

# Éviter la paupérisation des capacités de l'État

**Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats  
publics dans l'industrie de la construction**

**Par Jocelyn Caron**

**11 juillet 2014**

## Table des matières

Présentation de l’auteur .....	3
Résumé.....	4
Un climat anti-État .....	5
Une diminution des capacités de l’État .....	7
Une rémunération non-compétitive.....	7
Des procédures de recrutement archaïques .....	8
Les effectifs en déclin.....	10
Des propositions pour aider le service public à éviter la paupérisation .....	12
L’éthique publique : un état d’esprit .....	19
La transparence comme valeur cardinale.....	20
Une commission permanente.....	21
Répondre aux souhaits des Québécois.....	23
Rappel des recommandations .....	26
Annexe 1 .....	28
Bibliographie .....	29

## Présentation de l'auteur

Jocelyn Caron est expert en administration publique et en bonne gouvernance. Actuellement consultant, il a été vice-président exécutif du cabinet Intangible Gouvernance et à ce titre, a participé à la mise en œuvre du *Programme de certifications IGO en bonne gouvernance*. Il est détenteur d'une maîtrise en science politique de l'Université de Montréal et est un ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ÉNA) de France (Promotion Jean-Jacques Rousseau) où il a obtenu une maîtrise en administration publique. Au cours de cette formation, il a œuvré auprès du préfet du Finistère, ainsi qu'auprès du président de la Commission de régulation de l'énergie de France. Parallèlement à ce parcours professionnel, M. Caron s'est impliqué bénévolement au sein de nombreux organismes. Il est actuellement président du conseil d'administration d'un organisme de logements à prix économiques pour personnes âgées. Il est également l'auteur de l'essai Choisir le progrès national, publié en 2013 aux Éditions Druide. Jocelyn Caron est par ailleurs le fondateur de la revue Le Harfang et panéliste à l'émission Jeunes Loups, Vieux Lions, à CIBL.

### Coordonnées :

Courriel : [jocelyn.caron@gmail.com](mailto:jocelyn.caron@gmail.com)

Téléphone : 514-703-3622

## Résumé

Le présent mémoire vise à présenter un aspect souvent méconnu de la lutte à la corruption au sein de l'administration publique : la perte des capacités de l'État. Plus particulièrement, il s'adresse aux raisons qui pourraient favoriser et expliquer la perte des capacités de l'État québécois.

En premier lieu, le mémoire présente le climat ambiant québécois face aux fonctionnaires et démontre qu'il n'est pas favorable à ceux-ci. Ensuite, il présente des mécanismes qui peuvent favoriser la perte de capacité. Parmi ceux-ci, notons : l'écart négatif de rémunération grandissant entre les fonctionnaires de l'État et les autres travailleurs québécois, des procédures de recrutement archaïques et la réduction des effectifs.

Afin de contrer ces phénomènes, le présent mémoire formule plusieurs recommandations, notamment concernant les aspects salariaux et des mesures visant à rehausser l'attractivité du secteur public québécois.

Ensuite, le mémoire propose deux mesures importantes afin de favoriser une meilleure éthique des élus et des fonctionnaires. D'une part, la mise en place d'une politique de transparence totale. De l'autre, la mise sur pied d'une commission permanente visant à lutter contre la corruption.

Finalement, le document se termine avec une brève conclusion.

## Un climat anti-État

À la toute fin de l'année 2006, un ministre du gouvernement du Québec prononçait une allocution à Toronto qui avait pour but de vanter les partenariats public-privé, la nouvelle approche du gouvernement en matière de politiques publiques. La méthode employée afin de justifier cette manière de gouverner avait été, essentiellement, de dénigrer les capacités des fonctionnaires de l'État québécois<sup>1</sup>. À l'écouter discourir, un Torontois aurait pu venir à la conclusion que les fonctionnaires québécois étaient sur le bord de l'incompétence. Cette sortie n'avait pas produit de vagues, car elle reflétait plus ou moins la politique du gouvernement. Surtout, elle s'appuyait sur un sentiment largement partagé par la population québécoise : les Québécois n'aiment pas les fonctionnaires.

Un des plus récents baromètres des professions publiés par la firme de sondage Léger Marketing plaçait les hauts fonctionnaires, avec 22 % d'opinions favorables, derrière les entrepreneurs en construction et haut même niveau que les vendeurs d'automobiles<sup>2</sup>. Certes, la confiance envers le fonctionnaire moyen n'a pas été sondée, mais il n'existe pas de raisons de croire que l'opinion aurait été très différente.

