61
Montréal International	62
Le CHUM.	63
Les Innus.	63
<i>Le Devoir</i>	66
Chapitre 10	
La Sûreté du Québec.	69
Chapitre 11	
La Ville de Montréal.	75
Chapitre 12	
Les commissions d'étude selon Coulombe.	81
Chapitre 13	
Le bassin Peel et les autres	89
Annexe 1	
Article de <i>La Presse Affaires</i>, 16 janvier 2006	93
Annexe 2	
Faits saillants	97

Avant-propos

Un homme de valeurs et de priorités,
un administrateur public de la plus grande intégrité.
Mais Guy Coulombe est plus encore : il est un bâtisseur,
un leader et un modèle pour nous tous.

JOCELYN SOULIÈRE¹

EN OCTOBRE 2005, GUY COULOMBE ÉTAIT NOMMÉ à la présidence d'un comité interministériel chargé d'évaluer le dossier du déménagement du Casino de Montréal et de son éventuelle implantation au bassin Peel. Le projet avait été lancé en grandes pompes quelques mois plus tôt conjointement par Loto-Québec et le Cirque du Soleil, qui avaient montré des maquettes et des dessins impressionnants des lieux

1. C'est en ces termes que Jocelyn Soulière, président de l'Institut d'administration publique du Canada, présenta Guy Coulombe comme le récipiendaire 2004 de la médaille Vanier, le plus grand honneur décerné dans la fonction publique au Canada, en reconnaissance du travail exceptionnel de ce haut fonctionnaire de carrière.

futurs. Il avait aussitôt suscité les protestations de groupes communautaires opposés à son implantation dans Pointe-Saint-Charles. Des voix s'élevaient contre une plus grande accessibilité au jeu dans ce quartier défavorisé de Montréal, où les problèmes sociaux risquaient d'en être amplifiés. Face à ce tollé de protestations, le gouvernement mit sur pied un comité dont il confia la présidence à Guy Coulombe. Le mandat était d'analyser tous les scénarios possibles, y compris des réinvestissements sur l'île Notre-Dame, site actuel du casino.

Guy Coulombe n'en était pas à ses premières armes dans la prise en charge de dossiers chauds. Instituée en 2003, la Commission Coulombe sur l'exploitation de la forêt boréale avait également répondu à la polémique lancée par la diffusion du film *L'erreur boréale*, réalisé par Richard Desjardins, qui en avait fait son cheval de bataille. Le célèbre chanteur originaire d'Abitibi-Témiscamingue avait même mis sa carrière d'artiste en veilleuse en fondant le groupe Action boréale, entièrement dédié à la défense de cette cause. Après un an de consultations et d'études, le Rapport Coulombe présenta au gouvernement des recommandations bien accueillies par l'artiste, le gouvernement et le ministre concerné. Ce dernier a immédiatement mis les recommandations les plus importantes à exécution en présentant trois nouvelles lois en ce sens.

Avant d'accepter des mandats axés sur la résolution de situations complexes, censés concilier des points de vue souvent inconciliables, Guy Coulombe s'était illustré en occupant des fonctions aussi diverses que secrétaire du Conseil du Trésor, secrétaire général du Conseil exécutif du gouvernement, président de la Société générale de financement (SGF), président d'Hydro-Québec, directeur général de la Sûreté du Québec et directeur général de la Ville de Montréal. Il avait également présidé de nombreux comités d'urgence *ad hoc*. Chaque fois, les circonstances de son entrée en fonction étaient difficiles. Chaque fois, il a abordé son rôle par le biais de l'analyse et du développement structurel. Formé à la fois en sociologie et en développement économique, il a toujours eu le souci d'opérer une synthèse entre les deux.

Sans se prétendre exhaustif, cet ouvrage retrace les grandes lignes de la carrière de ce gestionnaire public hautement respecté. Comme ce fut le cas dans les autres études de leaders que nous avons déjà publiées, notre méthode de recherche est simple : nous demandons à notre interlocuteur de nous raconter son histoire à sa façon et de partager avec nous ses réflexions sur ce qu'il a vécu comme leader. Nous croyons en effet que les dirigeants eux-mêmes savent mieux que personne nous en apprendre sur la vraie nature du leadership vécu de l'intérieur. Guy Coulombe a bien voulu se prêter à cet exercice exigeant, et comme vous pourrez le constater, nous nous permettons à l'occasion de citer ses paroles textuellement.

Le seul regret de cet homme de l'ombre est qu'étant donné la portée limitée de cet ouvrage, il lui était impossible de rendre justice à toutes les personnes grâce auxquelles il a pu mener à terme tant de dossiers épineux au cours des ans. Que ce soit dans la fonction publique ou à l'occasion des mandats qu'on lui a confiés, Guy Coulombe a toujours fait en sorte de s'entourer de collaborateurs aux compétences, expériences et horizons professionnels complémentaires. Il affirme tout de go que l'échec guette les dirigeants qui ne savent pas s'entourer. Il s'agit, insiste-t-il, d'une habileté qu'il considère comme essentielle à l'exercice d'un leadership efficace.

Fidèle au rôle de serviteur non partisan de l'État, Guy Coulombe a été de tous les chantiers structurants devant mener à l'érection d'un Québec moderne. Soucieux de se tenir constamment au-dessus de la mêlée, il a transcendé les régimes et fait partie de tous les changements de garde. Encore aujourd'hui, il répond toujours présent lorsqu'un dirigeant politique, de quelque palier gouvernemental qu'il vienne, fait appel à ses services. Son parcours recèle de précieuses leçons de gestion, de leadership et de constance dans l'action. À vous de les découvrir et, comme il le fait si bien lui-même, d'en tirer l'essentiel pour l'exercice de votre propre leadership.

Un terreau d'affaires

GUY COULOMBE EST NÉ À QUÉBEC EN 1936 DANS une grande famille d'affaires. Son père, Alex Coulombe, était propriétaire d'une entreprise d'embouteillage et de distribution d'eaux gazeuses fondée par son propre frère, Édouard, en 1905. Après deux décennies de croissance accélérée, Alex en avait pris les rênes et, en 1927, il devenait, à l'âge de 39 ans, l'unique propriétaire de l'entreprise qui portera désormais son nom. En 1935, la société Alex Coulombe Ltée obtint l'exclusivité de l'embouteillage et de la distribution des produits Pepsi-Cola dans la grande région de Québec, ce qui lui assura une situation financière enviable dont elle jouit toujours.

Alex Coulombe a eu dix enfants : un fils, Victor, né d'un premier mariage, de même que sept autres fils (Maurice, Robert, Fernand, Paul, Michel, René et Guy) et deux filles (Yvette et Gisèle), issus d'une seconde union. Sa première femme était décédée de la grippe espagnole qui sévissait au début du xx^e siècle, le laissant veuf avec un enfant en bas âge. Il s'était remarié avec Lucienne Hamel, originaire de

Montréal et de dix ans plus jeune que lui. Guy Coulombe, qui était le cadet de la famille, se souvient de sa mère comme d'une femme discrète et centrée sur la famille.

- > Ma mère était fille unique, mais elle a eu neuf enfants et en a élevé dix. C'était une excellente mère de famille bien qu'elle fût de santé fragile. Ce n'était pas drôle non plus pour elle parce que pour mon père, c'était « *business, business* », point final. Disons qu'il n'était pas très présent dans l'éducation¹.

En 1957, à l'âge de 69 ans, Alex Coulombe meurt tragiquement avec sa deuxième femme dans un accident de voiture à Sainte-Foy. Alors que les aînés avaient choisi la vie religieuse ou des professions libérales, quatre parmi les plus jeunes fils Coulombe, Robert, Paul, Michel et René, prirent le relais de ses affaires. René Coulombe devint président d'Alex Coulombe Ltée et Michel assumait d'autres responsabilités dans l'entreprise. Le dernier de la famille, Guy, avait alors 21 ans.

- > Mon frère le plus vieux était jésuite, un autre était médecin-psychiatre. J'avais une sœur médecin, une autre qui avait toujours aspiré à la vie religieuse. D'autres travaillaient dans l'entreprise. Même si l'entreprise avait grossi, il n'y avait pas de place pour tous, mais finalement ça s'est arrangé. Elle a été subdivisée. Il y en a qui sont allés dans tel ou tel groupe. Ils ont réussi une excellente diversification de leurs investissements et leurs affaires ont très bien prospéré. Moi, je n'ai rien eu à voir là-dedans. C'est-à-dire que je ne m'y étais pas impliqué. Il y en avait déjà assez, quand même, dans l'entreprise.

Aujourd'hui, cent ans après sa fondation, la société mère Alex Coulombe Ltée est toujours en activité et demeure la propriété familiale. En 2002, la troisième génération a pris le relais lorsque Marc Coulombe succéda à son père, René Coulombe, à la tête de l'entreprise.

1. Sauf indications contraires, les citations de Guy Coulombe sont tirées d'entrevues qu'il a accordées aux auteurs les 21 et 24 octobre 2005, le 9 janvier 2006 et le 28 avril 2010.

D'autres descendants d'Alex Coulombe occupent aujourd'hui des postes importants dans cette entreprise ou dans ses divisions, qui sont bien présentes dans la vie économique, sociale et sportive de Québec².

Guy Coulombe est le plus jeune des enfants d'Alex Coulombe et de Lucienne Hamel. Suivant « le flot de ses sept frères », il fréquentera l'école primaire de la paroisse Saint-Sacrement, le pensionnat Saint-Louis-de-Gonzague et le collège Garnier de Québec. Ses premières classes se déroulent sans histoire, mais au secondaire, le jeune Coulombe se joint à un groupe d'élèves plus turbulents, à telle enseigne que les Jésuites, à qui appartient le collège, demandent à Alex Coulombe de transférer son fils dans un autre établissement parce qu'il perturbe le déroulement des cours.

- > Je ne faisais rien de vraiment grave, mais j'étais dans un groupe qui aimait faire du bruit. Les pères Jésuites ont suggéré à mon père de m'envoyer pensionnaire dans un autre collège « pour me dompter », comme on disait à l'époque.

Dans la région de Québec, il y avait trois établissements où on envoyait les garçons pensionnaires pour « leur donner un peu d'ordre » : le séminaire de Nicolet, le séminaire de Trois-Rivières et le collège de Sainte-Anne-de-la-Pocatière. Alex Coulombe opte pour le séminaire de Trois-Rivières.

- > Mon père a fait un calcul coût/bénéfices rapide. Trois-Rivières était moins loin de Québec que Sainte-Anne-de-la-Pocatière, et en plus, on pouvait s'y rendre en train. Je suis donc allé pensionnaire à Trois-Rivières à partir de la Méthode³. J'y suis resté trois ans.

2. La société Alex Coulombe ltée accorde son soutien financier à des organismes à vocation sociale comme la Fondation Maurice-Tanguay, Opération Enfant Soleil, etc. Elle s'associe à des événements d'envergure comme la Randonnée des deux rives et les Fêtes du 400^e anniversaire de la ville de Québec. L'entreprise est également partenaire d'organisations sportives telles que le club de hockey les Remparts de Québec et le Colisée Pepsi. Voir <<http://www.pepsi-alexcoulombe.com>>.

3. Le cours classique comprenait huit années d'études après l'école primaire : Éléments latins, Syntaxe, Méthode, Versification, Belles-lettres, Rhétorique, Philosophie I et Philosophie II. L'élève qui réussissait ses études obtenait un baccalauréat ès arts menant aux études universitaires.

Guy Coulombe n'a pas aimé son séjour au séminaire de Trois-Rivières. À 15 ans, il n'apprécie pas qu'on le coupe brusquement de sa famille et de ses amis, et qu'on le mette pensionnaire à Trois-Rivières, loin de Québec, sa ville natale. Contrairement à la plupart des collégiens de l'époque, il ne pratique aucun sport, malgré un physique déjà imposant. Il se réfugie dans la lecture.

- > J'aimais lire. À Trois-Rivières, il y avait un prêtre qui avait une immense bibliothèque. Il était très cultivé. Eh bien, j'ai tout lu ce qu'il avait. De grands romanciers français, les grands auteurs russes, anglais. J'ai lu de l'histoire, des biographies. J'ai aligné ça. J'avais la paix. Les sports de groupe, je n'ai jamais aimé cela.

Ses professeurs font quand même une tentative pour l'associer à la vie du collège. Ils l'embrigadent dans un mouvement étudiant qui s'appelait la Ligue missionnaire étudiante. On l'oblige à devenir secrétaire de la section de Trois-Rivières.

- > Je n'avais pas le choix. Je suis allé à deux réunions. À la troisième, j'ai envoyé ma lettre de démission en disant que c'était du placotage et que ça ne m'intéressait pas. C'est la seule activité de groupe à laquelle j'ai participé pendant mes années de collègue. Je n'ai évidemment jamais été dans les scouts ou d'autres choses semblables. Ce n'est pas que je méprisais ça, mais ça ne m'intéressait pas. J'aimais mieux lire.

Trois ans plus tard, son père le ramène finalement à Québec où, à 17 ans, il cesse d'être pensionnaire et reprend sa place à la maison et au collège Garnier. Ses notes se redressent, du moins dans les matières qui l'intéressent.

- > Je n'étais pas parmi les premiers, sauf dans les matières que j'aimais, c'est-à-dire tout ce qui touchait la philosophie, l'histoire, le français, les dissertations, le latin et le grec. Mais les mathématiques, la chimie, ce n'était pas mon fort, même si aujourd'hui, j'ai une véritable passion pour la vulgarisation scientifique.

Les sports d'équipe ne l'intéressent toujours pas, mais un de ses professeurs réussit à le faire participer à un projet de théâtre collectif pour lequel il mobilise toute la classe. Il s'agissait de traduire et de monter une tragédie grecque.

- > Ce jeune jésuite de la nouvelle génération était plus dynamique que ses confrères plus âgés. Toute la classe l'avait suivi. On travaillait tous à la traduction de la pièce, au choix des mots, à la mise en scène, aux décors, aux costumes. Je n'ai jamais eu de talent d'acteur, mais j'avais une petite tâche là-dedans. Toute la classe était emballée.

Éveil social

VERS LA FIN DE SES ÉTUDES COLLÉGIALES, GUY Coulombe commence à s'intéresser à la chose économique. Il se préoccupe de plus en plus de questions sociales et de problèmes liés à la pauvreté. À Québec, à la fin des années 1950, l'œuvre du père dominicain Georges-Henri Lévesque commençait à susciter l'intérêt de la classe universitaire et politique, car il s'affichait ouvertement comme un farouche adversaire du premier ministre et « cheuf » du parti de l'Union nationale, le très puissant Maurice Duplessis.

Georges-Henri Lévesque, prêtre de l'Ordre des frères prêcheurs et sociologue, né à Roberval en 1903, avait étudié à l'École des sciences sociales de l'Université catholique de Lille, après avoir obtenu un doctorat en théologie du Collège dominicain d'Ottawa. En 1938, il avait fondé la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, qui deviendra le terreau de formation de futurs leaders qui s'illustreront quelques années plus tard lors de la mise en œuvre de ce qu'on appellera la « Révolution tranquille ». Comme beaucoup de jeunes collégiens

québécois, Guy Coulombe est séduit par la pensée philosophique et l'approche sociale du père Lévesque. Il décide, après avoir obtenu son baccalauréat ès arts, de s'inscrire à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval. Il l'annonce à son père.

- > Mon père était surpris. Sa première réaction a été de me demander : « C'est quoi, les sciences sociales ? » Même s'il ne comprenait pas exactement ce que c'était et surtout, où cela me mènerait, il ne s'est pas opposé à mon choix. Comme j'étais le plus jeune de la famille et que ses affaires allaient bien, il m'a dit qu'« il en fallait bien un qui s'occupe davantage de ce genre de choses-là ». Il m'a laissé faire. Là-dessus, j'ai eu carte blanche.

L'entrée, en 1957, de Guy Coulombe à l'Université Laval correspond à une époque d'effervescence intellectuelle, sociale et politique. Le régime de l'Union nationale, qui tire à sa fin, ne survivra pas longtemps au décès de son fondateur, celui qui avait mené d'une main de fer les destinées du Québec comme premier ministre pendant 20 ans. Maurice Duplessis mourra d'une crise cardiaque à Schefferville en 1959. Les dernières années de son règne avaient été marquées entre autres par le « scandale du gaz naturel ». Des contestations de plus en plus fortes se faisaient désormais entendre de la part d'éléments progressistes, dont le père Georges-Henri Lévesque, qui était un chef de file et un porte-parole d'autant plus puissant qu'il était un prêtre respecté et ne pouvait être accusé d'anticléricalisme. L'Université Laval, ses facultés de droit, d'économie et de sciences sociales en tête, était le chef-lieu de bouillonnements d'idées, de bouleversements sociaux et de déblocages intellectuels qui annonçaient la transformation radicale que la société québécoise devait connaître quelques années plus tard. Le mouvement vers la modernité de l'« État du Québec » s'est irrémédiablement enclenché dans ces années-là.

Les associations étudiantes de l'Université Laval, alors située dans le vieux Quartier latin de Québec, participent activement à ce mouvement de transformation en organisant des rencontres, des conférences et des activités de toutes sortes, principalement axées vers l'action politique. On réclame d'importantes mesures de changement. On revendique des droits sociaux. Guy Coulombe reste à l'écart de cette agitation.

- > En 1957, à Laval, c'était l'effervescence. À mon avis, la Révolution tranquille a commencé dans ces années-là, dans les dernières années de l'Union nationale. Mais moi, quand je suis entré à l'Université, je n'ai pas senti le besoin de me joindre aux organisations étudiantes qui s'activaient sur le plan politique.

Guy Coulombe voulait d'abord faire sa licence en sciences sociales, programme qui durait deux ans, et poursuivre avec une maîtrise en sociologie, à Laval, pour deux autres années. Il n'excluait pas de s'engager ultérieurement dans des études de doctorat à l'étranger. Il s'intéresse à la fois à la sociologie et au développement économique. C'est pendant sa première année d'études à Laval que ses parents meurent dans un tragique accident de voiture, à Sainte-Foy.

À l'université, Guy Coulombe se lie d'amitié avec un de ses confrères de sciences économiques, François Poulin. Ce dernier ne s'intéresse pas non plus à l'action politique, et il partage avec Guy Coulombe des préoccupations sociales. Au lieu de s'inscrire dans la polémique politique, les deux amis et confrères décident de poser des gestes concrets afin de venir en aide à des familles pauvres de la Basse-Ville de Québec. Ils mettent sur pied les « Chantiers étudiants », qui invitent les volontaires à faire des travaux de toutes sortes pour aider les familles dans le besoin.

- > Essentiellement, on a fondé les Chantiers étudiants parce qu'on voulait aider concrètement des familles pauvres. Il y avait de l'entrepreneuriat là-dedans. Il fallait trouver de l'argent, des commanditaires. Toutes les fins de semaine, des étudiants partaient dans les quartiers pauvres pour s'occuper des enfants, réhabiliter un logement, faire du ménage. C'était assez polyvalent. Ça variait selon les besoins.