Dans l'ensemble canadien, notre préjugé défavorable envers les travailleurs de l'État ou envers ce dernier nous distingue. Par exemple, nous sommes la province où les habitants font le moins confiance à l'État pour créer des emplois : seulement 9 % des citoyens osent exprimer cette opinion<sup>3</sup>. Nous croyons, plus que dans toute autre province, que les fonctionnaires sont des travailleurs privilégiés : 75 % des Québécois sont de cet avis, alors que nos plus proches poursuivants sont les provinces atlantiques, qui expriment cet avis à 62 %, et que l'Alberta, dont le conservatisme historique face à l'intervention de l'État n'est plus à démontrer, ne compte que 52 % de gens en accord avec cet énoncé<sup>4</sup>.

Sans surprise, les Québécois croient dans une proportion de 48 % que la charge de travail des fonctionnaires est moins grande que celle des travailleurs dans le secteur privé, contre 35 % qui pensent qu'elle est la même et seulement 11 % qui croient plutôt qu'elle est plus élevée<sup>5</sup>. Dans une suite logique, 65 % des répondants à ce sondage croient que

les conditions salariales des fonctionnaires sont supérieures à celles que l'on retrouve dans le secteur privé, contre seulement 9 % qui pensent l'inverse<sup>6</sup>. Après avoir répondu de la sorte, les Québécois affirment à 45 % que les fonctionnaires sont trop payés, contre 40 % qui pensent que les salaires sont « juste assez élevés » et seulement 10 % qui croient qu'ils sont trop bas<sup>7</sup>.

Évidemment, les Québécois sont ceux, au Canada, qui croient le plus que les impôts sont mal utilisés par leur gouvernement provincial : 54 % des répondants sont de cet avis, alors que la moyenne canadienne s'établit à 46 %<sup>8</sup>. Pire, alors que la même situation de détresse des finances publiques se produisait partout dans les économies des pays occidentaux, 64 % des Québécois étaient d'avis que le retour en zone déficitaire du premier budget national (déposé après le déclenchement de la crise économique historique de l'automne 2008) était attribuable à la mauvaise gestion gouvernementale! Il n'est pas surprenant donc, qu'en 2011, 88 % des Québécois étaient d'avis que les impôts étaient mal gérés<sup>9</sup>.

Les préjugés anti-fonctionnaires et anti-État sont assez forts au Québec qu'au milieu des années 1990, le chansonnier Richard Desjardins — l'un des porte-étendards les plus connus des causes progressistes — s'était fendu d'une chanson d'une brutalité sans nom à l'encontre des fonctionnaires, *Les bonriens*<sup>10</sup>.

Bien que les questions entourant la fonction publique soient souvent perçues comme étant politiques, il conviendrait toutefois d'utiliser la puissance publique pour essayer de renverser la tendance de l'opinion quant à leur attitude face aux travailleurs de l'État qui sont à leur service.

**Recommandation 1 :**

**Mettre sur pied une campagne visant à valoriser le rôle des agents de l'État.**

## **Une diminution des capacités de l'État**

On s'en doute, le climat décrit à la section précédente n'est pas sans conséquence sur les fonctionnaires et l'action de l'État : plutôt, quand il ne légitime pas directement le saccage des capacités de l'État, il met en place un climat propice à la négligence et, in fine, à la corruption et aux malversations. Sans vouloir nécessairement tirer de lien direct de cause à effets, il semble pertinent de souligner qu'il existe au Québec un appauvrissement général des capacités de l'État, occasionné par une multitude de facteurs.

### ***Une rémunération non compétitive***

Généralement, comme l'a démontré la section précédente, les citoyens considèrent que les fonctionnaires sont trop payés. Tous ont déjà entendu de tels propos. Malheureusement, cela ne colle pas avec la réalité, du moins chez les fonctionnaires de l'État québécois et des services publics.

La rémunération globale<sup>11</sup> des fonctionnaires québécois<sup>12</sup> accusait en 2013 un retard de 8.3 % sur l'ensemble des autres salariés québécois<sup>13</sup>, secteur privé compris<sup>14</sup>. Pire, l'État a laissé se développer des différences notables de rémunération globale en son sein : les salariés de l'État et marquent un retard de 35.8 % par rapport aux employés des sociétés d'État, comme la SAQ ou Hydro-Québec<sup>15</sup>. Même chose du côté des administrations municipales, où les employés peuvent revendiquer une rémunération globale supérieure de 37.9 % à leurs collègues de la fonction publique québécoise<sup>16</sup>. On ne sera pas surpris d'apprendre que la rémunération globale des fonctionnaires québécois est 21.8 % moins élevée que celle des fonctionnaires de l'État canadien<sup>17,18</sup>.

Il serait erroné de penser que ces écarts ne sont dus qu'à une conjoncture défavorable. Plutôt, il s'agit d'une tendance confirmée par les données qui s'échelonne sur 15 ans. L'Annexe 1 présente un tableau qui recoupe toutes les données disponibles depuis 1999. Le portrait qui en ressort est que, malgré quelques soubresauts et à l'exception du secteur privé non syndiqué, la situation s'est considérablement détériorée depuis 1999. Le

tableau qui suit présente les variations comparatives entre l'État québécois et les autres secteurs depuis 1999 :

Année	Privé non syndiqué	Privé syndiqué	Administration municipale	Entreprises publiques QC	Administration universitaire	Administration fédérale
Écart 1999 — 2013	+ 2.9 %	-7.3 %	— 8.5 %	— 12.7 %	— 6.0 %	— 20.4 %

Bien que l'on ne puisse savoir avec certitude qu'elle est l'impact des salaires sur les choix de carrière des nouveaux venus sur le marché du travail, il est évident que ces différences salariales finissent par se savoir, surtout s'il s'agit d'une tendance marquée dans le temps. Dans ce contexte, il est improbable qu'ils n'entrent pas dans la décision des gens, soient d'entrer au sein du service public ou de le quitter arrivé à un certain point dans la carrière. En d'autres mots, la permanence d'emploi n'achète pas tout, d'autant plus qu'elle est quasiment la norme dans tous les services publics.

### ***Des procédures de recrutement archaïques***

L'observateur attentif pourrait se consoler si l'État québécois, en dépit de ses retards salariaux indéniables, redoublait d'efforts pour recruter les meilleurs éléments de la société afin de les mettre à son service. Il n'en est rien! Pour accéder à un poste de la fonction publique québécoise qui n'a pas été comblée en interne<sup>19</sup>, il existe essentiellement deux voies.

La première est constituée des quelques concours ouverts sur le site Internet du Conseil du trésor pour pourvoir des postes très précis. Règle générale, ces concours sont très peu nombreux (au milieu du mois de juin 2014, il y avait 3 postes d'ouverts pour tout le Québec!<sup>20</sup>), car ils supposent qu'aucun candidat n'a été trouvé au sein de la fonction publique et à l'aide de la seconde méthode présentée

La seconde méthode consiste à sélectionner des candidats qui figurent dans une banque de candidatures. Pour accéder à cette banque, les gens doivent avoir passé avec succès les examens du concours général de la fonction publique qui a lieu annuellement à



l'automne. Jusque-là, rien qui soit hors-norme. Cependant, ce sont les conditions requises pour avoir le droit d'accéder aux concours qui sont d'un archaïsme consommé. En effet, une personne déjà titulaire du diplôme universitaire (ou collégial) nécessaire à l'emploi qui désire assister aux examens doit remplir les trois conditions suivantes :

— être inscrit à l'université (ou au collège) (1), à temps plein (2), à la session d'automne (3)<sup>21</sup>.

C'est ainsi que tous ceux qui ont été intégrés le marché du travail ou qui ont fait des études à l'étranger sont exclus des concours de la fonction publique, à moins qu'ils ne consentent, au cours de leur carrière, à s'inscrire à l'université à temps plein (et payer les frais de scolarité), à la session automnale et ce, dans le but d'avoir le *droit* de se présenter aux concours.

La situation au niveau du recrutement est tellement hors-norme que Radio-Canada y avait consacré un reportage complet en 2011<sup>22</sup>. On y racontait le parcours kafkaïen d'un jeune Québécois titulaire d'un diplôme de l'une des plus prestigieuses écoles d'administration publiques d'Europe, qui avait travaillé plusieurs années à la Délégation du Québec à Bruxelles comme employé local et qui, après avoir choisi de revenir au Québec, ne pouvait pas travailler au sein de la fonction publique parce qu'il n'avait pas passé le concours général. Le hic, c'est qu'il n'était pas admissible (parce qu'il n'était pas étudiant à temps plein) à passer ce concours. Cette personne a donc dû s'inscrire à l'université uniquement pour avoir le droit de passer les concours. Si on peut féliciter la persévérance de cette personne, il y a fort à parier que plusieurs personnes sont d'emblée exclues d'une carrière dans la fonction publique, avec toute l'expérience qu'elles pourraient y apporter.

La situation n'est pas semblable dans aucune autre administration publique. D'une part, l'État fédéral permet l'accès aux concours généraux à ceux qui ne sont pas étudiants<sup>23</sup>. D'autre part, les administrations municipales, les sociétés d'État du gouvernement du Québec et les administrations universitaires n'imposent jamais de telles exigences, parce qu'il n'existe tout simplement pas de concours général.

### ***Les effectifs en déclin***

Malgré les conditions de travail et les processus de recrutement, les fonctionnaires de l'État québécois disposent-ils, au moins, des ressources nécessaires pour accomplir leur travail? Malheureusement, la réponse n'a rien pour reconforter.

Les effectifs réguliers de la fonction publique sont en baisse depuis 2004<sup>24</sup>, alors que la population, elle, croît. De plus, l'administration publique a pour objectif absolu de remplacer un départ à la retraite sur deux, ce qui conduira, en 10 ans, à une diminution de 20 % de l'effectif total<sup>25</sup>.