Durant les quatre ans qu'ont duré leurs études à l'Université Laval, Guy Coulombe et François Poulin réussissent à rejoindre plusieurs centaines d'étudiants dans leurs Chantiers. Ils s'associent à des organismes communautaires de Québec pour mieux définir les besoins et structurer l'action de ceux et celles qui s'inscrivaient à leurs activités tous les week-ends. Pour Guy Coulombe, s'engager dans cette œuvre sociale relevait davantage d'une préoccupation

économique que d'une motivation spirituelle. Il constatait qu'il y avait des problèmes liés à la pauvreté et il voulait contribuer à les atténuer. Il estimait toutefois que ces problèmes relevaient de causes structurelles auxquelles il faudrait bien, un jour, s'attaquer plus en profondeur. Quant à François Poulin, cette action s'inspirait largement de l'œuvre de l'abbé Pierre et de ses compagnons d'Emmaüs, implantés depuis peu à Montréal.

L'abbé Pierre s'était fait connaître lors du rigoureux hiver de 1954, à Paris, en lançant un appel à « l'insurrection de la bonté » dans toute la France, au nom des sans-abri menacés de mourir de froid en pleine rue. Il avait fondé, en 1949, la Communauté des chiffonniers d'Emmaüs, qui aidait les pauvres à se vêtir et à se loger en finançant leurs activités par la collecte de vêtements et d'objets de rebus. Devant l'immense réaction de solidarité que son appel avait suscitée dans toute la France et dans d'autres pays d'Europe, l'abbé Pierre avait fondé le mouvement Emmaüs International. Au cours des années suivantes, il avait voyagé dans plusieurs pays, y compris le Canada, afin d'implanter sur le même modèle, et ce, partout dans le monde, des communautés d'Emmaüs dont la mission était de venir en aide aux démunis. En 1969, à Berne (Suisse), 70 groupes de 20 nations adoptent le *Manifeste universel* du Mouvement Emmaüs et décident de créer un secrétariat international de liaison. Deux ans plus tard, les statuts d'Emmaüs International sont adoptés par 95 associations d'Emmaüs à l'assemblée générale tenue à Montréal « pour poursuivre l'action commencée en 1949 » et délimiter géographiquement les régions¹.

Guy Coulombe et François Poulin, qui connaissaient son œuvre, étaient allés le rencontrer en personne lors d'un de ses passages à Montréal. François Poulin s'était même rendu en Europe pour visiter une communauté Emmaüs. Quant à Guy Coulombe, il avait passé un Noël à Montréal dans la communauté fondée après le passage de l'abbé Pierre. Il y était retourné plus tard pour un séjour

1. Emmaüs International compte aujourd'hui plus de 300 groupes dans une trentaine de pays. Voir <<http://emmaus-international.org>> sous l'onglet « Un peu d'histoire ».

d'une semaine « pour voir comment ça fonctionnait ». Les Chantiers étudiants fondés à l'Université Laval par les deux amis s'inspiraient directement du mouvement de l'abbé Pierre².

- > On trouvait des *sponsors*, par exemple le Club Kiwanis ou autre. Ils nous prêtaient un véhicule. Des magasins nous donnaient de la peinture, du bois, et ainsi de suite. Le travail variait selon les talents de chacun. Parmi les étudiants, il y avait des gens qui étaient plus habiles pour telle chose ou telle chose. On les orientait.

Ce mouvement fait boule de neige à travers les milieux universitaires du Québec. On demande à Guy Coulombe et à François Poulin de mettre sur pied d'autres chantiers étudiants à l'Université de Montréal et à Sherbrooke.

- > Aujourd'hui, c'est moins connu, mais à l'époque, c'était assez fort. À la fin, il y avait plusieurs centaines d'étudiants qui faisaient partie des Chantiers étudiants à travers la province.

Guy Coulombe et François Poulin préféraient ce genre d'action communautaire à l'implication politique, se disant que le régime de Duplessis en était, de toute façon, à sa fin. En attendant, ils trouvaient plus utile de poser des gestes concrets plutôt que de faire de l'action politique.

- > Il y avait la voie « politico-officielle ». Des étudiants de droit et de sciences sociales faisaient partie de mouvements étudiants et se prononçaient pour des réformes afin de régler les problèmes du régime Duplessis. Nous, on a délibérément mis ça de côté. On soutenait que les problèmes de fond étaient plus importants que les questions politiques. Je me rappelle des discussions épiques qu'on a eues, dans ce temps-là, dans lesquelles, nous autres, on soutenait que Duplessis, de toute façon, n'en avait pas pour cent ans; qu'on ne savait pas ce que ferait la nouvelle *gang* qui allait prendre la relève. On n'avait qu'à attendre encore un peu. Par contre, on n'avait pas d'objection à ce qu'il y ait des mouvements étudiants pour s'attaquer à des problèmes concrets, comme le cas des familles pauvres. Pour nous, ça ne révolutionnait rien, mais c'était utile. Ça avait du sens en soi.

2. L'abbé Pierre est décédé le 22 janvier 2007 à l'hôpital du Val de Grâce à Paris. Il avait 94 ans.

Ça donnait aussi une conscience sociale, une connaissance des problèmes de fond qui existaient dans notre société. Quand on ridiculisait notre engagement, on se défendait en disant que nos Chantiers étaient complémentaires à l'action politique. Il s'agissait bien en fait des deux côtés d'une même médaille.

Déjà, Guy Coulombe jette un regard bien personnel sur le phénomène de la pauvreté.

- > De plus en plus, pour moi, c'était carrément les structures socioéconomiques qui exigeaient des changements éventuels pour permettre à des groupes de population de sortir – littéralement – de la « misère » dans laquelle ils étaient. Peut-être que pour eux, c'était trop tard, mais on pouvait penser à améliorer le sort de leurs enfants et ainsi de suite. C'était ça mon orientation. Ce l'était aussi pour François, mais disons qu'il était plus idéaliste que moi.

En 1960, Guy Coulombe épouse Roselyne Poirier, une Gaspésienne, avec qui il aura un fils l'année suivante.

L'École de Chicago et l'Université de Tegucigalpa

PENDANT SES QUATRE ANNÉES À L'UNIVERSITÉ Laval, Guy Coulombe mène de front l'organisation des Chantiers étudiants et ses études en sciences sociales. À la faveur de ses nombreuses lectures auxquelles il continue de s'adonner avec toujours autant de constance, il découvre la nouvelle approche de l'école socioéconomique de l'Université de Chicago, notamment les travaux du professeur Hoselitz, qui était alors une sommité dans le domaine.

- > Pendant ce temps-là, je continuais à m'intéresser aux problèmes de développement socioéconomique. En sciences sociales, j'étais au cœur de ces questions et j'avais accès à beaucoup de littérature spécialisée dans le domaine. J'avais entendu parler de l'Université de Chicago, qui était très importante, elle l'est encore aujourd'hui d'ailleurs, mais elle était alors reconnue comme une des meilleures en sciences sociales. Il y avait des professeurs célèbres dans le monde entier, dont Hoselitz, qui avaient adopté l'angle du développement économique.

Ce qui plaît à Guy Coulombe, c'est que l'approche de ce qu'on a appelé l'École de Chicago sort des sentiers battus et innove par rapport à ce qui se faisait alors. La sociologie était une discipline en soi, avec ses règles, ses angles d'analyse et ses propres vedettes. On notait le même phénomène en sciences économiques. Quant à des études en « développement économique », le domaine commençait à peine à se détacher du bloc des sciences économiques. Cette nouvelle approche séduisait Guy Coulombe par son aspect à la fois théorique et pratique.

- > Ce n'étaient ni des économistes, ni des sociologues au sens classique du terme. Ils essayaient plutôt de faire la synthèse entre les deux, pour arriver à des structures de développement : comment ça fonctionnait ? Comment le développement pouvait s'instaurer ? Quand le versement de fonds pour le développement était utile ? Quand c'était inutile ?, et ainsi de suite. C'était une littérature nouvelle. Ça m'a beaucoup intéressé. Ça correspondait à ce dont je rêvais depuis longtemps.

Au lieu de poursuivre ses études en sociologie à Paris ou en économie à Londres, comme c'était alors la mode au Québec chez ceux qui voulaient faire des études supérieures, il décide de faire un doctorat en développement économique à Chicago. Il estime que même si certains projets semblent intéressants, il craint que l'approche française soit plus théorique et philosophique que pratique.

- > À un moment donné, ma décision était prise : j'irais dans un secteur où je pourrai faire à la fois l'étude du développement social et du développement économique, et arriver à une synthèse entre les deux. C'est ça qui m'intéressait. Je voulais faire un doctorat en sociologie du développement économique, et l'Université de Chicago était la meilleure là-dedans. Le choix était clair.

Au début des années 1960, la ville de Chicago est elle-même un terreau sociologique en plein bouillonnement. La discrimination envers les Noirs est très marquée. Leur situation économique, caractérisée par une pauvreté endémique, porte en germe les explosions de violence qui surviendront quelques années plus tard dans cette ville et dans plusieurs autres grandes villes américaines. Le fort mouvement de défense des droits des Noirs culminera, en 1963,

avec une grande manifestation pacifiste mobilisant des centaines de milliers de personnes à Washington sous le leadership de Martin Luther King, qui y livrera son célèbre discours « *I have a dream...* ». Il se prononcera contre la guerre au Viêtnam, recevra le prix Nobel de la paix en 1964 et sera assassiné le 4 avril 1968.

Entre-temps, Guy Coulombe ne se laisse pas distraire par des aspects contextuels. Bien sûr, il aurait préféré vivre à Paris plutôt qu'à Chicago, mais il ne dévie pas de son cap à cause de ce genre de considérations. Après sa licence en sciences sociales et sa maîtrise en sociologie, Guy Coulombe quitte donc Québec avec sa femme et son jeune fils pour la « ville des vents ». Son ami François Poulin préfère lui aussi les États-Unis à l'Europe, et il choisit d'aller étudier en économie à l'Université d'Austin, au Texas. Lui aussi part avec sa femme et leur jeune bébé, une petite fille. Les deux diplômés de l'Université Laval font une demande pour obtenir la bourse d'études Woodrow-Wilson, et les deux l'obtiennent : le financement de leur séjour d'études est assuré pour deux ans.

Les chemins des deux confrères s'écartent, le temps de leur scolarité de doctorat, l'un allant à Chicago et l'autre à Austin, au Texas, mais ils gardent contact et se rejoindront quelques mois plus tard pour leurs recherches sur le terrain en préparation de leur thèse respective.

« À Chicago, j'ai su ce que c'était que de travailler. » Guy Coulombe doit mettre les bouchées doubles parce qu'il ne maîtrise pas l'anglais. Sur ce campus, les bibliothèques sont ouvertes 24 heures sur 24 et les files d'attente pour y entrer sont constantes. Guy Coulombe est par ailleurs déçu de ne pas pouvoir travailler avec le professeur Hoselitz, qui est en congé sabbatique. Il choisit néanmoins son sujet de thèse, qui est lié au développement socioéconomique de communautés très pauvres. Il lui faut trouver un terrain d'études. Ce sera finalement un village de la vallée de Comayagua, au Honduras. Il s'entend avec son ami François Poulin pour qu'ils fassent ensemble leurs recherches de thèse au même endroit.

- > On s'est orientés tous les deux vers le Honduras, qui était probablement le pays le plus pauvre de l'Amérique latine. Il l'est encore, malheureusement. On avait trouvé du financement et

prévu d'être là un été, le temps de notre collecte de données, et de retourner à l'automne suivant dans nos universités, aux États-Unis. On est partis tous les deux avec nos femmes et nos enfants. Lui aussi était marié, lui aussi avait un enfant. Il avait une fille, moi, j'avais un garçon. Le même âge. On s'est ramassés ensemble dans la capitale de Tegucigalpa en mai 1962.

Le pays est effectivement très pauvre. L'Université de Tegucigalpa, université d'État qui était leur port d'attache en tant que chercheurs et le lieu de leur résidence, est située à environ 60 kilomètres de la vallée de Comayagua, où ils faisaient leurs recherches.

- > On avait une ancienne belle « villa », laissée à l'abandon et remplie de coquerelles plus que d'autres choses, mais elle était assez grande pour nous loger tous. François et moi, on partait le lundi matin et on revenait quelques jours plus tard.

À l'automne suivant, le moment est venu de retourner à Austin, pour François Poulin, et à Chicago, pour Guy Coulombe. Mais l'idée de rester dans le pays encore quelque temps leur sourit à tous les deux. Ils vivent une expérience enrichissante, apprennent à connaître un autre milieu, une autre langue, le travail est intéressant. Après quelques pourparlers avec deux professeurs, ils se font tous les deux engager comme chercheurs stagiaires à l'Université de Tegucigalpa avec l'intention d'y faire carrière pendant quelque temps et de retourner un jour au Québec.

- > Je me disais qu'au Québec, les transformations sociales prendraient plus de temps qu'on le prévoyait, même si, à ce moment-là, Jean Lesage dirigeait le gouvernement libéral. François et moi, on s'est dit qu'on avait le temps de partir quelques années, et de retirer beaucoup d'un séjour à l'étranger, en vivant sur le terrain.

À l'automne, Guy Coulombe retourne à Chicago avec sa petite famille, le temps de poursuivre sa scolarité et de passer les examens prévus au programme de doctorat. Ils laissent sur place toutes leurs affaires personnelles, bagages, meubles, voiture, « une vieille Plymouth 1946, un vrai char d'assaut », précise-t-il, n'emportant que l'essentiel, prévoyant y retourner le printemps suivant. Du moins, le croyaient-ils.

Le tourbillon du BAEQ

À LA FIN DE SA DEUXIÈME ANNÉE UNIVERSITAIRE, Guy Coulombe s'apprête à retourner au Honduras, pour mettre la dernière main à sa thèse et entreprendre sa carrière de professeur à l'Université de Tegucigalpa. À quelques jours du départ, il reçoit un appel d'un professeur de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, lui faisant part du lancement d'un vaste projet d'études en développement socioéconomique pour la région du Bas-du-Fleuve. On cherche un sociologue et un économiste pour compléter l'équipe de chercheurs.

- > Juste après les examens, je reçois un téléphone de Québec, un professeur de sciences sociales qui me dit que le fédéral et le provincial se sont entendus pour faire une expérience dans le Bas-du-Fleuve, un plan de développement, et que ça prend des économistes, des sociologues, des agronomes, et ainsi de suite. Il me dit qu'ils ont trouvé l'agronome, Lucien Parent, qu'il leur reste à trouver un économiste et un sociologue.

Guy Coulombe demande des précisions et il s'aperçoit que le poste a été offert à plusieurs candidats, mais comme il faut s'installer à Mont-Joli, un village situé loin des grands centres, personne n'a accepté. Son interlocuteur ajoute candidement: « On est rendu en bas de la liste. Alors on a pensé à toi. » Guy Coulombe ne s'en formalise pas. Il hésite, mais il est tenté par l'aventure. En fait, la perspective de participer à la mise en place d'un plan de développement pour toute une région du Québec l'enthousiasme. C'est exactement ce qu'il rêvait de faire après ses études, mais sans trop croire que l'occasion se présenterait si rapidement.

- > J'ai posé des questions: C'était quoi le budget? Ça venait d'où? Quel était l'objectif global? Combien de temps ça durerait? Et ainsi de suite. Les réponses me satisfaisaient. Je lui ai demandé 24 heures pour y penser.

Le soir même, alors qu'il réfléchit à la proposition, le téléphone sonne encore. C'était François Poulin, qui avait reçu la même offre de participer au projet à titre d'économiste.

- > On s'est longuement parlé au téléphone. À la fin, j'ai dit: « Moi, j'y vais. Je fonce dans le tas. » Il m'a répondu: « Moi aussi. » Alors, on a repris tous les deux le chemin vers le Québec, directement pour la ville de Mont-Joli.

Guy Coulombe laisse de côté son projet de retourner au Honduras. Il met aussi en suspens la rédaction de sa thèse, se disant qu'il la reprendrait une fois le plan de développement terminé, dans deux ou trois ans. Ce serait facile, se disait-il, parce que son travail de terrain était presque terminé, il avait tout son matériel, y compris le dépouillement et l'analyse des questionnaires. Le doctorat à Chicago, la voiture et les autres bagages abandonnés au Honduras pouvaient bien attendre.

Le Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ) était une entreprise privée (subventionnée par les gouvernements provincial et fédéral) sans but lucratif. Mis officiellement sur pied en 1963, il

était formé par les deux conseils économiques régionaux du territoire pilote (Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine), soit le Conseil d'orientation économique (COE) du Bas-Saint-Laurent et le Conseil régional d'expansion économique (CREE) de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Ces organismes, nés de l'initiative de leaders locaux, avaient été fondés vers la fin des années 1950 dans le but de mettre en place des moyens permettant aux régions de rattraper leurs retards économiques et culturels par rapport au reste du Québec et du Canada. Les chambres de commerce du Bas-Saint-Laurent, de Rimouski, de Matane et de quelques villes de la Matapédia avaient été rejointes quelques années plus tard par celles de Rivière-du-Loup et des villes de la région du Témiscouata. Le COE et le CREE, en collaboration avec des chercheurs de l'Université Laval, avaient fait faire quelques études sur l'agriculture, l'utilisation des sols, la foresterie, le transport et la démographie. Cette amorce de recherches structurées avait finalement mené à la création du BAEQ en 1963.

Selon les termes du mandat qu'il avait reçu, le nouvel organisme devait présenter, en 1966, un plan de développement comprenant un ensemble d'objectifs et de moyens aptes à assurer le relèvement socioéconomique de ce vaste territoire. Dans l'esprit du BAEQ, il fallait assurer un niveau de vie régional comparable à celui de l'ensemble du Québec. Un budget de trois millions de dollars avait été affecté au projet, une somme considérable pour l'époque.

Dans les années 1960, le BAEQ n'était pas la seule démarche d'innovation économique et sociale lancée au Québec. Élu une première fois en 1960 avec le slogan « Il faut que ça change! » et reporté au pouvoir une deuxième fois en 1962, avec, cette fois, le cri de ralliement « Maître chez nous! » pour obtenir le mandat de nationaliser l'électricité, le gouvernement libéral de Jean Lesage avait mis en branle de nombreuses réformes dans tous les domaines : éducation (le Rapport Parent recommandait de remplacer les collèges classiques par les polyvalentes et les cégeps), l'enseignement supérieur (la fondation de l'Université du Québec et ses constituantes¹), les finances (création du Régime de rentes et de la Caisse de dépôt

1. Sur la fondation de l'Université du Québec, voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, *Pierre Jeannot – Aux commandes du ciel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, chap. 19, p. 187-198.

et placement du Québec), la santé (prise en charge des hôpitaux par des professionnels laïques qui remplacèrent les communautés religieuses) et le reste. Le développement régional ne devait pas être en reste. On voulait que partout au Québec, la population entre le plus vite possible dans la modernité. Les initiatives du gouvernement étaient soutenues par une soif sans précédent de progrès économiques, sociaux et culturels qui avaient été freinés pendant le régime de Duplessis.

Lorsque Guy Coulombe et François Poulin arrivent à Mont-Joli bardés de leurs diplômes, de leur expérience au Honduras et de leur enthousiasme, ils s'aperçoivent que tout est à faire, à commencer par trouver un local, des fournitures de bureau, un téléphone, du papier, un crayon. Ils rejoignaient l'agronome Lucien Parent, déjà en poste. Les trois constituaient le noyau des dirigeants du BAEQ. S'ajoutait à eux un gestionnaire, affecté à l'administration et aux finances, recruté dans la région. Guy Coulombe se souvient que la tâche s'annonçait colossale, mais qu'il y avait sur place des groupes d'action qui avaient déjà entrepris un travail de structuration à partir duquel le BAEQ pouvait travailler.