S'il ne faut pas faire de lien de cause à effet direct entre le ratio de fonctionnaires/population et l'efficacité de l'État (notamment en raison des gains d'efficacité qui vont de pair avec le progrès), il reste que cela ne peut être une bonne nouvelle quand on vise à accomplir ses missions. Cette politique de réduction, qui place un moyen au rang d'objectif, est d'ailleurs décriée par les spécialistes, pour les risques inhérents qu'elle comporte, au premier chef « l'amenuisement des capacités stratégiques et opérationnelles<sup>26</sup> » de l'État. La récente décision de geler les embauches n'aidera certainement pas à faire contrepoids à cette tendance<sup>27</sup>.

Dans le prolongement de la perte d'effectifs, l'externalisation des missions qui devraient normalement être accomplies par des fonctionnaires semble être devenue une pratique courante. Par exemple, après l'effondrement de la structure de l'autoroute Ville-Marie, il a été révélé que le ministère des Transports confiait au secteur privé 90 % des tâches d'inspection de structures, alors qu'en Ontario, c'est plutôt de l'ordre de 50 %<sup>28</sup>. Jacques Duchesneau, dans le *Rapport de l'unité anti-collusion au ministre des Transports du Québec* qui a tant fait de bruit, révélait les pratiques ravageuses de ce ministère : 100 % des estimations relatives aux contrats d'infrastructure routière à Montréal et 95 % dans les autres régions sont maintenant confiées au secteur privé<sup>29</sup>.

Duchesneau démontre qu'au final, les coûts sont bien plus importants lorsque le travail d'ingénieur est confié au privé<sup>30</sup>. Il ne faut pas penser que le ministère des Transports est l'unique endroit où l'impartition est conduite : le gouvernement du Québec avait retenu

les services de consultants externes afin d'évaluer la direction à prendre pour réaliser la réingénierie de l'État, parce que, semble-t-il, il ne faisait même pas confiance à ses fonctionnaires pour le conseiller<sup>31</sup>.

Ce recours au secteur privé a tellement été intégré par le gouvernement que ce dernier a poussé la logique jusqu'à créer un organe, l'Agence des partenariats public-privé (PPP), qui avait pour mission de centraliser toute l'expertise de l'État – donc de développer une nouvelle structure bureaucratique – en matière de PPP et d'obliger les ministères, dès qu'ils envisageaient de faire appel aux PPP, de recourir au service de ladite Agence<sup>32</sup>. Finalement, à la fin de 2009, le gouvernement abolissait cette agence, parce que, selon la présidente du Conseil du Trésor, « dès qu'un dossier passait par le truchement de l'Agence des PPP, on avait tous l'impression que les projets sortaient en PPP et non pas en mode traditionnel, alors que ce n'était pas nécessairement l'objectif prévu<sup>33</sup> ».

### ***Des propositions pour aider le service public à éviter la paupérisation***

Lorsque vient le temps de considérer le service public, c'est-à-dire les fonctionnaires et l'État, les Québécois ont l'attitude de ceux qui veulent le beurre et l'argent du beurre. Malheureusement pour eux, une telle attitude conduit rarement au succès. Dans le cas du service public, cette posture, c'est-à-dire vouloir les meilleurs services tout en dénigrant les fonctionnaires et l'État, n'a évidemment jamais fonctionné. Nous avons tant bien que mal réussi à nous aligner directement vers le point de rupture. Il convient d'ailleurs que des signes de rupture se pointent le bout du nez : en 2010, une étude du Conseil du trésor sur l'attractivité et la rétention des effectifs de la fonction publique québécoise soulignait que 36,8 % des fonctionnaires n'étaient pas capables de se prononcer à savoir s'ils allaient quitter la fonction publique dans les 5 prochaines années et que 13,3 % prévoyaient quitter<sup>34</sup>. Un employeur de choix n'aurait pas un nombre d'employés si incertains quant à leur volonté de quitter ou non leur emploi.

Il ne s'agit pas ici de crier au loup : l'État québécois n'est pas en complet délitement. Il s'engage toutefois sur une voie hasardeuse dont il s'extirpera de plus en plus difficilement si la tendance ne s'inverse pas. Si l'on choisit la voie courageuse du retournement de situation, quels moyens s'offrent à nous?

En premier lieu, les Québécois doivent réconcilier leurs aspirations à des services publics de qualité avec l'opinion qu'ils ont de l'État et des fonctionnaires. On ne peut pas continuer à avoir une telle attitude et espérer que cela n'ait aucun effet sur la qualité des outils collectifs que nous nous sommes donnés. D'ailleurs, le travail au service de l'État a une réelle valeur, que l'on doit reconnaître : bien souvent, les gens qui assument ces fonctions pourraient gagner plus d'argent dans le secteur privé, mais préfèrent se mettre au service de la collectivité. Cette forme d'abnégation doit être reconnue par la société. En d'autres mots, il faut cesser le dénigrement et honorer la noblesse du service public. Évidemment, une évolution des mentalités ne peut pas tout accomplir à elle seule. Sans tomber dans les technicités, voici quelques propositions susceptibles d'inverser la tendance.