- > La population s'était organisée, il y avait beaucoup de leaders de la région qui voulaient faire bouger les choses. Le territoire visé n'était pas seulement la Gaspésie. Il comprenait aussi tout le Bas-Saint-Laurent. Ça allait de Sainte-Anne-de-la-Pocatière jusqu'à Gaspé, y compris les Îles-de-la-Madeleine. J'y ai passé trois ans. Il y avait des éléments dynamiques, mais on pouvait constater, François et moi, qu'il y avait des coins du Honduras qui étaient moins pauvres que certains de la Gaspésie, dans ce temps-là. Au bout de quelques mois, le conseil d'administration, composé de représentants de la région et dirigé par le notaire Georges-Henri Dubé, m'a proposé de devenir aménagiste en chef pour clarifier une structure « tricéphale » qui commençait à poser des problèmes complexes.

Pendant trois ans, le BAEQ a mené des études de toutes sortes auxquelles ont participé plus de 150 chercheurs, sociologues, économistes, agronomes, démographes, animateurs sociaux et étudiants universitaires qui parcouraient les régions pour prendre des notes, recueillir des statistiques, questionner la population et entrevoir des

avenues d'actions possibles. L'époque était aux remises en question, aux réunions de village où l'avenir de régions rurales se discutait en groupe sous la direction d'animateurs.

- > L'animation sociale couvrait toute la région. On avait 25, 30 animateurs. Il y en avait dans tous les villages qui faisaient des débats sur toutes sortes de questions. C'est de là qu'est partie l'idée de fermer des villages, ce qui a été fait par le gouvernement, après référendum avec la population concernée. À un moment donné, la région couverte par le BAEQ était un panorama de tout ce qui bougeait au Québec. On les avait tous. Soit pour, soit contre, soit pour se faire engueuler, soit pour nous appuyer.

Ce fut également l'époque où apparut l'idée de la syndicalisation des employés de l'État. Au BAEQ, Guy Coulombe a eu à composer avec cette question et à faire des relations de travail « sur le tas ».

- > Les professionnels du gouvernement du Québec ont commencé à se regrouper en syndicat. Au début, je ne m'en occupais pas. Notre administrateur avait le mandat de négocier avec eux. Mais la chicane a pris. Le syndicaliste Jean Marchand s'en est mêlé et j'ai été obligé de négocier directement avec lui. Ça avait pris une autre proportion. Les animateurs sociaux en parlaient dans les comités consultatifs qu'il y avait dans à peu près tous les villages. Quelques-uns d'entre eux en profitaient pour faire la promotion du marxisme. Ça commençait à être à la mode.

Finalement, après trois ans de travail, Guy Coulombe, spécialiste du développement socioéconomique, François Poulin, économiste, et Lucien Parent, agronome, remirent leur rapport comme prévu, à la fin de 1965. Le plan prévoyait un recentrage des activités économiques autour de pôles urbains principaux, ce qui devait entraîner la fermeture d'une douzaine de villages qui avaient été fondés durant la crise économique des années 1930. Ces gens avaient exploité la forêt, tant bien que mal, pendant une ou deux générations, et avaient survécu à la misère par des activités de production agricole ou laitière. Certains habitants vivaient dans la pauvreté absolue, sans ressources, sans moyen de s'en sortir. Le plan du BAEQ recommanda le déplacement de ces personnes vers le

littoral, dans des agglomérations suffisamment importantes pour offrir des services communautaires comme des établissements d'enseignement et de soins de santé. Les villes de Matane, Sainte-Anne-des-Monts et Rimouski accueillirent les populations de ces villages devenus fantômes.



Crédit : iStockphoto 3437681

Une partie de la Gaspésie (rocher Percé).

En agriculture, un grand nombre de petits producteurs réussissaient mal à survivre. Le plan prévoyait un regroupement en faisant par exemple passer le quota de dix à 25 vaches par agriculteur. Certains d'entre eux ont donc dû abandonner ou vendre leur ferme laitière familiale. En tourisme, des pôles d'intérêt ont été identifiés comme Forillon, Mont-Saint-Pierre, Percé, Carleton et le parc du Bic.

Toutes les mesures implantées à la suite du rapport du BAEQ n'ont pas été accueillies avec un égal bonheur par toutes les populations concernées. Des pionniers déracinés, des familles rurales entières, replacées brusquement dans un environnement urbain, ou des agriculteurs forcés de vendre leurs terres ancestrales se résignèrent souvent à contrecœur à changer de vie. Pour nombre d'entre eux, les chercheurs du BAEQ étaient des technocrates rationnels

qui n'avaient aucune empathie pour le drame qu'ils vivaient. La modernité était pour eux synonyme d'un arrachement. D'autres, par contre, y virent l'occasion d'un nouveau départ qui les mènerait vers un niveau de vie plus convenable et leur éviterait d'avoir à s'exiler loin de leur région.

Aujourd'hui, la Gaspésie et le Bas-du-Fleuve, avec Rimouski, Matane et Percé, se sont trouvés de nouveaux créneaux de développement avec le tourisme d'été et d'hiver, des activités culturelles particulières et des produits d'exploitation agricole et forestière plus ciblés. Cette évolution ne s'est toutefois pas faite du jour au lendemain, mais le plan du BAEQ en a nul doute été l'élément déclencheur.

Le gouvernement libéral de Jean Lesage et son « équipe du tonnerre » ont lancé de nombreux projets d'égale envergure, dont le leitmotiv commun était de donner à la population un État moderne, avec toutes les structures qui en découlaient.

Pour Guy Coulombe, ce fut une expérience exaltante, malgré l'éloignement et la pénurie de moyens, parce que tout était à faire. Il réalisait son rêve de participer directement au développement socioéconomique du Québec. Comme beaucoup de jeunes diplômés de « retour d'études à l'étranger » ou frais émoulus des universités québécoises, il avait l'enthousiasme des bâtisseurs de pays. Guy Coulombe garde un excellent souvenir de cette époque.

- > J'ai rencontré, lors de cette expérience, de très nombreux et excellents collaborateurs. Plusieurs d'ailleurs ont fait leur marque plus tard dans la fonction publique, dans les coopératives et dans l'entreprise privée. Je les croise parfois.

Les limites de la mise en œuvre

VERS LA FIN DE L'ANNÉE 1965, LE BAEQ REMET SON plan de développement comme prévu. Selon l'expression de Guy Coulombe, le rapport est « tombé comme un éléphant dans un magasin de porcelaine ». Le gouvernement, qui avait lancé de nombreuses réformes dans d'autres domaines, n'était pas prêt à mettre en place les structures nécessaires à des bouleversements régionaux d'une telle ampleur. L'organisme gouvernemental responsable de la mise en œuvre de ce plan ambitieux était l'Office de planification du Québec (OPDQ), dirigé par l'économiste Roland Parenteau. Il fut décidé que l'on nommerait un directeur du développement régional, qui aurait pour première tâche de mettre à exécution le plan du BAEQ.

Guy Coulombe est devant un choix : retournera-t-il à Chicago pour terminer son doctorat ? Rentrera-t-il au Honduras pour entreprendre une carrière à l'Université de Tegucigalpa ? Ou restera-t-il au Québec pour participer à la mise en œuvre du plan du BAEQ, pour lequel il avait travaillé pendant

trois ans en y versant tout son enthousiasme? Le gouvernement organise un concours pour le poste. Guy Coulombe décide de s'y présenter. S'il est choisi, il verra ce qu'il fera. Finalement, sa candidature est retenue et il décide d'accepter le poste. Il n'a plus l'esprit à des études doctorales ni à une carrière universitaire au Honduras. Son travail au BAEQ l'a amené au cœur de l'action. Il y a pris goût et ne le perdra plus pour le reste de sa carrière. Pour l'instant, il a le mandat d'implanter un plan de développement pour toute la région de l'est du Québec.

- > Ma première tâche a été de mettre en marche l'exécution de ce plan-là, qui était assez considérable. Étant donné que le gouvernement provincial n'avait pas les moyens de tout mettre en œuvre, il a été décidé d'intégrer l'exécution du plan dans une entente avec le fédéral, de 400 ou 500 millions. Là, la problématique changeait. On tombait dans les réseaux politiques. Trudeau, qui venait d'être élu, était venu à Rimouski. C'était maintenant Daniel Johnson père qui était premier ministre au provincial. Chaque virgule faisait l'objet de discussion, chaque mot comptait. Bref, c'était la chicane fédéral/provincial classique que j'ai vécue de l'intérieur.

Guy Coulombe s'initie aux négociations avec le fédéral, une dimension différente de son travail, qui l'intéresse par sa nouveauté. Par contre, sur le plan professionnel, il a l'impression qu'il tourne en rond. L'aspect strictement technique de certains volets du plan lui paraît non applicable à d'autres domaines, ce qui limite, à son sens, son apprentissage de gestionnaire. Il veut sortir des dimensions plus pointues comme l'utilisation des sols ou l'inventaire forestier, pour déborder vers la gestion plus générale d'enjeux sociaux.

- > Pour moi, le BAEQ a été un apprentissage collectif, mais, en même temps, il ne faut pas exagérer cet aspect. Il y avait quand même des gens très compétents au départ. Par exemple, en génie forestier, il y avait des spécialistes qui avaient tous fait leurs doctorats aux États-Unis. Ils connaissaient les outils les plus perfectionnés de repérage. J'étais heureux comme directeur régional de travailler à l'implantation du plan, mais j'avais compris, quand on a remis le plan, que le gouvernement n'était pas prêt à le mettre en œuvre. Je savais qu'il fallait en quelque sorte recommencer le travail d'une autre façon, et ça a pris presque deux ans de plus. Mais heureusement, la solution a été d'intégrer ça dans une entente fédéral/provincial. Éton-

namment, la « concurrence » fédéral/provincial a fait avancer le dossier. Non seulement elle ne l'a pas bloqué, mais elle l'a fait avancer.

Une fois familiarisé avec la façon de mener des négociations avec les représentants du gouvernement fédéral, Guy Coulombe en vient à trouver qu'il a « fait le tour du jardin ». Il n'a plus rien à apprendre ni à donner dans le dossier du développement régional de la Gaspésie et du Bas-du-Fleuve. Il perd intérêt et commence à regarder ailleurs.

- > À un moment donné, j'ai constaté que je commençais à tourner en rond. Le gouvernement avait changé, c'était Jean-Jacques Bertrand qui était premier ministre. J'avais fait le tour du développement régional. Je voulais aller ailleurs. Avec tous les aspects techniques qu'il fallait régler, j'avais moins l'occasion de faire de la gestion purement administrative. Ce que je faisais était tellement unique en son genre que je ne pouvais pas en déduire beaucoup de façons de faire dans d'autres domaines. C'était trop spécifique de la région et à ce qu'on voulait y faire. C'est alors que je me suis dit qu'il fallait que je sorte de l'aspect développement régional ou recherche technique. J'ai commencé à regarder vers Ottawa. Le hasard m'a aidé. J'ai reçu une offre du sous-ministre aux Approvisionnement et Services, qui était le pur secteur de la gestion et de l'administration de programmes gouvernementaux.

En rétrospective, Guy Coulombe garde un esprit malgré tout critique face au plan de développement du BAEQ. Certaines pistes d'action ont été explorées de façon immédiate par le gouvernement, mais d'autres ont été abandonnées parce qu'elles nécessitaient des conditions qui étaient encore inexistantes. L'horizon d'action était trop vaste et éloigné pour qu'elles aient des suites concrètes.

- > Il y avait bien des idées là-dedans qui ont été reprises plus tard par les ministères, et qui sont éventuellement devenues des politiques normales du gouvernement. On a utilisé des techniques de pointe, par exemple des interprétations de photos aériennes, appliquées pour la première fois au Québec. Pour

former de la main-d'œuvre spécialisée en Gaspésie, on a lancé la télé-éducative, qui a d'ailleurs conduit à la fondation de la TÉLUQ de l'Université du Québec¹.

Guy Coulombe ne voyait pas comment les conditions dans lesquelles œuvraient ces populations pouvaient donner lieu à un développement socioéconomique accéléré.

- > Pour avoir du vrai développement, il faut forger des conditions qui dépendent du lieu où on veut l'implanter. Le développement régional et le développement urbain ne se présentent pas de la même façon. Mais d'une façon générale, il faut mettre d'abord les éléments clés qui permettront à des gens de participer ou de créer ce que les économistes appelaient dans ce temps-là un « *take off* ».

Selon Guy Coulombe, trois conditions fondamentales doivent être présentes dans la mise en œuvre d'un plan de développement socioéconomique.

- > Il faut qu'il y ait un minimum de scolarité et de formation dans la population visée. Il faut aussi des conditions économiques qui permettent un certain niveau d'activité. Par exemple, pour développer la pêche, il faut qu'il y ait des infrastructures, des usines, des bateaux, des gens intéressés par le métier. Il faut également un minimum de capitaux. On ajouterait, aujourd'hui, qu'il faut également du poisson! Dans ce temps-là, les banques n'étaient pas intéressées à prêter dans des projets semblables, alors il restait les gouvernements. En d'autres mots, c'est bien beau avoir des rêves, mais il faut que ce soit concret, que ce soit appuyé sur une réalité.

Guy Coulombe résume la réalité qui s'offrait à lui et qui a orienté son choix de carrière pour les deux années suivantes.

- > Les questions de développement, c'est très vaste. On n'a pas la même perspective lorsqu'on parle d'un milieu rural et d'une zone urbaine. Développer la région de Montréal, ce n'est pas du tout la même problématique que de développer la pêche en Gaspésie, le tourisme, l'agriculture et la forêt. Mais les principes

1. Voir J. Cardinal et L. Lapierre, *op. cit.*

de base sont les mêmes : ça prend des gens informés, des pôles de développement et du financement. Et pour manœuvrer là-dedans, pour influencer les décisions qui se prennent en fonction de ça, il faut que tu aies des postes qui te permettent de le faire.

Face à l'état de la situation dont il a fait le tour en amont et en aval, Guy Coulombe en arrive à la conclusion que ces trois conditions *sine qua non* vont prendre des années avant d'être réunies dans la grande région de l'est du Québec. Il décide donc d'aller chercher une expérience professionnelle ailleurs, le temps que ces conditions se mettent en place à la faveur d'un nouveau gouvernement. Il a une conversation avec Michel Bélanger, originaire comme lui de la ville de Québec et diplômé en économie de l'Université Laval. Celui-ci tente de convaincre Guy Coulombe de rester à Québec en attendant que le gouvernement Bertrand mette en place, tel que promis, un Conseil du Trésor calqué sur celui du gouvernement fédéral.

- > Avant de partir de Québec, j'ai été convoqué par Michel Bélanger, qui était sous-ministre à Industrie et Commerce et conseiller du gouvernement dans ce temps-là. Il m'a proposé de rester à Québec : « On a convaincu le premier ministre Bertrand de changer la loi d'administration financière pour s'aligner sur Ottawa, en mettant sur pied un véritable Conseil du Trésor. » Il m'a confié qu'on lui avait proposé d'en prendre éventuellement le secrétariat. « J'aimerais bien ça que tu restes à Québec et que tu deviennes mon secrétaire adjoint aux programmes du futur Conseil du Trésor. »

Guy Coulombe reste prudent, et ne se laisse pas éblouir par une perspective certes attrayante, mais aussi lointaine qu'incertaine.

- > J'ai répondu à Michel Bélanger que j'étais loin d'être sûr que Bertrand serait réélu. Deuxièmement, je lui ai rappelé que lorsqu'un nouveau gouvernement arrive, il remet en cause tout ce qui s'est fait avant. Je lui ai dit qu'avant que tout ça retombe sur ses pieds, qu'ils s'habituent, que la nouvelle équipe se mette en place, j'avais le temps d'aller prendre l'expérience d'Ottawa. Je lui ai demandé de me rappeler dans deux ans ou deux ans et demi, quand ça serait vraiment décidé.

Québec via Ottawa

EN ALLANT TRAVAILLER AU GOUVERNEMENT fédéral, Guy Coulombe n'a pas l'intention d'y faire carrière. Il est clair, pour lui, que sa vie professionnelle se déroulera au Québec, où il veut éventuellement avoir un rôle important à jouer. Il veut par contre développer ses compétences purement administratives.

- > Mon objectif était d'avoir un jour un poste clé pour influencer les questions de développement. Un poste qui me permettrait de faire bouger les choses. Il faut dire qu'au Québec, à l'époque, on avait débloqué beaucoup de moyens. Il y avait de la place pour ceux qui avaient des ambitions. On avait l'impression que tout était à bâtir. C'est pour ça que je suis allé à Ottawa. Pour acquérir d'autres compétences, en particulier en gestion, en attendant de revenir à Québec. J'ai été là un an.

Au ministère des Approvisionnements et Services, il occupe le poste de sous-ministre adjoint à la planification financière. Il apprend à travailler dans un environnement social très différent de celui du gouvernement québécois.

- > Dans un des premiers dossiers qu'on m'avait donnés, j'avais quatre directeurs généraux en dessous de moi. Les quatre étaient anglophones unilingues, quatre anciens majors généraux de l'armée, âgés de 55 à 60 ans. J'en avais 34. Disons que ça m'aidait d'avoir un sous-ministre en titre francophone. On parle des années 1970-1971.

Comme il lui avait promis, Michel Bélanger téléphone un jour à Guy Coulombe pour lui annoncer que le Conseil du Trésor avait été mis sur pied, conformément à ses recommandations.

- > Michel Bélanger m'a annoncé que le nouveau gouvernement avait fait passer la nouvelle loi intégralement. Il devenait secrétaire du nouveau Conseil du Trésor et il m'offrait de devenir le secrétaire adjoint. J'ai eu une autre réflexion d'une soirée, et j'ai accepté parce que je savais que c'était le lieu privilégié pour influencer beaucoup de décisions. C'est ça qui m'intéressait.

Encore aujourd'hui, Guy Coulombe garde un excellent souvenir de Michel Bélanger, qu'il considère comme le seul véritable patron qu'il a jamais eu. C'est sous sa direction que toutes les structures financières d'un État moderne ont été mises en place par l'application du système budgétaire « PPBS », fondé sur l'atteinte d'objectifs ventilés pour chaque unité administrative du gouvernement. Conçu pour Washington par Robert McNamara, un ancien professeur de Harvard devenu secrétaire général de l'administration Kennedy, le système de « planification, programmation et préparation du budget¹ » vise la rationalisation des choix budgétaires (RCB). Michel Bélanger veut l'appliquer à la grandeur du gouvernement québécois. Guy Coulombe l'aidera dans cette entreprise colossale. Il restera au Conseil du Trésor pendant cinq ans, dont trois à titre de secrétaire adjoint et deux comme secrétaire en remplacement de Michel Bélanger.

1. En anglais PPBS, soit *Planning, Programming and Budgeting System*.

- > Je suis revenu à Québec et nous avons commencé à zéro avec Michel Bélanger. Je me rappelle qu'on était assis dans le sous-sol du ministère de l'Agriculture, dans deux, trois pièces avec des lumières que tu allumais en tirant sur une corde. Mais on s'est débrouillé, et on a fini par changer toute la structure financière du gouvernement. Ça a été une autre période extrêmement intéressante parce qu'avec l'accord et l'appui de Robert Bourassa et son ministre des Finances, Raymond Garneau, Michel Bélanger nous avait donné carte blanche pour changer toute la structure budgétaire du gouvernement. On a implanté le système PPBS. Je considère que Michel Bélanger a été le seul patron administratif que j'ai eu dans ma vie. Il y en a eu d'autres en termes de hiérarchie officielle, mais au Trésor, avec lui, on travaillait vraiment ensemble. Il n'était pas plus « jaseux » que moi. On ne se pilait pas sur les pieds. On se partageait les tâches.

Le poste comportait des tâches extrêmement complexes. Pour pouvoir se retrouver, Guy Coulombe se forge une méthode de travail qui s'inspirait de ce qu'il avait vécu au BAEQ : distinguer l'essentiel de l'accessoire. Même si l'habitude de lire ne l'a jamais quitté, il s'aperçoit qu'il doit faire un choix dans les dossiers qui se présentent à lui et même parmi ceux qui retiennent son attention, il prend l'habitude d'aller au cœur des problématiques qui y sont présentées. Il gardera d'ailleurs ce principe de fonctionnement pour le reste de sa carrière.

- > Il y avait tellement de données détaillées que s'il avait fallu que je commence à lire tout, j'aurais perdu mon temps. Je me suis rendu compte que non seulement c'était pratique d'aller toujours à l'essentiel, mais c'était essentiel de le faire. J'ai connu des gens qui se sont perdus dans les dossiers parce qu'ils s'imaginaient qu'il fallait tout lire dans le détail. Au Trésor, j'ai vraiment appris à analyser ce qui était essentiel.

Voilà une qualité que Guy Coulombe exerce depuis dans tous les mandats qu'on lui a confiés au cours de sa carrière. Son explication est simple et colorée.

- > Dans toutes les fonctions que j'ai eues, des gens me demandaient comment je faisais pour avoir l'air, au bout d'un certain temps, de dominer complètement le sujet, d'être rapidement au

courant des grands enjeux. C'est facile à expliquer. C'est tout simplement parce que je ne m'enfarge pas dans les fleurs du tapis et que je vais à l'essentiel.

La deuxième habitude qu'il prendra au Trésor sera de bien choisir ceux et celles avec qui il veut travailler. Il choisit ses collaborateurs avec soin en appliquant quelques critères devant mener à la formation d'équipes efficaces.

- > J'avais commencé au BAEQ, mais j'ai appris au Trésor à m'entourer des collaborateurs les plus compétents possible dans des champs d'expertise qui sont complémentaires entre eux et aussi, par rapport à moi. Dans une équipe, il doit y avoir une palette de compétences, de structures de pensée, de personnalités et d'expériences. C'est ce qui fait la richesse et l'efficacité d'un groupe de travail. J'avais commencé à voir ça au BAEQ, et ça s'est confirmé au Conseil du Trésor.

Comme le Conseil du Trésor est le lieu où aboutissent tous les dossiers gouvernementaux, Michel Bélanger et Guy Coulombe touchent aux volets stratégiques de cette grande période de « révolution tranquille » : les politiques agricoles, l'assurance auto, la mise en place de l'assurance maladie, du réseau des CLSC. Guy Coulombe ne pouvait pas demander mieux. C'est la première fois qu'il travaille non seulement au développement d'une région, mais aussi à l'ensemble du développement socioéconomique du Québec moderne, puisqu'il détient le nerf de la guerre : le budget du Conseil du Trésor par lequel sont passés au peigne fin les politiques, les grands investissements et l'administration publique.

- > J'ai vraiment touché aux vrais problèmes de développement du Québec parce que ma fonction me permettait d'être autour des tables de décision et d'y faire valoir ce que j'avais à dire là-dessus. J'avais de bons collaborateurs et j'avais établi d'excellents rapports avec le secrétaire général du gouvernement, qui était alors Julien Chouinard. Ce n'était pas moi qui décidais, c'étaient les ministres et le premier ministre, mais j'étais dans un milieu qui me permettait de donner mon mot, de faire avancer certaines idées qui me tenaient à cœur. On n'acceptait pas toujours mes propositions, mais ça, ce n'est pas grave. Le prin-

cipe, c'est de pouvoir les exprimer. Ça allait des politiques aux grands investissements, en passant par l'administration comme telle. Je couvrais les trois aspects.

En 1973, Michel Bélanger quitte le Conseil du Trésor pour devenir le premier président francophone de la Bourse de Montréal. On propose à Guy Coulombe de le remplacer. Cette fois, il accepte immédiatement.

- > J'ai continué de 1973 à 1975 comme secrétaire du Conseil du Trésor à la place de Michel Bélanger. C'étaient les mêmes fonctions, finalement, mais j'ai eu à élargir le champ d'intervention parce qu'il y avait en plus les problèmes reliés aux négociations des conventions collectives avec les différents syndicats des employés du gouvernement.

Le troisième principe d'action que Guy Coulombe a mis très tôt en pratique est de garder une certaine distance par rapport aux politiques. Il considère qu'il travaille pour l'État du Québec, quel que soit le parti politique qui forme le gouvernement.

Autre règle, si un de ses amis personnels était élu comme député de quelque parti que ce soit, ou qu'il devînt ministre dans tel ou tel gouvernement, Guy Coulombe plaçait immédiatement une distance de déférence. Il cessait de le tutoyer en présence de tiers, s'il le faisait auparavant, et s'abstenait de discuter de questions personnelles ou intimes, même si c'était le cas avant. En agissant systématiquement de la sorte, même au risque de froisser de vieilles connaissances, Guy Coulombe acquit une réputation d'homme de contenu, sur qui les arguments de politiques de parti n'avaient pas prise. Grâce à cette attitude résolument détachée et antipartisane, il put rester en poste au travers des changements de ministres et de gouvernement. Son seul intérêt avoué était, et est toujours, son parti pris envers le développement socioéconomique du Québec.

- > Je tenais à garder mes distances. J'ai de grands amis qui étaient dans la fonction publique et qui se sont présentés aux élections. Quand ils ont été nommés ministres, je les vouvoyais. Certains étaient bien fâchés de cela. « Comment ça se fait ? On se connaît depuis vingt ans ! » Mais pour moi, il était devenu ministre. Ce n'était plus la même relation. J'ai tenu cette ligne-là, tout le

temps. Pas par mépris. C'est tout simplement que je ne voulais pas avoir un mélange des genres et je voulais garder mon autonomie. Je voulais être capable de dire, à un moment donné, que je n'étais pas d'accord, et que je voulais quitter parce que ça ne fonctionnait pas. Je ne dois rien à personne et ils ne me doivent rien. Ça, ça a toujours été un leitmotiv dans ma carrière. Dans les années 1976-1978, pendant deux ans, avec le premier ministre René Lévesque, ça allait admirablement bien. Il s'est fait de belles choses, notamment au point de vue langue, mais je n'ai pas été impliqué directement dans ce genre de dossiers.

Ainsi, pendant les cinq années qu'il a passées au Conseil du Trésor, trois à titre de secrétaire adjoint et deux comme secrétaire, Guy Coulombe a eu à travailler avec différents ministres et sous différents gouvernements, mais il est demeuré toujours en poste en s'imposant par sa compétence, son objectivité, son absence totale d'esprit partisan et son engagement presque viscéral envers le seul avancement de l'État du Québec.

En 1975, Julien Chouinard, secrétaire général du gouvernement², est nommé juge à la Cour d'appel du Québec, et démissionne de son poste³. Robert Bourassa, qui est devenu entre-temps le premier ministre du Québec, se tourne vers Guy Coulombe comme son successeur éventuel. Il reconnaît sa vaste expérience de la fonction publique et veut la mettre à profit. Ce dernier accepte. Il accèdera donc à ce poste, le plus haut échelon de la fonction publique, encore plus stratégique que celui de secrétaire du Conseil du Trésor. Il y modifiera le mode de fonctionnement de tous les sous-ministres. En effet, ces derniers relèvent, d'une certaine façon, du secrétaire général, lequel est lui-même le sous-ministre du premier ministre.

- > Julien Chouinard, mon prédécesseur au secrétariat général du gouvernement, était un juriste. Tous les dossiers qui passaient par ses mains étaient principalement considérés sous l'angle juridique. Sa question était d'abord : « Est-ce que ça respecte les lois ? » Il s'intéressait surtout à cet aspect. Il abordait moins les dossiers sous l'angle des finances ou du développement.

2. Ce poste était autrefois appelé « greffier en loi du conseil exécutif du Québec ».

3. Julien Chouinard sera nommé juge à la Cour suprême du Canada en 1979, où il siègera jusqu'en 1987, année de son décès.

Comme on pouvait s’y attendre, Guy Coulombe envisagera son rôle autrement. Il aborde les dossiers de la même manière qu’il le faisait alors qu’il était secrétaire du Conseil du Trésor, c’est-à-dire sous l’angle du développement socioéconomique. Robert Bourassa s’y attendait.

- > Le passage du Trésor au secrétariat général du gouvernement s’est fait à peu près tout naturellement pour moi. Je trouvais qu’il y avait des incohérences dans la façon dont l’administration publique fonctionnait. Je pouvais comparer avec Ottawa, où c’était plus efficace.

Il convainc le premier ministre Bourassa de restructurer le mode de fonctionnement de toute la fonction publique.

- > J’ai dit à Bourassa qu’on ne pouvait pas continuer de même. Que c’était incohérent. Je l’ai convaincu de mettre sur pied des comités ministériels pour avoir un peu d’ordre dans les dossiers. Je voulais qu’on puisse être capable de mettre un dossier relativement mal ficelé de côté, le temps d’aller au fond des choses, et éviter de faire perdre du temps au ministre et au conseil des ministres. Ça a été une réforme qui a changé beaucoup les façons de piloter les dossiers dans les ministères.

À la rescousse des Jeux olympiques de Montréal

AU DÉBUT DES ANNÉES 1970, MONTRÉAL SE prépare fébrilement à accueillir les XXI^e olympiades, prévus pour juillet 1976. Le maire Jean Drapeau avait prédit des « Jeux autofinancés », mais sa prédiction était loin de se réaliser. Au contraire, la construction des installations olympiques s’annonçait très coûteuse, et des retards importants menaçaient la tenue même des Jeux.

Pendant toutes ces années de préparation, Guy Coulombe s’est abstenu de se mêler de ce dossier. Comme c’était un événement qui serait hautement médiatisé et qui comportait plusieurs dimensions, beaucoup de ministres étaient concernés, sans compter les élus municipaux de Montréal, et surtout le maire Jean Drapeau. Fidèle à son principe de non-ingérence politique, Guy Coulombe est resté en retrait de ce dossier jusqu’à ce qu’une catastrophe se pointe à l’horizon.

Au milieu de l’année 1975, soit un an avant la tenue des Jeux olympiques de Montréal, des ingénieurs contactent Guy Coulombe pour lui faire part

de leurs inquiétudes. Ils l'invitent dans un restaurant de Québec, un dimanche soir. Selon ces experts étroitement impliqués dans la construction des installations, il était impossible que le stade soit terminé avant la tenue des Jeux. Chiffres à l'appui, ils se désolaient de la catastrophe annoncée, mais ne savaient pas comment faire cheminer le dossier jusqu'au premier ministre. Guy Coulombe mesure rapidement la gravité de la situation et décide de passer à l'action.



Crédit : Archives de la Ville de Montréal, 3584620340_607463662d_b

Le Stade olympique de Montréal.

Le lendemain matin, le lundi, en collaboration avec Jean Houde, adjoint au secrétariat général, il rédige une note succincte énumérant les actions à prendre pour « sauver les Jeux » et éviter que le Canada, le Québec et Montréal « perdent la face devant le monde entier ». Guy Coulombe ramasse, sur une page et demie, cinq mesures d'urgence à enclencher immédiatement.

- > Premièrement, il fallait enlever la responsabilité de toutes les infrastructures à la Ville de Montréal. Deuxièmement, il fallait mettre sur pied une société d'État qui gérerait la construction des installations olympiques jusqu'à l'ouverture, et après,

jusqu'à ce que ce soit terminé. Troisièmement, il fallait nommer de nouveaux responsables, et diminuer considérablement le rôle administratif du maire Drapeau. Quatrièmement, j'estimais que le Conseil du Trésor devait être dans le coup, de même que le ministère des Finances et nos grandes institutions financières. Cinquièmement, je recommandais de restructurer la dette.

Après avoir tenté en vain de rejoindre d'urgence le premier ministre Bourassa, Guy Coulombe prend lui-même l'initiative de convoquer un groupe de ministres pour le lendemain matin, le mercredi. Finalement, Robert Bourassa a eu la convocation. Il s'est présenté à la réunion en demandant à Guy Coulombe « quelle mouche l'avait piqué ».

- > J'ai dit au premier ministre : « C'est la catastrophe avec les Jeux. Voici ma note de service. Tout est là en une page et demie. Si vous n'êtes pas d'accord, c'est votre décision. Mais moi, j'aurai dit ce que j'avais à vous dire. » Il a lu ça et il a mené rapidement la réunion. À la fin, mes cinq propositions ont été acceptées.

La semaine suivante, Guy Coulombe choisit Claude Rioux¹, qu'il considère comme le meilleur juriste du gouvernement, pour écrire une loi qui mettrait en œuvre intégralement, et ce, le plus vite possible, les cinq recommandations de la note de service.

- > J'ai donné à Claude Rioux la note et je lui ai dit qu'il fallait faire une loi avec tout ça. Il me regardait : « Enlever les infrastructures à la Ville de Montréal ? Comment est-ce qu'on fait ça ? Les actifs, l'aspect légal ? » Je lui ai répondu : « C'est ton problème. Trouve les moyens. C'est toi le juriste. » Dix jours après, la Loi sur la Régie des installations olympiques était faite. Il fallait maintenant annoncer au maire Drapeau les modifications importantes à ses responsabilités que la loi prévoyait.

1. Claude Rioux, né en 1930 à Sayabec, a été nommé juge à la Cour supérieure du Québec en 1978. Il a été sous-ministre associé responsable de la législation au ministère de la Justice du Québec de 1966 à 1970 et de 1973 à 1975, avant d'être secrétaire adjoint au ministère du Conseil exécutif du Québec de 1975 à 1978. Source : J. Cournoyer, *La mémoire du Québec*, Montréal, Stanké, 2001, p. 1386. Il est décédé en 2006.

Le gouvernement met sur pied le conseil d'administration de la Régie des installations olympiques (RIO), dont les membres sont des experts en financement. Jean Drapeau s'attendait à être nommé président de ce conseil, mais Guy Coulombe recommande plutôt d'y placer Claude Rouleau, qui était sous-ministre des Transports. Les autres administrateurs sont entre autres le président de la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui devra finalement se retirer pour ne pas être juge et partie dans ces problèmes de financement, le sous-ministre des Finances, Pierre Goyette, et Roland Giroux, président d'Hydro-Québec. Roger Trudeau, alors sous-ministre des Travaux publics, est nommé directeur général. Ce dernier a joué un rôle capital dans le dossier olympique.

- > Comme chacun des administrateurs pensait qu'il était le meilleur financier au Québec, je me suis dit que si on les mettait ensemble, ils allaient trouver une solution. Quant au sous-ministre des Transports Claude Rouleau, en plus d'être un excellent ingénieur, il avait la confiance du gouvernement, alors on lui a demandé de prendre le poste de président du conseil de la Régie des installations olympiques.

Pendant l'année qui a suivi, Guy Coulombe a piloté le dossier de près. Il est intervenu directement lors de graves imprévus. Par exemple, certains événements litigieux pouvaient mettre le gouvernement dans l'embarras. D'autres mettaient en cause la sécurité publique. On craignait un jour que le mât s'écroule ou, à une autre occasion, que l'intérieur du stade ne soit pas dans un état assez sécuritaire pour recevoir les centaines de milliers de spectateurs attendus. Plusieurs fois, Guy Coulombe a dû composer avec des situations délicates.

- > Finalement, les Jeux ont eu lieu, mais je peux témoigner que ça a passé à un demi-cheveu qu'ils soient annulés. Il y a eu des épisodes particulièrement houleux.

Lorsque le 15 novembre 1976, le Parti québécois prend le pouvoir à Québec, Guy Coulombe est secrétaire général du gouvernement, mais il attend à son bureau que le nouveau premier ministre, René Lévesque, le convoque.

Guy Coulombe avait connu René Lévesque comme ministre et aussi de façon sociale comme journaliste, comme député, puis comme ministre du gouvernement libéral responsable de la nationalisation de l'électricité. Maintenant, René Lévesque était le premier ministre du premier gouvernement péquiste. L'élection du Parti québécois avait causé beaucoup de surprise dans l'opinion publique, car les sondages publiés dans les journaux n'avaient pas annoncé une telle victoire. Seuls les sondages internes du Parti québécois laissaient présager l'issue des élections, car leur question était double : « Qui pensez-vous sera élu ? » et « Pour qui allez-vous voter ? » La majorité répondait « Les libéraux » à la première, mais « Parti québécois » à la deuxième. Il suffisait de bien départager les calculs.



Crédit : Service des archives, Université Laval

Guy Coulombe s'entretient avec le premier ministre René Lévesque à l'occasion d'une conférence à la Chambre de commerce.

René Lévesque convoque Guy Coulombe quelques semaines après les élections. Il lui annonce qu'éventuellement, il serait remplacé au poste de secrétaire général du gouvernement par Louis Bernard,

mais que ce dernier devait s'occuper dans l'immédiat de la refonte de la Loi électorale. On lui demande donc de rester à son poste pour quelque temps encore.

- > C'étaient des gens que je connaissais bien. René Lévesque, je le connaissais depuis 15 ans. Louis Bernard, qui est un de mes amis aussi, avait travaillé avec moi, en 1966, dans l'entente fédéral/provincial pour le plan du BAEQ. Ils m'ont dit : « Pourrais-tu rester ? Il y a beaucoup de nouveaux parmi nous. Ils ne savent pas trop comment fonctionne un gouvernement. On veut que Louis Bernard devienne secrétaire général, éventuellement, mais en attendant, peux-tu rester, contrôler la machine, puis voir à ce que ça marche ? Et on reverra ça un peu plus tard ? » J'ai répondu : « D'accord. Je vais vous donner un coup de main. » La confiance était mutuelle. Honnêtement, au bout de cinq, six mois, ça allait admirablement bien.

Par contre, à un moment donné, Guy Coulombe a senti le besoin de préciser certaines choses et de mettre cartes sur table.