## Un rattrapage salarial

Les employés de l'administration publique québécoise accusent un retard de rémunération globale sur l'ensemble des salariés québécois et particulièrement entre les différentes branches du secteur public (soit les municipalités, les sociétés parapubliques, les universités et l'État fédéral). Comment l'État a-t-il pu laisser se creuser de telles différences salariales? D'une part, il semble intolérable que des disparités si criantes existent dans les domaines sous sa juridiction, soit les municipalités, les universités et les entreprises publiques. Des différences salariales si nettes ne peuvent que conduire à un transfert, lent, mais certain, des compétences de l'administration publique de l'État vers les autres secteurs. D'autre part, même s'il ne contrôle pas ce qui se passe au gouvernement canadien, en laissant une telle disparité se créer, l'État québécois est littéralement en train de perdre au jeu des salaires, laissant fort probablement plusieurs talents offrir leurs ressources à l'État fédéral ou dans les autres branches du secteur public.

Dans ce domaine, il faut donc appliquer deux solutions. D'abord, ne jamais laisser les salaires du gouvernement fédéral dépasser ainsi ceux de l'État québécois à hauteur de quasiment 20 %. Un rattrapage doit être entrepris pour ne laisser subsister que des différences marginales. Tant que l'État canadien ne se lance pas dans une guerre des salaires – une possibilité réelle, étant donné les moyens dont il dispose –, l'atteinte de cet objectif reste réaliste.

### **Recommandation 2 :**

**Mettre sur pied un plan visant un rattrapage salarial avec le gouvernement fédéral.**

Les écarts salariaux entre les différentes entités publiques sous la juridiction du gouvernement québécois – soit les municipalités, les sociétés parapubliques, les universités et, bien sûr, la fonction publique de l'État – devraient être jugulés de deux manières. La première est la diminution pure et simple de l'écart par un rattrapage au bénéfice des employés de l'État combiné à une légère stagnation des salaires des autres entités. Une fois cette récupération complétée, une commission paritaire permanente

regroupant l'ensemble de ces organisations devrait déterminer des mécanismes pour éviter qu'un écart renaisse de nouveau.

**Recommandation 3 :**

**Effectuer un rattrapage salarial de la fonction publique de l'État par rapport aux autres entités du secteur public.**

**Recommandation 4 :**

**Mettre sur pied une commission paritaire permanente qui regrouperait les entités du secteur du secteur public québécois et qui aurait comme mission d'établir des mécanismes visant à maîtriser les écarts salariaux entre les entités.**

[Capter et retenir les talents](#)

La question salariale est toujours soulignée lorsqu'il est question d'attirer les gens de talent dans une organisation publique ou privée, non sans raison. Mais il n'y a pas que ce volet qui influence le désir d'une personne talentueuse de joindre le service public. Plusieurs autres incitatifs et mécanismes peuvent changer la donne. Généralement, à ces chapitres, le gouvernement du Québec échoue lamentablement, notamment en regard de ce qui se fait au gouvernement fédéral ou dans les grandes démocraties occidentales.

On l'a vu plus précédemment, pour ceux qui ne sont pas inscrits aux études à temps plein, il est pratiquement impossible d'entrer dans la fonction publique à travers les banques générales de candidatures accessibles par concours. Le gouvernement du Canada et les autres entités du secteur public québécois ne s'embarassent pas de ces règles archaïques. Il est grand temps que le gouvernement du Québec emboîte le pas.

**Recommandation 5 :**

**Supprimer les règles de recrutement qui oblige les postulants aux concours généraux de la fonction publique à être aux études pendant la tenue du concours.**

Les stages et les emplois d'été sont bien souvent la porte d'entrée dans un emploi, car ils permettent au stagiaire et à l'employeur de se jauger mutuellement. La situation au Québec gagnerait certainement à s'améliorer. D'une part, les stages et emplois d'été, à

l'instar des salaires des fonctionnaires, sont moins bien rémunérés au gouvernement du Québec qu'au gouvernement du Canada<sup>35</sup>. D'autre part, même s'il est impossible de comparer efficacement les offres de stages ou d'emplois d'été des gouvernements du Québec ou du Canada<sup>36</sup>, il suffit d'avoir fréquenté un cégep ou une université – ou même de visiter les sites Internet des deux gouvernements – pour constater la différence. D'un côté, le gouvernement canadien, avec des programmes pour étudiants diversifiés, qui génèrent moult offres, et de l'autre, le gouvernement du Québec avec son offre si maigre qu'elle passe souvent inaperçue. L'un gagnerait certainement à s'inspirer de l'autre.

**Recommandation 6 :**

**Bonifier l'offre de stages pour les étudiants.**

De plus, le gouvernement pourrait instaurer, sur le modèle des programmes White House Fellows<sup>37</sup> et White House Internships<sup>38</sup> de la Maison-Blanche, un programme de stages prestigieux visant à permettre à des jeunes de travailler auprès d'un ministre ou d'un dirigeant d'organisme public. Il existe certes la Fondation Jean-Charles Bonenfant, qui permet annuellement à cinq jeunes de vivre une expérience auprès des parlementaires, mais ce programme est très limité et axé sur le fonctionnement de l'Assemblée nationale. Un programme de stages d'excellence auprès des décideurs qui seraient reconnus autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique rehausserait l'attrait et le prestige du service public.

**Recommandation 7 :**

**Mettre sur pied des programmes de stage de prestige au sein de la fonction publique afin de rehausser l'attrait du service public.**

La plupart des pays occidentaux possèdent des programmes ou des méthodes de recrutement qui permettent aux gens qui présentent des dossiers exceptionnels, après réussite d'un concours souvent difficile, de suivre une procédure accélérée afin d'accéder rapidement à des postes de très haute responsabilité. Le gouvernement du Canada a son Programme de recrutement de leaders en politiques<sup>39</sup>; la France, la prestigieuse École

nationale d'administration (ÉNA)<sup>40</sup>; le Royaume-Uni, le Fast Stream<sup>41</sup>, etc. Rien de tel au Québec. Évidemment, en mettant en place un programme semblable, le gouvernement du Québec rehausserait d'emblée son attraction comme employeur.

**Recommandation 8 :**

**Mettre sur pied un programme visant à recruter des candidats d'exception en leur offrant, en échange de processus de sélection compétitif, une progression rapide dans la fonction publique.**

Une des peurs que suscite une carrière dans l'administration publique est sa rigidité : difficile de faire un réel détour à l'extérieur sans risquer de perdre son emploi. Pourtant, il y a fort à parier qu'une carrière qui offrirait la possibilité d'aller voir ailleurs pour ensuite revenir dans la fonction publique et y voir cette expérience reconnue serait bénéfique à la fois pour l'employé et pour l'État. Ainsi, il serait positif de favoriser des détachements dans d'autres emplois de la fonction publique, dans le secteur parapublic, au sein des cabinets ministériels, au sein des organisations internationales et, oui, dans le secteur privé aussi, et ce, pour plusieurs années par détachement.

Il existe certes, dans les conventions collectives et dans la Loi sur la fonction publique, des dispositions ouvrant la porte à ce genre d'expériences, mais elles sont minimales et, sauf dans le cas des activités politiques, autorisées pour un maximum d'un an à la fois. Toutefois, il est bien rare que quelqu'un puisse véritablement tirer une expérience ou un bénéfice d'un séjour d'un an : le temps de s'acclimater, l'année est déjà terminée. Plutôt, l'État devrait, en partenariat avec d'autres organisations, développer des liens permettant le détachement pour plusieurs années, afin que cela en vaille la peine, et faire en sorte que l'expérience soit reconnue au retour. D'ailleurs, même si les congés pour des « activités politiques », c'est-à-dire du travail en cabinet ministériel, sont permis, ils sont bien souvent considérés comme des freins plutôt que des accélérateurs de carrière : on devrait voir à opérer un renversement de ce réflexe.

**Recommandation 9 :**

**Favoriser les expériences professionnelles à l'extérieur de la fonction publique en vue de faire bénéficier la fonction publique desdites expériences.**



Finalement, l'État devrait considérer que l'expérience acquise à l'extérieur du Québec est bénéfique. Ainsi, on devrait mettre en place des programmes d'échanges de fonctionnaires entre deux États pour des périodes d'au moins un an, et également garantir la reconnaissance au Québec d'un concours d'embauche de certaines fonctions publiques étrangères.

**Recommandation 10 :**

**Favoriser l'acquisition d'expérience à l'étranger en organisant des programmes d'échange et en reconnaissant les résultats de certains concours d'embauche.**

[Développement d'une culture de l'expertise interne](#)

L'administration publique est perçue à tort comme un repaire d'agents incapables de prendre du recul et de faire leur autocritique, car ils auraient un intérêt à ne pas dénoncer leurs turpitudes alléguées. Cette théorie a même inspiré tout un courant, celui des « choix publics », dans l'étude de l'administration publique<sup>42</sup>. Le recours fréquent à des consultants externes pour effectuer des missions qu'on pourrait aisément confier à la fonction publique ou l'aura dont bénéficie le Vérificateur général confirment, sans le vouloir, cette perception.

Pourtant, il serait bénéfique que l'administration publique mène elle-même ses mandats d'audit, d'enquête ou de consultation sur des problématiques précises. En agissant de la sorte, elle développerait une expertise interne qui coûterait au final moins cher<sup>43</sup> que le recours au privé, en plus d'offrir des défis professionnels stimulants aux fonctionnaires.