- > J'ai été clair avec Lévesque. Il a d'ailleurs apprécié. C'est une des raisons pour lesquelles ça a bien été avec lui. Je lui ai dit que je ne jouerais pas un double jeu. Je voulais faire marcher la machine, la contrôler, m'organiser pour que tout fonctionne. Par contre, j'ai bien précisé que je n'embarquerais pas dans les disputes fédéral/provincial ou dans les questions de souveraineté, et ainsi de suite. « Ces affaires-là, que je lui ai dit, je ne vous dis pas que je suis d'accord ou que je ne suis pas d'accord. Je n'ai jamais fait de politique, et je ne commencerai pas aujourd'hui à en faire. Je vais m'occuper de l'administration générale du gouvernement, des sous-ministres, etc. Les politiques vont avancer, puis quand vous allez vouloir une loi, elle va être prête, comme je faisais avant. »

Guy Coulombe s'en tient à sa ligne de conduite pendant les deux ans où il restera finalement à son poste. Il convient que son attitude de retrait face aux questions politiques explique sa survie au sein de la haute fonction publique à travers les changements de régime, mais il ajoute en même temps que l'époque était à la croissances. Selon lui, il y avait de la place au gouvernement pour tous

ceux et celles qui avaient la compétence et le désir de participer au développement du Québec, quelles que soient leurs allégeances politiques.

- > Il faut comprendre qu'il n'y avait pas de grands centres de décision francophones et même anglophones au Québec. Il y avait quelques grandes banques, mais le mouvement vers Toronto était déjà bien amorcé. Par ailleurs, les Bombardier, même le Mouvement Desjardins, n'avaient pas l'envergure d'aujourd'hui. Avec la poussée dans l'éducation, la nouvelle moisson de jeunes individus qui étaient prêts à entrer sur le marché du travail n'avait pas beaucoup d'autre endroit à aller qu'au gouvernement. Ils allaient là où il y avait de la place, c'est-à-dire au gouvernement. Les ouvertures correspondaient toujours à de la création d'emploi et non à des remplacements de titulaires de poste. La plupart du temps, le poste était créé en même temps que le projet.

En 1978, après deux ans au pouvoir, René Lévesque lui demande finalement de laisser sa place à Louis Bernard. Guy Coulombe est prêt à rentrer tout bonnement chez lui et à attendre qu'une occasion se présente, mais René Lévesque connaît la qualité de l'homme et lui demande simplement quel poste l'intéresserait. L'idée de diriger une société d'État lui sourit. Il en fait part au premier ministre.

- > René Lévesque m'a demandé ce qui m'intéresserait. Je lui ai dit que s'il y avait une place dans une société d'État, je la prendrais. Sinon je m'en irais dans le secteur privé. Il m'a retéléphoné trois semaines après pour me proposer de diriger la Société générale de financement (SGF), qui traversait d'importantes difficultés. « Si ça vous intéresse, je vais vous nommer. » J'ai pris 24 heures pour y penser et j'ai accepté.

Cette nomination hors du giron du gouvernement marquera une nouvelle tangente dans la carrière de Guy Coulombe. Le plus gros des problèmes de la SGF était la société Marine Industries. On attendait d'elle qu'elle fasse des profits, mais elle était alors au bord de la faillite. Guy Coulombe prend des mesures fermes. Il restructure l'entreprise, vend les unités déficitaires. Il a adoré cette période de grands bouleversements.

- > Ça a été une période absolument fabuleuse. Pendant trois ans, c'était un feu roulant de projets, de réorganisations. Il y avait à la SGF des cadres supérieurs très compétents et j'en ai engagé d'autres. Ça a été très intéressant, amusant et valorisant parce que je faisais du vrai développement. Les emplois étaient bons. Et le point fort là-dedans, c'est qu'on a réussi la réorganisation de Marine Industries.

À la SGF, il a également participé à la prise de contrôle par le gouvernement québécois de la société Domtar. Avec quelques autres, il a fait émerger l'idée audacieuse du grand projet de la fusion des sociétés Consolidated, Domtar et Donohue, qu'on prévoyait devenir un levier économique puissant pour le secteur forestier. Au grand regret de Guy Coulombe, le dossier n'a pas abouti. Par contre, comme président de la SGF, il s'enorgueillit d'avoir lancé certains projets privé-public sans garantie gouvernementale comme la construction d'une grande papeterie, en collaboration avec le management de la société Donohue, à Amos, en Abitibi-Témiscamingue qui, à l'époque et encore aujourd'hui, est une des dernières usines modernes de pâtes et papiers construites au Québec au cours des cinquante dernières années.

Président-directeur général d'Hydro-Québec

EN 1981, LE GOUVERNEMENT DEMANDE À GUY Coulombe de prendre la présidence de la grande société d'État Hydro-Québec. Le défi intéresse Guy Coulombe, d'autant plus qu'il se sent à l'aise de quitter la SGF où il a laissé une relève de qualité en les personnes de Jean Houde, Michel Plessis-Bélair et Jean-Claude Lebel. Ce dernier sera d'ailleurs nommé président-directeur général. Après la SGF, où il a acquis une aisance certaine, Guy Coulombe s'engage dans le secteur de l'hydroélectricité, un domaine entièrement nouveau pour lui. C'est la première fois qu'une personne qui n'est pas un ingénieur devient président d'Hydro-Québec.

Comme secrétaire général du gouvernement, Guy Coulombe avait été mis au courant de certaines affaires d'Hydro-Québec parce qu'avant d'avoir accès au premier ministre, les gens passaient d'abord par son bureau. De plus, il avait eu des contacts avec Robert Boyd, ancien pdg d'Hydro-Québec ayant

participé à la fondation de la société Nouveler, une filiale de la société d'État. Il avait même fait partie du jury qui avait choisi le premier directeur général, Jean Gaulin¹.

- > Je voyais passer les bilans. Les milliards qui entraient dans la Baie James n'apparaissent pas au *bottom line*. Le service de la dette était très élevé. Les centrales Gentilly II, LG-2, LG-4, Manic 5 demandaient beaucoup d'investissements, accompagnés de dépenses de fonctionnement considérables. J'étais au courant de ce qui se passait à Hydro, globalement. J'étais en pays de connaissance, mais pas en profondeur.

La grande société d'État est à un moment charnière, car il s'agit de mettre en œuvre un plan de développement ambitieux, qui a été approuvé en commission parlementaire. Le premier ministre René Lévesque juge qu'étant donné sa feuille de route impressionnante, particulièrement dans la mise en œuvre de plans de développement, Guy Coulombe est le meilleur candidat pour le poste. Il lui demande de s'engager pour un mandat de cinq ans.

- > La loi disait que le mandat du président-directeur général d'Hydro-Québec était de cinq ans. Mais quand ils m'ont proposé le poste, j'ai dit à Lévesque que je ne voulais pas un mandat de cinq ans: «Vous pouvez me nommer pour un an. Au bout de l'année, on s'assoira, et on en discutera.»

Même si le plan avait été approuvé comme tel, l'ensemble des ingénieurs, des constructeurs et des politiciens concernés disaient qu'il était trop modeste; qu'il fallait aller plus vite que le plan le prévoyait. Il fallait bâtir plus, et sur une période encore plus longue. Au lieu des 84 milliards affectés sur dix ans, on en voulait davantage, et ce, pour 25 ans. Avec cette perspective en tête, Guy Coulombe commence par prendre connaissance du fameux plan.

- > La première chose que j'ai faite a été de lire le plan. Je lis le plan et j'ai un choc. J'ai demandé à tout le monde: «Avez-vous lu le plan?» J'ai posé la question à ceux qui y avaient travaillé. Ils me répondaient: «Évidemment, c'est nous qui l'avons fait.» J'insistais: «L'avez-vous lu au complet?» Ils commençaient à

1. Voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre (1999). *Jean Gaulin: du Groupe Ultramar à la société Diamond 66*. Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 19 pages.

avoir des hésitations. Je me suis rendu compte qu'il y avait un paquet de gens qui ne l'avaient pas lu, autant à l'Hydro qu'au gouvernement et ailleurs. Un des chapitres traitait en détail du financement des travaux envisagés. C'était dit, en toutes lettres, que c'était impossible de financer ça. Les cheveux me dressaient sur la tête. Le plan avait été présenté en commission parlementaire, il avait été étudié, discuté, soupesé, et ce qui était dans l'air, c'était qu'on en voulait plus. On disait que l'investissement n'était pas assez élevé. Pourtant, chiffres à l'appui, le chapitre démontrait qu'il serait très difficile d'obtenir les emprunts nécessaires. Alors vraiment, j'ai eu un choc.

Pendant la première année, Guy Coulombe s'affaire à redresser la situation financière d'Hydro afin de pouvoir éventuellement convaincre les grands investisseurs des marchés financiers internationaux de participer au financement des projets. Il ramène le plan à des perspectives plus réalistes. De plus de 50 milliards, il fait réduire le budget à environ 15 milliards de dollars. De plus, par un heureux concours de circonstances climatiques, la société d'État s'est retrouvée avec des surplus d'électricité qu'elle pouvait mettre en marché afin d'augmenter substantiellement ses revenus.

- > On est tombé dans une période de surplus. En 1982-1983, ce n'était pas de l'eau qui coulait dans les barrages, c'étaient des millions parce qu'il y avait beaucoup d'eau. En même temps, le gouvernement, avec Parizeau qui était ministre des Finances, voulait aller dans le secteur du gaz naturel. J'ai rencontré Parizeau. Je lui ai demandé s'il ne pouvait pas attendre un peu avant de rentrer le gaz, puisqu'on avait des surplus d'électricité à vendre. Ça a été une époque extrêmement intéressante en termes de débat.

Encore une fois, Guy Coulombe trouve que cette période de sa vie professionnelle a été palpitante. Il se dit « très fier » d'avoir mis sur pied de nombreux programmes de vente d'électricité à des entreprises de secteurs ciblés, car il gardait toujours en tête la perspective du développement économique d'industries entières, comme la production d'aluminium et surtout la survie de l'industrie papetière. Il insiste pour souligner le travail de ses collaborateurs, qu'il avait choisis avec soin.

- > Je voudrais que ce soit clair. Quand je dis « je », je pense toujours à mon équipe. Il y avait plusieurs personnes, des gars comme Claude Boivin qui est devenu président, chef d'exploitation de l'Hydro, Jean Houde, Guèvremont, Lafond, etc., plusieurs personnes. On a lancé des programmes dont je suis assez fier, des programmes de vente d'électricité. Par exemple, on peut dire qu'on a, en partie, sauvé l'industrie forestière, en 1982-1983, dans la grande crise, parce qu'on leur a donné les chaudières électriques. On a baissé les prix en les avertissant que c'était pour cinq ans, tant qu'on avait des surplus. C'était une entente. Tant que l'eau passait sur les barrages, on allait leur vendre l'électricité à bon prix. Ce qui a été fait. Et la cerise sur le *sundae*, c'est qu'au bout de cinq ans, on a fait le bilan, et Hydro avait réalisé 800 millions de profits. À Hydro, on était content, et les papetières étaient heureuses.

De son poste de président d'Hydro, Guy Coulombe a parfois à défendre des positions qui ne sont pas toujours populaires, ni du côté des entreprises clientes, ni du côté du gouvernement, l'actionnaire principal. Par exemple, lorsque s'est terminée la période de cinq ans au cours de laquelle les tarifs avaient été réduits pour les papetières, certains de leurs représentants ont exercé des pressions sur le premier ministre, qui était alors Robert Bourassa, afin de maintenir les prix à leurs bas niveaux. Guy Coulombe a protesté, car il voulait maintenir la situation financièrement avantageuse d'Hydro-Québec. Il lui a fallu défendre sa position en haut lieu, s'engageant, par le fait même, sur le terrain glissant de la politique. Il réussit tout de même à faire valoir ses arguments basés, selon son habitude, sur des chiffres objectifs.

- > Ils ont dit : « Coulombe, le président de l'Hydro, est complètement fou. Il veut arrêter le programme. » J'ai défendu ma position auprès du premier ministre : « On ne peut plus vendre à ce prix-là, parce qu'il y a moins d'eau qui passe dans les barrages. » J'ai gagné, finalement, parce que je leur ai écrit que l'entente portait sur cinq ans et pas plus. Je me suis fait engueuler par les compagnies, puis engueuler au gouvernement. Mais, finalement, le gouvernement s'est rendu à nos arguments. Je leur avais dit, en plus, que si on prolongeait le programme, je voulais qu'à titre d'actionnaire, ils me l'indiquent par écrit, et je me

rangerais à la décision, mais il fallait qu'on me la communique officiellement. Je voulais que ce soit *on record*. Je n'en ai pas entendu parler. Ça s'est bien réglé.

L'autre tableau sur lequel Guy Coulombe a misé pour redresser la situation financière d'Hydro-Québec a été tout le dossier des ressources humaines, notamment la gestion des départs à la retraite.

- > Après, on a diminué la croissance des dépenses, qui était de 25 %, et on l'a ramenée à 4 ou 5 %. En ressources humaines, on a mis sur pied le premier programme de départs volontaires. Deux mille personnes sont parties. Malheureusement, dans les deux mille, il y en a à peu près de 1 800 à 1 900 qu'on avait avantage à laisser partir, mais il y en avait peut-être une bonne centaine qui aurait dû rester. Mais, à un moment donné, dans ce genre de programmes collectifs, tu n'as pas le choix. Tu ne peux pas faire de la discrimination et ne pas donner les mêmes avantages à tout le monde.

Une autre mesure globale entreprise sous la direction de Guy Coulombe a été de décentraliser les activités, toujours dans la perspective de tabler sur l'avantage comparatif de la société d'État, pour lui redonner les moyens de ses ambitions. Cette préoccupation, déjà présente au moment du BAEQ, demeure une constante comme guide de décision.

- > Quand j'ai fait ces changements-là, c'était tout simplement pour donner à l'Hydro, et au gouvernement, les moyens de faire les choses de façon plus rationnelle. Il faut considérer, en même temps, des aspects qui paraissent secondaires, mais qui sont extrêmement importants si l'objectif est de créer de l'emploi en fin de compte. Il faut parfois prendre des mesures préalables pour paver le chemin aux autres changements plus importants. Il faut avoir une vision plus cohérente, globale, sur les problèmes. C'est évident qu'Hydro ne pouvait pas continuer comme elle était partie. Et ça, ce n'est pas un blâme que je jette à ceux qui étaient là avant. C'est que la conjoncture était différente. On était rendu là.

Guy Coulombe s'attaque également à un autre dossier délicat, celui du fonds de retraite qui s'élevait à quatre milliards de dollars, et qui était totalement investi dans des obligations. Il propose de modifier la loi de façon à ce qu'Hydro-Québec puisse choisir où faire ses placements, y compris dans des actions d'entreprises québécoises.

- > Notre fonds de retraite, qui était assez important, était placé uniquement dans des obligations du gouvernement. Je trouvais la situation complètement ridicule. Je voulais que le fonds puisse investir dans des actions. Ça prenait une stratégie de placement, mais l'essentiel était de pouvoir le faire. On a convaincu le gouvernement de changer la loi pour nous permettre d'avoir plus de liberté. Une fois que ça a été fait, on a confié le fonds à des spécialistes qui ont établi et mis en œuvre une politique de placements pour le fonds de retraite de l'Hydro.

Conformément à sa vision bien personnelle du développement, Guy Coulombe veut tirer parti des avantages comparatifs que possède le gouvernement du Québec, et Hydro en est un. Il considère l'énergie hydro-électrique comme un moyen d'attirer et de garder les investissements et comme un puissant levier de développement économique. Les questions qu'il se pose en faisant le bilan de son action sont les suivantes : Qu'est-ce que la société en a retiré ? Est-ce que les gens vivent mieux ? Est-ce qu'ils ont de meilleurs emplois et une meilleure qualité de vie ? Si la réponse est oui à toutes ces interrogations, Guy Coulombe y trouve satisfaction.

Il pose le même regard pratique lorsque vient le moment d'accepter ou de refuser une offre pour lui-même, dans sa vie professionnelle. Possède-t-il un avantage comparatif par rapport à d'autres candidats ? Le défi lui permettra-t-il de mettre à profit son expérience, ses connaissances et les habiletés qu'il a développées au fil de sa carrière ?

- > Il ne faut pas que mon action soit théorique. Il faut que ce soit très concret. Je choisis aussi en fonction des secteurs. Il y a des sujets qui m'intéressent comme citoyen, mais dans lesquels je n'ai aucune espèce d'influence, aucune espèce de présence. Alors, je les écarte comme activité professionnelle. Je ne commencerai pas à jouer la mouche du coche.

Comme il est devenu un personnage public, il a eu des offres pour faire le saut en politique ou pour œuvrer dans des groupes de pression, mais il n'en est pas question.

- > Plusieurs m'ont reproché de ne pas m'associer à telle ou telle action communautaire ou politique. « Avec les idées que tu as, pourquoi tu ne fais pas partie de telle ou telle association ? » Je dis non, parce que ce n'est pas là que sont mes avantages comparatifs. Si je me lançais en politique, je nuirais au parti dans lequel je serais. Dans les associations bénévoles, je leur nuirais plus qu'autre chose. Il faut prendre des gens qui sont plus adaptés à ce genre d'action. Je vais me contenter de faire ce que je peux faire comme il faut, en espérant que ça donne des résultats. Il reste beaucoup de monde pour faire le reste.



Crédit : Service des archives, Université Laval, 83-12407

Le bâtisseur surveillant un chantier d'Hydro-Québec.

Pour celui qui aura passé sept ans à la tête de la plus grande société d'État québécoise, la gestion a pour but d'« éliminer l'incertitude ». Sa pensée a évolué depuis l'époque où il rêvait de mettre en œuvre le grand plan de développement qui donnerait à la Gaspésie et au Bas-du-Fleuve l'essor qui en ferait des pôles économiques assez vigoureux pour bien faire vivre ses populations.

- > Aux Chantiers étudiants, je pensais que la prise de décision, en général, était plus directe sur la réalité. Je me suis aperçu, au fur et à mesure de mes expériences, qu'il y a des intermédiaires, des situations qu'il faut contrôler avant de pouvoir aller ultimement où on veut. C'est une file sans fin. Aujourd'hui, en plus, l'univers est plus complexe qu'il y a trente ou quarante ans. Aux Chantiers étudiants, je savais qu'on ne réglerait pas grand-chose de fondamental. Mais je pensais qu'avec des structures, il allait y avoir des changements à la fois plus immédiats et plus durables. Au gouvernement, il ne faut pas se faire d'illusion. C'est un peu comme dans n'importe quelle situation concrète, comme dans une vie de famille. Tu ne planifies pas ça. À un moment donné, tu laisses faire l'intuition. En même temps, il faut diminuer l'espace d'incertitude, de spontanéité le plus possible. C'est ça, la gestion, finalement : valoriser l'imagination et l'intuition en éliminant le plus possible l'incertitude.

Après sept années d'action intensive à Hydro-Québec, Guy Coulombe songe à quitter son poste. Il estime qu'il a fait son temps et qu'il est moins productif. À son avis, tout haut responsable doit savoir laisser son poste après une période de plus ou moins cinq ou sept ans, du moins dans la fonction publique, convenant que dans le secteur privé, les conditions de l'exercice du pouvoir sont différentes.

- > Si tu es un entrepreneur privé, et que tu sortes de l'argent de tes poches, tu peux contrôler ton avenir pendant vingt, trente, cinquante ans. Mais quand tu es dans la fonction publique, et j'inclus les grandes sociétés d'État, tu dois partir au bout de quelques années. Mais quand tu es dans un niveau de président, vice-président, même directeur général d'un organisme gouvernemental, et que tu fais plus que cinq, six ans, tu es beaucoup moins efficace. J'en suis profondément convaincu. Il y a des exceptions, mais en règle générale, c'est ça.