Par exemple, lorsqu'une problématique survient ou semble émerger, il est vrai qu'un œil externe peut être un outil intéressant dans le diagnostic d'une situation. Cependant, il n'est pas nécessaire que l'œil externe provienne du secteur privé et qu'il soit engagé à grands frais, avec les risques de dérives que l'octroi de contrats à l'externe peut occasionner.

Pour mener à bien ces missions, l'État québécois devrait avoir à sa disposition un corps de consultants internes, inspiré du modèle des corps d'inspection français<sup>44</sup>. Ces derniers, au nombre de trois, regroupent certains des meilleurs éléments de la fonction publique et effectuent des missions d'audit et de conseil pour le compte de plusieurs ministères. Prestigieux, ces corps disposent d'une totale liberté d'action et de parole, ce qui garantit la qualité des travaux qu'ils accomplissent. Ils se distinguent toutefois d'un vérificateur général en ce sens qu'ils sont beaucoup plus spécialisés dans leur secteur respectif.

**Recommandation 11 :**

**Mettre sur pied un organisme à vocation interne regroupant des consultants pouvant être mis à disposition des ministères pour mener des missions d'audit et de conseil.**

## **L'éthique publique : un état d'esprit**

Durant la dernière décennie, nous avons pu observer la lente, mais constante dégradation de l'éthique publique québécoise. Plusieurs décisions prises par les dirigeants politiques sont apparues contraires à l'intérêt général. Le climat politique québécois s'est lentement détérioré et une chape de plomb s'y est installée. Bien qu'impérativement nécessaire, la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction ne pourra pas à elle seule inverser la tendance.

La principale conséquence du climat qui sévit actuellement est la perte de confiance à l'endroit du processus démocratique. Les niveaux de confiance abyssaux accordés aux politiciens minent la qualité de notre système, notamment parce que le désintéressement favorise le manque d'imputabilité.

Une autre répercussion de cette ambiance est l'empressement avec lequel sont adoptées les réformes visant à colmater les trous révélés par les scandales. Non seulement ces réformes sont-elles bien souvent incomplètes, mais elles ne suscitent pas l'adhésion de ceux qu'elles visent. Adoptées bien souvent à la hâte, sans concertation préalable avec les personnes concernées, les nouvelles règles imposées par d'autres niveaux juridictionnels sont rejetées et leur application en souffre. Par exemple, il est difficile de comprendre autrement certaines réactions négatives de municipalités lorsqu'on leur a récemment imposé d'adopter un code d'éthique<sup>45</sup>. Pourtant, il n'y a pas plus basique qu'un code d'éthique.

Or la bonne gouvernance et l'éthique relèvent avant tout d'un état d'esprit. Il y a des combats qui seront sans fin, tant que l'humain sera humain et que les institutions qu'il a créées (pouvoir, argent, etc.) existeront. La corruption, les malversations, les questions éthiques et morales font partie de ceux-là. C'est pourquoi il faut leur porter une attention constante, proactive, et cette attention se décline en trois volets. D'abord, il faut garder la certitude que les problèmes ne sont jamais réglés pour de bon. Même après une série de réformes, il faut rester vigilant et toujours chercher à s'améliorer. Ensuite, on doit

admettre que les combats à mener se jouent presque autant sur les apparences que sur les certitudes. Comme les apparences peuvent être vraies, ceux qui occupent une position de pouvoir doivent toujours éviter de laisser paraître qu'ils agissent au bénéfice d'un intérêt particulier. Enfin, certains mécanismes de répression peuvent s'avérer efficaces : ceux qui sont tentés par des manœuvres illégales doivent savoir qu'ils courent un risque réel d'être pris la main dans le sac et d'en subir de sérieuses conséquences.

Suivant les principes définis ci-haut, les réformes possibles abondent. Les organisations internationales et les différents États de par le monde établissent tous de bonnes pratiques en matière d'éthique et de bonne gouvernance. Sauf la volonté politique, rien n'empêche le Québec de se mettre au diapason de ces manières de faire. Les solutions existent ailleurs, elles sont répertoriées et éprouvées. Il ne reste plus qu'à faire le pas en avant. La plupart étant assez techniques, cependant, en dresser la liste et expliquer les tenants et aboutissants de chacune serait sans doute trop long pour ce mémoire. Retenons toutefois quelques principes qui s'avèreraient extrêmement bénéfiques pour le Québec.

### ***La transparence comme valeur cardinale***

C'est souvent lorsque l'on « découvre » des informations au sujet des élus ou de leurs décisions qu'une odeur de scandale se répand, même s'il n'y a pas de scandale en soi. Par exemple, la rencontre d'un élu avec le promoteur d'un projet controversé prendra une tout autre dimension si elle est « découverte » après coup par des journalistes ou des politiciens de l'opposition. Afin d'éviter les soupçons, les élus – des députés de l'Assemblée nationale jusqu'aux commissaires scolaires – devraient avoir le réflexe de divulguer le plus d'informations possible sur leurs faits et gestes reliés de près ou de loin à leur fonction. C'est ainsi que, par exemple, les rencontres avec des lobbyistes ou des représentants d'organisations devraient être consignées dans un agenda public, à l'instar de ce qui se fait à la Maison-Blanche.