Crédit : Service des archives, Université Laval, 85-17807c

Guy Coulombe appose sa signature sur le contrat d'électricité avec le Vermont en présence du premier ministre Pierre-Marc Johnson et le gouverneur du Vermont.

À 52 ans, il envisage d'aller dans un autre secteur, sans avoir de projets précis. Il quitte Hydro-Québec en 1988.

L'époque des mandats

GUY COULOMBE REÇOIT IMMÉDIATEMENT DES offres pour aller dans le secteur privé. Il retient celle de Paul Desmarais, qui lui propose de faire renaître le projet de fusion des sociétés Consolidated et Domtar, qui avait été monté alors que Guy Coulombe était pdg de la Société générale de financement. Le projet initial comprenait également la société Donohue, mais elle avait été vendue depuis à Pierre Péladeau, président-proprétaire de Quebecor, qui en a fait son fournisseur de papier. Paul Desmarais reprend l'idée et envisage de former une des plus importantes sociétés de papier. Guy Coulombe s'accorde six mois d'un repos bien mérité, voyageant en Europe, comme il aime toujours le faire. À son retour, il participe aussitôt aux pourparlers avec la Caisse de dépôt et placement du Québec et avec Robert Bourassa, pour leur faire valoir les avantages du projet tant comme investissement, à sa face même, que comme moteur

de développement économique pour le Québec. Malheureusement, les discussions n'ont pas donné lieu à une entente satisfaisante pour les parties intéressées.

- > Dans le *free for all* des discussions, il y a eu des éléments qui ont fait que le projet n'a pas marché. Monsieur Desmarais s'est retourné de bord, et il a vendu aux États-Unis, dans le pic du marché. C'était une excellente décision d'affaires, mais le projet est tombé à l'eau. Et Stone Consolidated n'était pas intéressé à avoir Guy Coulombe comme président de leur filiale. On s'est dit mutuellement bonjour. C'était en 1989.

Montréal International

S'ensuivra ensuite une période pendant laquelle Guy Coulombe acceptera des mandats qu'il mènera chacun à terme au bout d'un ou deux ans, selon les circonstances. Il y eut d'abord un projet de Centre des conférences internationales, pour lequel il réussit par concours à obtenir le poste de directeur général. Pendant deux ans, il travaillera à attirer à Montréal des organisations internationales. Il pilotera par exemple le déménagement du siège de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) de ses locaux de la rue Sherbrooke à son nouvel édifice plus grand et plus prestigieux de la rue University. Il mettra sur ses rails le concept de Montréal International dont un ancien sous-ministre qu'il connaît bien, Jacques Girard, assumera la présidence.

La formule des mandats ponctuels plaît à Guy Coulombe pendant ces années post-Hydro-Québec, parce qu'ils lui permettent de prendre du recul par rapport à la fonction publique et à toutes les tâches qu'il n'a plus ni l'intérêt ni le goût d'assumer.

- > Ils m'ont offert des mandats et ça correspondait à ce que je voulais, c'est-à-dire sortir de l'administration gouvernementale. Ce n'est pas négatif ce que je dis, mais ça ne m'intéressait plus de commencer à négocier des griefs, des conventions collectives, et le reste. Ils m'ont offert de devenir président du conseil de TV5 et quand le directeur général est parti, je l'ai remplacé. C'était un poste à mi-temps, une journée ou deux par semaine.

J'ai eu du plaisir à faire cela parce que le sujet est intéressant, et que ça me donnait beaucoup de contacts avec la France, la Suisse et la Belgique.

Le CHUM

Après ces quelques années de travail, Guy Coulombe se voit proposer un mandat beaucoup plus complexe.

- > Ils m'ont demandé de faire le point sur le Centre hospitalier de l'Université de Montréal, le fameux CHUM. J'ai travaillé énormément pendant ce mandat de deux ans. Je suis tombé dans le milieu des médecins, que je ne connaissais pas. Encore là, j'ai repris mes habitudes de travail. Quelle est la perspective globale? L'essentiel, c'était quoi? L'essentiel c'était de répondre aux objectifs définis par le gouvernement. Le mandat que j'ai eu était de mettre les hôpitaux Hôtel-Dieu, Notre-Dame et Saint-Luc ensemble. Juridiquement, ça a été fait. Le CHUM a été créé à partir de là. On avait notre plan d'investissement, on avait la stratégie. Saint-Luc avait sa spécialité, Notre-Dame aussi, puis l'Hôtel-Dieu devenait la bâtisse administrative, et avait en plus les soins ambulatoires. Ça coûtait 450 millions. Ça devait être prêt en 2004. Tous les syndicats l'ont signé, toutes les associations de médecins, les conseils médicaux, le syndicat des infirmières, des employés de soutien l'ont signé. La régie a signé. Le gouvernement a signé. Tout le monde a signé.

Les Innus

Du milieu des médecins, Guy Coulombe passe ensuite à la négociation d'une entente territoriale avec les Innus, autrefois appelés Montagnais, à la demande de Robert Bourassa. Cette population autochtone est présente sur les territoires de la Côte-Nord, du Lac-Saint-Jean et d'une partie de la Mauricie. Après le changement de gouvernement, Jacques Parizeau fait appel à lui comme représentant du gouvernement dans les négociations d'une entente territoriale en prévision de projets d'exploitation des produits de la forêt et des

ressources naturelles. Les négociations durent deux ans, au cours desquels Guy Coulombe réussit à obtenir l'accord des trois parties impliquées.



Crédit: Services des archives, Université Laval, 87-1683

En conférence de presse avec le premier ministre Robert Bourassa et John Ciaccia, ministre de l'Énergie et des Ressources en 1985.

Les deux gouvernements avaient accepté que les autochtones aient certains droits sur le territoire.

- > Deux ans de négociations serrées, j'ai bien aimé ça. C'était tout de même spécial. Sortir des médecins, puis aller négocier avec les autochtones... Le gouvernement a accepté les conclusions, le fédéral aussi les a acceptées. Il restait à obtenir l'accord des Innus.

Les négociations ont pris soudainement une tangente inattendue, car entre-temps, Hydro-Québec avait accordé 50 millions de dollars à certaines communautés autochtones pour pouvoir construire le barrage de Sainte-Marguerite. Par ricochet, la donne était changée dans les négociations avec les Innus.

- > Quand les Innus ont vu que le gouvernement, par Hydro-Québec, accordait 50 millions, ils se sont dit qu'ils attendraient que les projets se concrétisent et qu'ils demanderaient, comme les Cris, 50 ou 100 millions de dollars chaque fois, en échange des droits d'exploitation sur leurs territoires.

Un autre événement s'est ajouté pour modifier de fond en comble le déroulement des négociations. Le Rapport Dusseault-Erasmus affirmait, pour la première fois, que les droits ancestraux des autochtones devaient être reconnus en tant que tels. Plusieurs jugements sont ensuite allés dans le même sens. Du côté de l'équipe gouvernementale de négociation, dirigée par Guy Coulombe, ce jugement posait un problème de mandat.

- > Cet aspect n'était pas dans mon document de proposition parce que le gouvernement ne voulait pas reconnaître ces droits ancestraux dans un document officiel. Quand les Innus ont vu qu'ils avaient ce levier, avec cette entente, toute la problématique changeait. Donc l'entente était encore en suspens.

Un troisième facteur est venu compliquer davantage les négociations. Devant cette nouvelle perspective de gains financiers considérables, les Innus étaient divisés entre les traditionalistes de la Basse-Côte-Nord et les modernes, que l'on retrouvait autour de Sept-Îles et du Lac-Saint-Jean.

- > Au lieu de négocier avec treize communautés, on devait faire trois négociations séparées. Même si c'était devenu plus complexe, on a passé à deux cheveux de s'entendre. Mais dans mon mandat, je n'avais toujours pas le droit de reconnaître les droits ancestraux dans un texte.

Louis Bernard a succédé à Guy Coulombe pour poursuivre les négociations, mais encore aujourd'hui, ce dernier voit difficilement comment l'entente pourrait être signée à la satisfaction de toutes les parties dans un avenir prévisible. En décembre 2005, soit dix ans plus tard, la communauté innue de Betsiamites poursuivait Québec et Ottawa pour avoir autorisé 28 entreprises à exploiter la forêt sans leur autorisation. Leur chef Raphaël Picard réclamait, au nom des Innus,

trois milliards de dollars. Cette fois, c'est le territoire du Nitassinan qui était visé par la poursuite. Il comprend 137 000 kilomètres carrés de la Côte-Nord, soit 8% du territoire québécois.

- > C'est un problème qui va nécessiter des années de négociations, d'autant plus que les spécialistes là-dedans sont assez rares. Il y a surtout des avocats, qui abordent la problématique uniquement sous l'angle juridique, ce qui constitue, à mon avis, un immense cul-de-sac. Il faut concevoir la solution sous l'angle du développement. Sans ça, c'est malheureusement voué à l'échec.



Crédit : Service des archives, Université Laval, 88-1984-15 – Photo : Renée Méthot

Guy Coulombe s'entretient avec Yves Martin, sous-ministre au ministère de l'Éducation, et le père Georges-Henri Lévesque à l'occasion de la remise de la médaille Georges-Henri-Lévesque par l'Université Laval en 1989.

Le Devoir

En 1990, à la surprise générale, Lise Bissonnette est nommée directrice du prestigieux journal *Le Devoir*. Pour elle, c'est un retour au bercail qu'elle avait quitté avec fracas comme journaliste en 1986, à la suite d'un différend avec la direction du journal. Elle se

donne pour mission d'en redresser les finances, dont l'état désastreux menace la survie du journal. En 1991, elle fait appel à Guy Coulombe, le nouveau président du conseil d'administration, afin de corriger d'urgence la situation.

Le nouveau venu accepte ce mandat bénévole parce que, pour celui qui avait pris l'habitude d'en faire sa lecture quotidienne dès ses années d'études à Trois-Rivières, *Le Devoir* est une « institution nécessaire au Québec¹ ». Travaillant étroitement avec Lise Bissonnette, Guy Coulombe développe un rigoureux plan de redressement et la mise sur pied de quatre comités chargés de mettre en œuvre ses recommandations. Il obtient la collaboration essentielle de Pierre Péladeau, président fondateur de Quebecor, qui en était le principal créancier. Le 18 décembre 1992, la directrice et le président du conseil ont le plaisir d'annoncer en assemblée générale des actionnaires et des « amis » du *Devoir* que le danger est passé et que le quotidien fondé en 1910 par Henri Bourassa pourra continuer d'être publié. C'était, encore une fois, mission accomplie pour celui qui laissera bientôt sa place à un autre président du conseil.

Après le dossier du CHUM avec les médecins, les négociations de l'entente territoriale avec les Innus et le plan de redressement du *Devoir*, Guy Coulombe reste en disponibilité pour d'autres mandats, ce qui ne tarda pas. Cette fois, c'est dans un univers qui lui est encore plus étranger qu'il passera les trois prochaines années.

1. Citation tirée de Claude Turcotte, « Mission : Remettre *Le Devoir* sur pied », *Le Devoir*, 8 mars 2010, p. B3.

La Sûreté du Québec

EN OCTOBRE 1996, LE GOUVERNEMENT DE LUCIEN Bouchard établit une commission d'enquête chargée de revoir le fonctionnement de la Sûreté du Québec en matière d'enquêtes criminelles. Des lacunes dans le processus d'enquête portant sur des trafiquants de drogue à l'échelle internationale avaient fait avorter le procès dans ce qu'on avait appelé l'« affaire Matticks », du nom d'un des accusés d'origine montréalaise.

Le 14 avril 1997, le commissaire Lawrence Poitras commence les audiences publiques menées par le procureur en chef, M^e Bernard A. Roy. Vingt et un mois plus tard, soit en décembre 1998, il produira le « Rapport de la Commission d'enquête chargée de faire enquête sur la Sûreté du Québec : pour une police de l'intégrité et de la justice ». Le document de 1 600 pages se présente en trois parties. La première brosse un tableau du contexte qui a déclenché la Commission Poitras. La deuxième relate en détail l'affaire Matticks et en identifie les principaux acteurs. La troisième partie aborde le fonctionnement de la

Direction des enquêtes criminelles sous tous ses aspects: sa culture, sa gestion et les problèmes qui lui sont particuliers comme les renseignements criminels, l'écoute électronique, les sources humaines (informateurs et délateurs), les arrestations, les techniques d'interrogatoire, les perquisitions et les enquêtes dans lesquelles sont impliqués, à titre de suspects, des membres de services de police.

Le Rapport blâme sévèrement Serge Barbeau, ancien directeur général¹, dont le départ avait coïncidé avec l'établissement de la Commission Poitras. Pour le remplacer à la tête de ce corps policier qui vit, en 1996, une crise de crédibilité sans précédent, le gouvernement et le ministre de la Sécurité publique décident, à la surprise générale, de faire appel à Guy Coulombe, misant sur la crédibilité, l'honnêteté et l'efficacité de celui dont la feuille de route comme haut commis de l'État et grand gestionnaire est sans tache. Il lui propose d'agir comme directeur général intérimaire de la Sûreté du Québec. Le défi est de taille, car Guy Coulombe n'est pas policier. Il en est le premier surpris.

- > Le bureau du premier ministre m'appelle et me dit: « C'est la désorganisation totale à la Sûreté du Québec. Veux-tu nous donner un coup de main ? » Je m'apprêtais à dire non, ne voyant pas ce que je pourrais faire dans cette galère, mais on insiste pour me rencontrer. J'ai eu une longue conversation avec Jean-Roch Boivin, conseiller du premier ministre, Robert Perreault, ministre de la Sécurité publique, et Michel Carpentier, secrétaire général du gouvernement. J'ai posé certaines conditions qu'on a acceptées. Je fonce. Je leur dis que je suis prêt à aller voir ça.

Guy Coulombe arrive à la Sûreté du Québec en novembre 1996, en pleine tourmente. Le moral des troupes est à son plus bas. Le corps policier ayant autorité sur tout le territoire du Québec n'a pas la confiance de la population. Le temps est à l'application de mesures draconiennes. Quelques mois après avoir été nommé, Guy Coulombe propose une réorganisation des méthodes de travail. Il

1. Le chef de la Sûreté du Québec porte le titre de « directeur général », alors que les chefs des autres corps policiers portent le titre de simple « directeur ». En cas d'urgence ou de crise majeure, comme ce fut le cas lors de la tempête de verglas de l'hiver 1998, c'est le directeur général de la Sûreté du Québec qui a le plus haut commandement des opérations sur le territoire du Québec. Sur le Service de police de la Ville de Montréal, voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, *Jacques Duchesneau sur le qui-vive*, Montréal, Logiques, 2006, 264 pages.

bouscule ainsi les façons de faire et se heurte à la culture du corps policier. Il s'attend, avec raison, à des réactions hostiles, mais il ne craint pas de défendre ses positions de front.

On lui reproche d'abord de ne pas avoir attendu le Rapport Poitras avant d'agir. À cette critique, Guy Coulombe répond que l'urgence de la situation le force à agir rapidement.

- > Ça faisait presque un an que la date était passée et on n'avait pas encore de rapport. On n'était pas pour attendre sur une chaise. J'ai dit à la Commission: «On va faire les réformes, puis si vous avez des recommandations qui sont meilleures, on les prendra.» À la Commission, on avait plus ou moins apprécié, mais ça avait quand même bien passé. Même si on a provoqué de grands bouleversements, l'atmosphère restait bonne. Par exemple, on n'a pas eu de problèmes syndicaux pour engager des officiers de l'extérieur. J'ai pu les convaincre du bien-fondé de ce que je mettais en œuvre.

En réalité, les propositions de Guy Coulombe n'ont pas été adoptées du premier coup. Il raconte que lors d'une réunion regroupant plus de 150 officiers à qui il avait proposé, quelques mois plus tôt, l'idée des «entrées parallèles», la réaction avait été sans équivoque: c'était un non bien senti. Les policiers ne voulaient pas qu'un civil puisse être recruté, par exemple, à un poste d'enquêteur ou d'inspecteur, s'il n'était pas issu de leurs rangs, même si le candidat était bardé de diplômes universitaires pertinents.

- > Ils m'ont dit qu'ils avaient eu des comités depuis deux jours, qu'ils avaient eu trois jours de réunions, qu'ils avaient fait des débats. C'était presque unanime: c'était non. Ils n'étaient pas d'accord. Ils étaient tous dans la salle à attendre ma réaction.

Guy Coulombe ne se laisse pas impressionner par cette prise de position collective sans équivoque. Il leur dit tout de go qu'il prend note qu'ils ne sont pas d'accord, mais que lui, est pour, et que s'il faut les convaincre un par un, il prendra le temps de le faire.

- > J'ai fini la réunion là. Le résultat, c'est que non seulement ils n'étaient pas choqués, mais ils ont apprécié, parce qu'ils ont dit que ça prenait du culot de ma part, du *guts*, moi un civil, pour tenir tête à 150 policiers là-dessus.

À partir de ce moment-là, Guy Coulombe avait acquis le respect de ses policiers.

- > Ils m'ont traité différemment à partir de là. Au début de ma carrière, j'ai appris de Michel Bélanger qu'il fallait dire les choses telles qu'elles sont, comme il le faisait lui-même. Je ne dis pas qu'il faut toujours être clair ou dire exactement tout ce qu'il y a. Il faut pondérer ce qu'on dit parce qu'on peut se faire des ennemis inutilement. Mais quand ça n'a rien de personnel et que ça reste au niveau du contenu, moi, je suis partisan de dire clairement de quoi il s'agit. J'ai toujours dit ce que je pense. C'est la meilleure façon de faire.

Contrairement à la croyance populaire, Guy Coulombe affirme que les policiers sont faciles à diriger parce qu'ils respectent l'autorité. Par contre, il faut que cette autorité soit réelle, fondée sur la capacité de leur commandant de leur inspirer à la fois confiance et respect. Le commandant en chef doit avoir la capacité d'être crédible et d'être en mesure de les défendre si besoin est.

- > La Sûreté du Québec, comme tous les corps policiers, est une organisation quasi militaire. Les militaires et les quasi-militaires ont le respect de l'autorité à condition que ce respect soit basé sur ce qu'eux pensent être une autorité valable. Les farfelus ne passent pas chez eux. Certains ont frappé un mur, et continuent de le faire, dans bien des milieux de policiers, tout simplement parce qu'ils n'inspirent pas le respect. Dans d'autres organisations issues par exemple des sciences sociales, on va dire d'un directeur général : « Il se trompe, il est peu crédible, mais dans le fond, il a d'autres qualités. Ce n'est pas si dramatique. » Mais chez les policiers, il faut que la relation de leadership repose sur la confiance absolue et la crédibilité totale. Ils doivent savoir que leur chef est capable de se tenir debout, qu'il peut les protéger, qu'il peut dire ce qu'il pense. Mais s'il est faible, il peut y avoir de sérieux problèmes. Moi, j'ai l'habitude de dire les choses telles qu'elles sont, et ça ne m'a jamais nui, surtout pas à la Sûreté.

Après un an en poste, il passe de directeur général intérimaire à directeur général en titre. Guy Coulombe aura été directeur général du premier corps policier du Québec pendant deux ans, le temps de mener à bien son importante réforme. En octobre 2003, à

l'occasion d'un reportage portant sur des bavures survenues dans les rangs de la Gendarmerie royale canadienne lors de la tenue du G8 de Kananaskis, le journaliste Marco Fortier du *Journal de Montréal* prend l'avis de Bernard A. Roy², « qui avait été procureur de la Commission Poitras dans les années 1990 ». Il cite M^e Roy : « Il appartient aux policiers de mériter la confiance du public. La Sûreté du Québec a fait le ménage et obtient désormais une bonne note. » Le passage de Guy Coulombe à la direction générale aura donc été marquant, de l'avis même d'un ancien membre de la Commission Poitras.

2. Bernard A. Roy se fera également connaître en 2005 comme le procureur en chef de la Commission Gomery, qui avait pour mandat d'enquêter sur le scandale des commandites mettant en cause le gouvernement libéral fédéral à la suite du Rapport annuel 2004 de la vérificatrice générale Sheila Fraser.

La Ville de Montréal

À L'ÂGE DE 63 ANS, GUY COULOMBE DÉCIDE, DE concert avec sa femme Roselyne, « d'espacer les mandats ». Pendant six mois, il voyage en Europe, se loue un chalet dans les Cantons-de-l'Est où il passe du temps à lire des biographies, des ouvrages d'histoire et des essais, une habitude qu'il n'a jamais perdue.

Deux mois avant de quitter la Sûreté, Guy Coulombe avait reçu un appel du maire de Montréal, Pierre Bourque, qui lui offrait de devenir son principal conseiller pour toute la question des fusions dans le cadre de son projet « Une île, une ville ». Guy Coulombe avait décliné l'offre, prétextant qu'il n'avait rien d'un conseiller qui attend dans un bureau qu'un politicien le consulte. Par contre, lorsqu'il apprend que Guy Coulombe est de retour de voyage, le maire Pierre Bourque lui offre cette fois le poste de directeur général de la Ville de Montréal. Cette fois, Guy Coulombe est intéressé; il accepte.

- > Je suis rentré à la Ville de Montréal. Ça a été aussi une époque assez chaotique à cause des discussions sur la Loi sur les fusions municipales. Finalement, la loi est passée, on s'est battu. J'ai retrouvé mon ami Louis Bernard, qui avait ses idées. Moi, j'avais les miennes, Bourque avait les siennes. Mais ça s'est fait. Le reste, c'est de l'histoire connue.

Encore là, Guy Coulombe doit vivre un changement d'administration. Aux élections municipales de 2001, le maire Gérald Tremblay remporte ses élections contre Pierre Bourque. Comme en 1976 avec René Lévesque, Guy Coulombe attend à son bureau que le nouveau premier magistrat de la Ville le convoque. Fort de son expérience de haut fonctionnaire, Guy Coulombe ne croit pas qu'il restera en poste très longtemps comme directeur général de la Ville.

- > Dans tous les paliers de gouvernement, le réflexe d'un politicien qui se fait élire est de rejeter tout ce qui a été fait avant. Ça m'ennuyait d'avoir à expliquer à Tremblay pourquoi il devait garder ceci ou écarter cela. J'ai fait un peu comme avec Lévesque. Je lui ai proposé de leur donner un coup de main. La situation était assez complexe. Je savais que si je démissionnais, le maire aurait été mal pris. Sans me vanter, je pense que j'étais un des seuls à avoir tous les éléments dans la tête.

Guy Coulombe a toutefois une autre raison de vouloir rester. Il a en tête d'établir ce qu'on appelait à l'époque en Europe, notamment en France, un « contrat de Ville » qui lierait la Ville de Montréal au gouvernement provincial. Il lui propose de concevoir, de négocier et de piloter le dossier pendant un an et demi, deux ans au maximum, et de partir après.

- > C'est ce qui a été fait. En fait, le contrat de ville, je me suis battu là-dessus. J'ai énoncé le concept, j'ai convoqué tout le monde pour le proposer. Et la journée où on a signé avec le gouvernement, le lendemain matin, je partais.

Au Québec, ce concept de financement existait déjà pour les universités, mais c'était la première fois qu'il était appliqué aux municipalités, une idée de Guy Coulombe. Le maire Tremblay en a fait la base de la planification de son budget, lors de son premier mandat. Entre-temps, en 2003, le gouvernement péquiste a été remplacé par

l'équipe libérale de Jean Charest. Guy Coulombe n'a pas été surpris lorsqu'il a appris que le ministère des Affaires municipales mettait en suspens le contrat de Ville, et que le maire Tremblay devait planifier son budget autrement. Finalement, en 2005, une deuxième entente administrative est signée selon laquelle la Ville de Montréal bonifie les contributions du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), suivie d'une troisième, en 2008.

L'autre réalisation dont Guy Coulombe peut s'enorgueillir comme directeur général de la Ville de Montréal est d'avoir lancé l'idée de la Société du Havre. Alors qu'il travaillait comme directeur général de la Ville dans l'administration Bourque, Guy Coulombe avait eu l'idée d'un grand aménagement urbain pour mettre davantage en valeur le havre de Montréal, et particulièrement le vieux port. Il entrevoyait un vaste plan de développement, désigné sous le vocable de Société du Havre, auquel collaboreraient les gouvernements provincial, fédéral et municipal. La mission générale serait de faire de la zone urbaine et riveraine un pôle de développement immobilier et récréotouristique.

Il propose l'idée au maire Pierre Bourque, qui est très enthousiaste. Ce dernier se dit à peu près certain de pouvoir convaincre des leaders du milieu montréalais comme l'ancien premier ministre Lucien Bouchard ou le recteur de l'Université McGill de faire partie du conseil d'administration de la future Société du Havre. À trois mois des élections municipales, prévues pour novembre 2001, Guy Coulombe persuade Pierre Bourque de ne pas inclure le projet dans son programme électoral.

- > J'avais commencé à parler du projet à plusieurs personnes. L'idée se répandait. J'ai jugé qu'il fallait que je mette le maire au courant de tout ça. Comme les élections s'en venaient, j'ai dit à monsieur Bourque : « Si vous ne voulez pas tuer l'idée dans l'œuf, ne vous embarquez pas là-dedans avant les élections. Il s'agit que ce soit vous qui le proposiez pour que l'autre dise que ce n'est pas bon. »

En novembre 2001, c'est le candidat d'Union Montréal, Gérald Tremblay, qui est élu à la place de Bourque. En 2002, le nouveau maire convoque le « Sommet de Montréal », au cours duquel émerge

l'idée d'une Société du Havre qui correspondait à celle qu'avait développée Guy Coulombe, et qui verra le jour par la suite. Ce dernier s'en réjouit.

- > Pierre Bourque a tenu parole. Il n'en a pas dit un mot avant les élections. Quand Gérald Tremblay est arrivé, ça lui a permis de s'approprier le projet, ce qui est excellent, mais une telle situation n'arrive pas souvent en politique.

En 2003, la Société du Havre était officiellement constituée avec la collaboration conjointe de la Ville de Montréal, du ministère des Affaires municipales et de celui des Sports et Loisirs du gouvernement du Québec, ainsi que de Développement économique Canada. Sa mission est de « proposer pour le havre et les espaces urbains qui l'entourent, les grandes lignes d'un plan de développement et d'aménagement concerté, le tout assorti d'une structure de mise en œuvre et d'une stratégie de financement¹ ». En octobre 2005, Lucien Bouchard et Francis Fox, coprésidents de la Société du Havre, s'adressaient à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain pour « rappeler les grandes orientations du projet de développement du havre et faire le point sur l'avancement des travaux ». Le rapport, intitulé *Vision 2025*, présente la « pierre angulaire » du projet comme étant le réaménagement de l'autoroute Bonaventure, soit son déplacement pour permettre l'aménagement d'un parc riverain et la conversion de la structure élevée en boulevard urbain pour prolonger la rue University jusqu'au bassin Peel et « retisser la trame urbaine ». L'idée de Guy Coulombe prend bel et bien forme.

Guy Coulombe a aimé son passage à la Ville de Montréal à titre de directeur général. Même si le niveau d'action est *a priori* moins global que lorsqu'il travaillait aux gouvernements fédéral ou provincial, il a pu s'occuper de grands dossiers de développement, comme il les aime.

- > Au municipal, c'était bien. Il y avait de grands dossiers de développement. Montréal, c'est évidemment une municipalité, mais à cause de sa taille, on peut avoir de grands développements. Il y a eu le contrat de ville, l'idée de la Société du Havre,

1. Voir <<http://www.havremontreal.qc.ca>>.

on s'est battu à mort pour mettre toute la question de l'eau sur le tapis et dégager les concepts relatifs aux infrastructures de l'eau. C'était un dossier majeur, aussi important et complexe que ce qu'un gouvernement provincial peut faire, et même plus dans certains cas.

Les commissions d'étude selon Coulombe

L'ANNÉE 1999 MARQUE LA SORTIE DU FILM-CHOC *L'erreur boréale*, réalisé par le chanteur Richard Desjardins et le cinéaste Robert Monderie. L'œuvre suscite une réaction à la fois de surprise et d'indignation, mobilisant aussitôt les membres de l'industrie forestière. Créant un véritable débat public par ses prises de position, Richard Desjardins, qui est originaire d'une région de bois et de forêts, l'Abitibi-Témiscamingue, est de toutes les tribunes pour dénoncer une surexploitation des terres à bois du Québec. Pendant deux ans, il porte son message à travers tout le Québec et réussit à briser l'indifférence et l'incrédulité de la population en général et de tous les groupes concernés. Le célèbre chanteur fait tant et si bien qu'en 2003, sous la pression de l'opinion publique qui se fait l'écho de son indignation, le gouvernement Charest nouvellement élu décide de mettre sur pied une importante commission d'étude. Le mandat est de faire le tour de la question, de

dresser un inventaire des ressources forestières et de proposer des solutions au problème de la surexploitation, s'il y a lieu. Et c'est vers Guy Coulombe qu'il se tourne.



Crédit: Flickr – Photo: Phatic Zone

Déforestation

Un an plus tard, en décembre 2004, la « Commission d'étude chargée d'examiner la gestion de la forêt publique » remet son rapport dans lequel elle présente pas moins de 80 recommandations. Elle propose notamment la réduction de 20 % de la « possibilité forestière » (soit le volume d'arbres disponibles) en forêt résineuse. Guy Coulombe justifie sa recommandation par le constat qu'au rythme où on coupe présentement les résineux, « on s'en va vers un mur » d'ici 2020. D'autres recommandations proposent d'assujettir les plans régionaux d'exploitation et le grand plan d'exploitation à des audiences publiques (aux cinq ans). Il conclut qu'un virage s'impose et il propose une véritable réforme des institutions en place, ce qui permettra de « modifier rapidement le cours des choses ». Au lieu de gérer la forêt dans le principal but de garantir un approvisionnement

à l'industrie, Guy Coulombe propose de faire de la forêt un bien collectif. D'autres points du Rapport Coulombe ont trait aux normes de gestion écosystémique à englober dans le nouveau Règlement sur l'aménagement durable des forêts.

La position de Guy Coulombe est en parfaite cohérence avec le virage qui avait été amorcé durant les années 1970, et même lors de l'élaboration du plan du BAEQ en 1966, à savoir que pour résoudre un problème socioéconomique, il faut aborder la question sous l'angle structurel, et non pas par l'application de solutions temporaires qui ne s'attaqueront pas aux causes profondes. Dans le cas de la forêt boréale, le Rapport Coulombe prône une approche « écosystémique » qui implique le « maintien des processus et des interactions écologiques nécessaires pour conserver la composition, la structure et les fonctions de l'écosystème sous aménagement ». Le Rapport vise en gros des changements structurels qui garantiront la présence de la ressource forestière pour les années à venir.

Plus d'un an plus tard, le gouvernement Charest a adopté des mesures, conformément au Rapport Coulombe. Une diminution de 20 % de la possibilité ligneuse a été décrétée. Un forestier en chef, en la personne de Pierre Levac, a été nommé par le ministre des Ressources naturelles. Son rôle est d'évaluer l'état et le rendement des forêts, ainsi qu'un processus de délégation de certains aspects de la gestion forestière aux instances régionales. D'autres mesures ont été enclenchées pour diminuer les effets nocifs sur les populations forestières de l'exploitation consolidée des usines de transformation du bois.

Par contre, certaines voix s'élevèrent contre la lenteur du gouvernement à favoriser, par des actions concrètes, la gestion écosystémique de la ressource. On s'est également plaint que les coopératives forestières soient toujours dans l'incertitude quant au nombre de personnes qui travailleront à l'avenir, de quelles compétences elles auront besoin et quels équipements seront nécessaires. Bref, beaucoup d'incertitudes demeuraient.

À ceux qui demandent à Guy Coulombe sa réaction devant la suite, plus ou moins heureuse, des recommandations qu'il présente dans un rapport, quel qu'il soit, il répond avec le détachement de

celui qui a rempli le mandat qu'on lui a confié. Comme haut commis de l'État, il considère que sa responsabilité consiste à bien remplir les mandats qu'on lui confie, en toute honnêteté. Une fois ses tâches remplies ou son rapport remis, il a la conscience tranquille : il a fait son travail.

- > Par exemple, je considère que dans les négociations avec les Innus, ça a très bien été, puisque j'ai rempli le mandat. Avec le CHUM, ça s'est bien déroulé : encore là, j'ai fait le mandat. Si on remonte au BAEQ, une fois que j'ai remis mon rapport, c'était le problème du gouvernement, pas le mien. Quelqu'un pourrait dire que j'aurais pu mieux le vendre. C'est vrai. Mais j'ai tout fait dans les limites de mes capacités pour le vendre. Il arrive que ça n'a pas été assez. J'ai eu des mandats qui, en apparence, pour le public du moins, auraient pu être plus concluants. On considère par exemple que pour le CHUM, j'aurais pu obtenir un meilleur résultat parce que mon rapport a été écarté, même si j'avais obtenu toutes les signatures des parties intéressées. Mon rapport s'est retrouvé sur une tablette pendant des années, mais la tablette, ce n'est pas moi qui l'ai inventée.

Guy Coulombe applique le même point de vue aux suites incertaines de la Commission qu'il a présidée sur l'exploitation de la forêt. Les recommandations étaient claires, mais pour les mettre en œuvre, il faut tenir compte des conditions de vie réelles que l'on constate concrètement sur le terrain.

- > On ne doit pas s'imaginer, par exemple, qu'une politique spéciale pour aider les travailleurs forestiers va, du jour au lendemain, changer la situation actuelle selon laquelle de moins en moins de jeunes veulent aller en forêt. On peut suggérer qu'on doit leur donner de la formation, de l'instruction spécialisée, mais ça ne règle rien. Pourquoi se faire mourir dans la forêt, dans les mouches, sans salaire ? Leur donner un cours universitaire ne changerait rien, au contraire. Alors, la responsabilité dépend du point de vue où on se place. Est-ce que ce que j'ai fait était la chose logique à faire ? Peu importe les comparaisons que je peux faire à gauche et à droite, est-ce que ça se tient ? Si ma réponse est oui, eh bien là, moi, je suis satisfait. J'ai rempli mes responsabilités.

À ceux et celles qui reprochent à Guy Coulombe de ne pas avoir voulu tirer des ficelles politiques pour faire avancer ses dossiers, il leur retourne l'argument.

- > Comme le succès ou l'échec, la question de la responsabilité dépend du point de vue où on se place. C'est d'ailleurs très rare qu'il y ait des dilemmes entre les dossiers et les positions politiques. On me dit parfois que dans les postes importants que j'ai occupés, premier fonctionnaire du gouvernement, secrétaire au Trésor ou pdg de grandes sociétés d'État, il était impossible que je n'aie pas fait de politique. Je réponds que je n'en ai jamais fait. Ça dépend de la conception que vous avez des choses. Pour moi, faire passer un dossier que je considère valable, et me servir de techniques pour convaincre le gouvernement de le faire, c'est un peu faire de la politique. Mais ce n'est pas faire de la politique dans le sens où les gens l'entendent. Je l'aurais fait avec les libéraux, les rouges, les verts, les jaunes. J'ai choisi d'employer des méthodes différentes qui permettaient aux dossiers d'avancer, d'aboutir à un résultat, et de changer des choses. J'ai toujours voulu garder intacte ma liberté. Et c'est justement une des choses qui m'a le plus avantage, à mon avis. Les gouvernements et les hommes politiques, les gens en général, savaient que j'étais parfaitement indépendant. En d'autres mots, si un matin, je décidais que j'étais dans une situation intenable, le lendemain soir, à cinq heures, j'étais parti. C'est ma manière à moi de faire de la politique.

Une autre façon pour Guy Coulombe d'affirmer son indépendance et son entier désintéressement est de ne jamais conserver de documents papier du travail qu'il a été appelé à faire, quelles que soient les fonctions qu'il a occupées. Une fois ses tâches remplies ou le rapport remis, il tourne la page et passe à autre chose sans s'embarasser de traces. Mais c'est surtout son indépendance politique qu'il a toujours protégée avec un soin jaloux, y voyant une garantie sans équivoque de sa liberté de penser et d'agir.

Quand on lui demande d'exposer la difficulté de traiter des différents enjeux d'un mandat, Guy Coulombe fait une distinction entre les constats, si objectifs et rigoureux soient-ils, les recommandations qui en découlent, et la réalité de leur application.

- > Les problèmes sociaux sont omniprésents dans toutes les situations que j'ai eues à traiter. Quand on se forge une idée relativement claire d'une situation, peu importe le dossier qui arrive après, on est capable d'en tirer du sens, du contenu. Ce qui est beaucoup plus problématique, c'est quand on tombe dans l'interrelation humaine. Ce sont les individus, les groupes impliqués dans le dossier qui présentent le plus de fil à retordre. Faire le lien entre les deux est la pierre d'achoppement de beaucoup de monde. Avoir des idées claires sur le développement social, sur le développement économique, sur les perspectives et les priorités, pour moi, c'est relativement clair. Mais se retrouver dans le champ de bataille, c'est autre chose. Pour certains, c'est le contraire. Des gens parfaitement à l'aise dans la bataille, sur le terrain, sont moins à l'aise dans la définition de leurs priorités. Si on leur demande : « Tu te bats pour quoi au juste ? », à un moment donné, ça devient moins clair pour eux. J'ai toujours essayé de faire la synthèse entre les deux. Réussir de façon concrète, et en même temps, être capable de relier mon action, n'importe quand, à une vision relativement claire de là où ça conduit. Je crois que ce qui me permet de réussir cela, c'est en partie mon indépendance. Je me trouvais du temps pour réfléchir et pour lire à fond sur la question.

Sa méthode et son approche peuvent se résumer en quelques étapes. Son premier souci est de rencontrer les principaux acteurs impliqués dans le dossier qu'on lui demande d'étudier, et ce, sans intermédiaires.

- > Ma première règle, c'est d'être comme une éponge. J'observe, j'absorbe. J'essaie d'avoir le maximum de points de vue. Je prends le téléphone, j'appelle les personnes concernées. La documentation est importante, mais je tiens d'abord à avoir des rencontres avec le plus d'acteurs possible.

Parallèlement à ces entrevues souvent informelles, Guy Coulombe entreprend de prendre connaissance de la volumineuse documentation qui est toujours présente dans tout dossier faisant l'objet d'une étude. Il s'y attaque, mais garde toujours en tête qu'il faut dégager des pléthores de données une vue d'ensemble sur les enjeux et les tendances qui s'y cachent. Il déplore en effet que

trop souvent, les données s'accumulent sans être organisées autour d'un fil directeur. Il s'ensuit une abondance d'informations qu'il faut décortiquer pour en tirer l'essentiel.

- > Grâce à mes habitudes de lecture, je peux dégager, à partir des multiples documents, une vision d'ensemble. La majorité des gens (et même les journalistes) ne soupçonnent pas l'immense documentation qui existe dans la plupart des dossiers « chauds » des gouvernements. Souvent les administrateurs de haut niveau ne prennent pas le temps de comprendre le lien historique dans l'évolution des dossiers. Il faut prendre connaissance de cette documentation. Par contre, une fois que c'est fait, il faut prendre du recul et ramener les choses à l'essentiel.

Le phénomène de l'accumulation de statistiques pertinentes, mais révélées en vrac, s'est amplifié avec l'arrivée des technologies de l'information. Guy Coulombe le constate jusque chez d'importants organismes comme la Security and Exchange Commission (SEC) aux États-Unis et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

- > Avec la réforme financière entreprise par le président Obama, on a vu que la SEC n'avait pas de données de base sur les réseaux financiers : qui fait quoi, comment, depuis quand, avec qui... C'était écrit en toutes lettres dans le *Financial Times*, qui décriait la situation. C'est invraisemblable. Ils veulent corriger cela ; on verra. Avec le Groupe-conseil sur l'octroi des contrats municipaux, j'ai observé la même chose à l'OCDE. Ils peuvent te fournir une orgie de statistiques, mais il n'y a pas non plus d'infrastructure opérationnelle qui ferait le tri des données en fonction de critères précis.

La tentation qui guette les gouvernements qui veulent aller au fond d'un dossier controversé est de mettre sur pied une commission d'étude qui mettra à son tour sur pied des équipes de chercheurs et d'informaticiens qui, selon Guy Coulombe, produiront d'autres données qui iront rejoindre celles qui s'empoussièrent déjà sur les « tablettes » des ministères, et ainsi de suite. À moins que...

- > Il n’y a pas si longtemps, les systèmes d’information étaient moins perfectionnés et dans un sens, ça obligeait à viser uniquement les phénomènes émergents. Maintenant, on a des données sur tout en abondance, ce qui est merveilleux en soi, mais il faut consulter des tonnes de documents avant de pouvoir dégager les principales tendances qui nous intéressent.

Pour donner du sens à la collecte effrénée de données, Guy Coulombe propose que les chercheurs se donnent des critères pour ne retenir, au départ de leurs collectes, que les données qui contribueront à éclairer l’analyse ciblée et le débat politique qui s’en dégagera. En attendant de pouvoir compter sur des données qui correspondraient plus étroitement à des critères structurés, Guy Coulombe se rabat sur l’aspect humain de ses propres recherches.

- > Dans toute analyse, il faut des statistiques, il faut des connaissances, des expertises, tout cela est très bien, mais si on n’a pas de stratégie de recherche, on ne fait qu’accumuler des données qui ne parlent à personne. Ce qui m’aide beaucoup à me faire une idée des enjeux principaux, avant même d’entreprendre les travaux, c’est de rencontrer les personnes concernées. Les statistiques, c’est bien beau, mais il ne faut pas oublier de quels milieux concrets on s’occupe et à qui on a affaire. Quand on arrive devant les montagnes gigantesques de données que nous fournissent aujourd’hui les chercheurs, c’est plus important que jamais.

Le bassin Peel et les autres

UN DES MANDATS LES PLUS CONTROVERSÉS QUE Guy Coulombe s'est vu confier au cours des dernières années a été de présider la commission ministérielle concernant l'implantation du Casino dans le bassin Peel et la construction d'un complexe de divertissement auquel le Cirque du Soleil était étroitement associé. L'ensemble du projet de 1,18 milliard de dollars comprenait une salle de spectacle de 2 500 places, un hôtel de 300 chambres, un spa, une discothèque et un centre de foires, le tout conditionnel au déménagement du Casino de Montréal. Le projet ne faisait pas l'unanimité dans les milieux sociaux montréalais. Les intervenants communautaires réclamèrent de se faire entendre auprès des promoteurs et des responsables gouvernementaux, alors que la présidente de la Chambre de commerce, le directeur de Tourisme Montréal et le président de Loto-Québec avaient déjà présenté leurs points de vue favorables dans différents médias. Guy Coulombe avait la responsabilité de faire des recommandations en tenant compte de ces intérêts divergents.

Le rapport, déposé en mars 2006, recommandait de reporter le mégaprojet de quelques mois afin de permettre entre autres à Loto-Québec d'établir «la nature des contrats et les coûts reliés à la participation du Cirque du Soleil». Devant l'incertitude reliée à ce report à une date indéterminée, le Cirque du Soleil annonça son retrait du projet. Quelques jours plus tard, Loto-Québec annonçait à son tour l'abandon du mégaprojet récréotouristique, dont «l'essence même était reliée à la présence dynamique du Cirque du Soleil».

Fidèle à son style, Guy Coulombe avait abordé le dossier du point de vue du développement socioéconomique d'ensemble. Portant la marque de commerce de ce haut commis de l'État, son rapport fut à la fois complet et succinct, c'est-à-dire libre de toutes considérations autres que socioéconomiques, tout en intégrant les dimensions culturelles et sociologiques sensibles. Même en regard de l'avortement subséquent du projet, force est de constater que Guy Coulombe avait rempli son mandat en prenant objectivement en considération la situation économique et structurelle telle qu'elle se présentait à lui. Une fois son mandat rempli, il a laissé les intervenants concernés y réagir chacun selon leurs agendas respectifs, mais pour lui, ce qui devait se produire par la suite annonçait une autre histoire qu'il n'avait pas à écrire, puisqu'elle outrepassait les balises que les parties intéressées lui avaient données.

Depuis, d'autres mandats ponctuels se sont ajoutés comme celui de directeur des négociations entre les médecins spécialistes et le gouvernement du Québec, de même que conseiller du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec sur l'industrie porcine qui connaît, comme on sait, de graves problèmes liés à la mise en marché et à l'environnement.

À l'automne 2009, le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire demandait à Guy Coulombe de présider le Groupe-conseil sur l'octroi des contrats municipaux. Les travaux s'inscrivaient dans le Plan d'intervention concernant une révision des lois et règlements en vigueur dans ce domaine. Les recommandations, devant être prises en compte dans la rédaction d'un projet de loi sur l'éthique dans le milieu municipal, ont été bien accueillies par le ministre. Dans l'introduction du rapport, remis en

avril 2010, le groupe-conseil souligne n'avoir trouvé, dans l'abondante documentation consultée, « aucun document qui présente une vue d'ensemble des marchés publics au Québec ». Cette remarque liminaire porte manifestement la marque de Guy Coulombe, l'homme de l'essentiel, qui ne peut que déplorer l'accumulation apparemment inéluctable, et ce, dans tout organisme officiel (même l'OCDE), de données de plus en plus détaillées dont la pertinence et l'utilité globales ne sont pas toujours évidentes.



Crédit: Ordre du Québec – Photo: Daniel Lessard.

Guy Coulombe reçoit le titre de Grand Officier de l'Ordre du Québec des mains du premier ministre Jean Charest en 2007.

Durant toute sa carrière, Guy Coulombe est resté fidèle à lui-même et à son pari de la non-ingérence politique. Depuis toujours, dans sa famille vis-à-vis de l'entreprise familiale, au collège de Trois-Rivières, dans les activités sociales et sportives, à l'Université Laval, dans les Chantiers étudiants, au BAEQ, comme responsable de la mise en application du plan et, avec une égale constance, comme haut gestionnaire d'entreprises ou de sociétés d'État, il est délibérément resté à l'écart, se maintenant toujours au-dessus de la mêlée.

Chez Guy Coulombe, il n'y a jamais eu de mélange des genres. Il conçoit son rôle comme celui d'un grand commis de l'État au service loyal des gouvernements, quels qu'ils soient. Ce solide ancrage, allant au cœur de son identité, lui a permis de traverser la tête haute tous les régimes.

La carrière atypique et unique de ce géant serviteur de l'État l'aura prouvé: il a su composer avec les soubresauts politiques en s'en tenant *mordicus* à sa ligne de conduite. Ce qui en a fait sans conteste un grand leader de l'ombre.

Article de *La Presse Affaires*, 16 janvier 2006

**Guy Coulombe, grand commis de l'État
«Savoir discerner l'essentiel de l'accessoire¹»**
Par Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre²

Depuis une quarantaine d'années, Guy Coulombe fait régulièrement la manchette des pages économiques. Après un séjour à l'Université de Chicago en développement économique qui complétait sa formation de base en sociologie, il a attaqué sa carrière en lion, avec un style de gestion à l'avenant qui ne s'est jamais démenti.

Il s'est d'abord fait remarquer au Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ), avant un passage de deux ans à Ottawa au ministère des Approvisionnements et Services. À l'appel de Michel

-
1. Cet article a été rédigé à partir d'une entrevue accordée par Guy Coulombe le 17 octobre 2005.
 2. Jacqueline Cardinal est biographe et professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapierre en est le titulaire.

Bélangier, qui en fait son secrétaire adjoint au Conseil du Trésor, il revient au Québec où il lui succédera bientôt. En 1975, il est nommé secrétaire général du gouvernement du Québec. Trois ans plus tard, il devient président de la Société générale de financement (SGF). On le retrouve président-directeur général d'Hydro-Québec en 1982, poste qu'il occupera jusqu'en 1988. Il fait alors une brève incursion dans le secteur privé à la tête de la papetière Consolidated Bathurst et comme président du conseil de TV5. Après avoir œuvré aux premières études sur le plan d'investissement du CHUM et travaillé à une entente territoriale avec les Montagnais de la Côte-Nord, il prend la direction de la Sûreté du Québec, le 20 novembre 1996, à titre intérimaire. Deux ans plus tard, il sera confirmé dans ce poste qu'il quittera en 1999 pour devenir directeur général de la Ville de Montréal.

Son dernier fait d'armes : la Commission gouvernementale sur les forêts publiques du Québec, où il n'a pas craint de faire des recommandations audacieuses. Le rapport Coulombe, déposé en décembre 2004, suscite encore aujourd'hui des débats animés chez tous les intervenants du secteur. Après le dossier de la forêt boréale, voilà que le gouvernement lui confie l'étude d'implantation du Casino : Guy Coulombe est actuellement président d'un comité interministériel chargé d'évaluer le dossier de son implantation au bassin Peel, « un projet structurant », selon son expression. Pourquoi a-t-on pensé à ce sociologue comme premier fonctionnaire de l'État, à ce non-gestionnaire pour exploiter la SGF, à ce non-ingénieur pour diriger l'Hydro, à ce non-policier pour diriger les troupes de la Sûreté et à ce non-Montréalais pour administrer la métropole du Québec ? C'est que Guy Coulombe a toujours misé sur l'essentiel, quel que soit le défi.

Quatre qualités

Aux yeux de Guy Coulombe, la qualité « première et fondamentale » que tout haut dirigeant doit posséder consiste à savoir distinguer l'essentiel de l'accessoire à chaque niveau de responsabilité. Ce qui est essentiel pour un cadre intermédiaire ne l'est pas pour un cadre supérieur. Le gestionnaire doit donc être capable de rajuster son tir

à mesure qu'il progresse dans sa carrière, sous peine d'échec ou de plafonnement professionnel. « La plus grande difficulté des gestionnaires, surtout ceux qui font une carrière graduelle, c'est à chaque fois de s'ajuster pour redéfinir ce qui est essentiel au niveau où ils sont rendus. » Cette distinction doit se faire de front sur trois plans : dans la vision de l'entreprise ou de l'organisme, dans les objectifs à fixer et dans les moyens à mettre en œuvre.

La deuxième qualité concerne les aptitudes de communication et les relations interpersonnelles. Selon Guy Coulombe, le gestionnaire de haut niveau doit communiquer ce qu'il considère comme essentiel à l'ensemble de l'entreprise, mais il se sera construit sa vision par consultation et dialogue avec les cadres supérieurs et intermédiaires « qui ne craindront pas de mettre devant lui leurs idées sur la table ». Il laissera ensuite ses collaborateurs communiquer cette vision commune à leurs propres niveaux dans leurs sphères de responsabilité. Si le haut gestionnaire se substitue à eux dans cette activité, il y perdra en efficacité, car il dilapidera un temps précieux qu'il pourrait consacrer à ce qui devrait être essentiel pour lui.

Le troisième élément est la capacité pour le haut dirigeant de s'entourer de personnes les plus compétentes possible dans des champs d'expertise qui lui sont complémentaires. « Le haut gestionnaire ne cherchera pas des clones de lui-même. » Guy Coulombe précise : « L'équipe de tête doit être diversifiée non seulement en palette de compétences, mais en structure de pensée, en personnalité et en expérience. » Ces groupes polyvalents seront toutefois soudés par un élément intégrateur : qu'ils s'entendent sur ce qui est essentiel globalement pour l'entreprise et respectent pour chacun d'eux ce qui l'est à leurs différents niveaux de responsabilité.

La quatrième qualité peut surprendre : « Il faut que le gestionnaire de haut niveau ne se prenne pas trop au sérieux. » Guy Coulombe croit en effet que la distanciation par rapport à soi-même aide à clarifier les idées face à ce qui est essentiel pour l'entreprise en permettant de relativiser les choses. L'humour incite à garder les deux pieds sur terre et à maintenir sa capacité de vision et d'intégration de ce qui est fondamental dans une entreprise. « On peut avoir de grandes ambitions, mais il faut être capable d'accepter qu'il y ait des choses qu'on veut, mais qu'on n'aura pas. L'humour aide. »

Le jugement de base

Dans sa gestion d'ensemble, le haut dirigeant doit avant tout faire preuve d'un solide jugement de base. Il recherchera d'ailleurs cette même qualité chez ses collaborateurs. Placé devant différentes candidatures, il se posera la question suivante : « Est-ce que cette personne possède les caractéristiques de quelqu'un qui est capable, dans la fonction qu'elle recherche et dans l'entreprise où elle veut entrer, de juger d'une situation de telle sorte qu'elle saura faire la différence entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas, entre ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas ? » Si, en plus, cette personne a le sens de l'humour, le choix s'imposera de lui-même. « Gérer est une activité complexe, autant aller toujours à l'essentiel. »

Faits saillants

- 1936** – Naissance à Québec
- 1942-1948** – Études primaires (École Saint-Sacrement, Pensionnat Saint-Louis-de-Gonzague)
- 1948** – Admis, puis expulsé du collège Garnier
 - Admis au Séminaire de Trois-Rivières
- 1951** – Retour à Québec
 - Admis comme externe au collège Garnier
- 1957** – Entre à l'Université Laval en sciences sociales
- 1960** – Mariage avec Roselyne Poirier
 - Études de doctorat à l'Université de Chicago en sociologie
 - Études sur le terrain au Honduras
- 1961** – Maîtrise de la Faculté des sciences sociales
 - Décès de ses deux parents dans un accident d'auto
 - Cofondateur des Chantiers étudiants
- 1963** – Engagé au Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ)

- 1965** – Dépôt du Rapport du BAEQ
 - Directeur du développement régional à l'Office de planification et de développement (OPDQ) du Québec
- 1969** – Nommé sous-ministre adjoint Planification et Finances au ministère des Approvisionnements et Services à Ottawa
- 1969** – Création du Conseil du Trésor à Québec
- 1970** – Nommé secrétaire adjoint de Michel Bélanger
- 1973** – Nommé secrétaire du Conseil du Trésor par Robert Bourassa
- 1975** – Nommé secrétaire général du Conseil exécutif du gouvernement Bourassa
- 1976** – Jeux olympiques de Montréal
 - Élection du Parti québécois (confirmé dans ses fonctions)
- 1978** – Nommé président de la Société générale de financement (SGF) par René Lévesque
- 1981** – Nommé président d'Hydro-Québec par René Lévesque
- 1987-1995** – Chef de la direction générale de la Société du centre des conférences internationales de Montréal
 - Montréal International
 - Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)
 - Négociations avec les Innus
- 1989** – Nommé président de la société forestière Consolidated
 - Premier récipiendaire de la médaille Georges-Henri-Lévesque décernée par l'Université Laval
- 1991** – Président du conseil du *Devoir*
- 1996** – Nommé directeur général de la Sûreté du Québec par Lucien Bouchard
- 1999** – Nommé directeur général de la Ville de Montréal par Pierre Bourque

- 2001** – Élection de Gérald Tremblay à la mairie de Montréal
 - Travaille à la fondation de la Société du Havre
- 2003** – Nommé président de la Commission d'étude chargée d'examiner la gestion de la forêt publique, appelée Commission Coulombe
 - Honoré par le Forum des politiques publiques
- 2004** – Dépôt du Rapport de la Commission Coulombe
 - Lauréat de la médaille Vanier décernée par l'Institut de la fonction publique du Canada
- 2005** – Président du Comité interministériel sur la relocalisation du Casino de Montréal dans le bassin Peel
- 2006** – Doctorat *honoris causa* de l'UQAM
- 2007** – Négociations entre les médecins spécialistes et le gouvernement du Québec
 - Reçoit l'Ordre national du Québec
- 2008** – Conseiller du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec sur l'industrie porcine
- 2009** – Président du Groupe-conseil sur l'octroi des contrats municipaux
- 2010** – Récipiendaire de la « Médaille 50 ans de la Révolution tranquille – Un courant d'inspiration » décernée à cinquante personnalités « pour leur apport exceptionnel à l'évolution de la société québécoise »

Avant d'accepter des mandats axés sur la résolution de situations complexes, censés concilier des points de vue souvent inconciliables, Guy Coulombe s'était illustré en occupant des fonctions aussi diverses que secrétaire du Conseil du Trésor, secrétaire général du Conseil exécutif du gouvernement, président de la Société générale de financement (SGF), président d'Hydro-Québec, directeur général de la Sûreté du Québec et directeur général de la Ville de Montréal.

Fidèle au rôle de serviteur non partisan de l'État, il a été de tous les chantiers structurants devant mener à l'érection d'un Québec moderne. Soucieux de se tenir constamment au-dessus de la mêlée, il a transcendé les régimes et fait partie de tous les changements de garde. Son parcours recèle de précieuses leçons de gestion, de leadership et de constance dans l'action. À vous de les découvrir et, comme il le fait si bien lui-même, d'en tirer l'essentiel pour l'exercice de votre propre leadership.

JACQUELINE CARDINAL, M. A. (Harvard), est biographe et membre de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Ses recherches portent sur l'influence de l'histoire personnelle des leaders sur leurs styles de gestion. Elle s'intéresse à la façon dont les destins des leaders se forment à la faveur des grands événements historiques.

LAURENT LAPIERRE, Ph. D. (McGill), est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Il s'intéresse à l'influence de la personnalité des dirigeants sur leur leadership, ainsi qu'aux comportements générateurs de succès et d'échecs dans l'exercice de la direction.