En matière de financement des partis politiques, on devrait systématiquement dévoiler de manière proactive tous les rapports financiers et toutes les dépenses électorales, de

même que les salaires, indemnités, enveloppes couvrant des frais de représentation et rapports de dépenses. Il faudrait rendre obligatoire pour les élus la production d'une déclaration de patrimoine et d'intérêts, et exclure systématiquement du processus de décision quiconque étant susceptible d'en tirer des bénéfices. La transparence exercée doit aussi être proactive, c'est-à-dire que les documents et autres données ne doivent pas être disponibles uniquement sur demande (certains dans la liste citée plus haut existent déjà et sont publics), mais accessibles et diffusés gratuitement sur Internet.

Certes, la transparence ne constitue pas une panacée. Elle n'empêche pas la commission d'actes délictueux. Elle a toutefois deux vertus : le désamorçage de soupçons infondés sur les motivations des décisions politiques, et la modification des comportements. En effet, lorsqu'un acteur sait qu'une information le concernant sera publique, cela peut conduire à une efficace autorégulation de ses comportements.

**Recommandation 12 :**

**Concevoir et mettre en place une politique de transparence totale applicable à tous les élus de l'Assemblée nationale.**

***Une commission permanente***

Périodiquement, le Québec met sur pied des commissions d'enquête sur des problématiques bien précises : par exemple, la Commission d'enquête sur le crime organisé (1972-1976), la Commission Cliche (1974-1975) sur les pratiques syndicales en matière de construction, la Commission Bastarache (2010-2011) sur le processus de nomination des juges ou encore la présente Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (2012 —...). Si ces commissions ont produit d'excellents résultats, il reste qu'elles se heurtent à deux écueils. Le premier est leur fréquence trop irrégulière. Par exemple, 37 ans se seront écoulés entre la fin de la Commission Cliche et le début de la Commission Charbonneau. Les mauvaises pratiques auront eu le temps de se métamorphoser plusieurs fois pendant cette période. Le deuxième est la nature éminemment politique des décisions entourant leur formation. Souvent, on met ces commissions sur pied parce que la marmite menace

de sauter et d'emporter le parti au pouvoir. Cependant, comme les gens concernés par la commission voient venir sa création, ils ont le temps de s'y préparer et d'éluder les questions compromettantes.

Le Québec pourrait à ce chapitre faire preuve d'innovation, à l'image de l'État du New South Wales, en Australie. Cet État a mis sur pied, en 1998, l'Independent Commission Against Corruption (ICAC). L'ICAC a trois mandats : investiguer les allégations de corruption concernant l'administration publique, prévenir la corruption grâce au conseil et à l'assistance et éduquer les administrations publiques sur les problématiques de corruption<sup>46</sup>. Dotée d'un budget annuel de 20 millions de dollars australiens<sup>47</sup>, elle détient de manière permanente les pouvoirs d'une commission d'enquête. Avec le temps, l'ICAC est devenue un excellent incubateur d'idées pour la lutte à la corruption en exposant des dizaines de cas de corruption ou de malversation. Son rayonnement a dépassé le cadre de l'Australie et elle constitue dorénavant une référence en la matière. Rien n'empêche le Québec de faire la même chose et de devenir à son tour un modèle.

**Recommandation 13 :**

**Mettre en place une commission permanente de lutte à la corruption.**

## Répondre aux souhaits des Québécois

La condition de la fonction publique et des services de l'État pourrait tout de même trouver un semblant de légitimité parmi la population. Certes, les Québécois n'aiment pas leur fonction publique et ne font pas confiance à leur État, mais s'accommodent-ils pour autant des services publics faibles, susceptibles d'être des cibles faciles de la corruption? Aucunement.

À la suite de la publication du *Manifeste pour un Québec lucide* et du *Manifeste pour un Québec solidaire*, le sondeur CROP a voulu savoir de quel côté penchaient les Québécois quant aux propositions des deux clans. Étonnamment, les Québécois ont paru attachés aux services publics. Une majorité de Québécois (57 %) a en effet exprimé l'idée que « l'État a aussi un rôle prépondérant à jouer pour faciliter l'accès aux services, pour la répartition de la richesse et pour l'encadrement de l'économie<sup>48</sup>». De plus, le sondage démontrait « que le Québec est la province canadienne où la plus forte proportion de la population (49 %) considère que la société se porterait mieux si les gouvernements jouaient un rôle plus important. Sans le Québec, la moyenne au pays se situe à 28 %<sup>49</sup>».

Lors du budget déposé en plein milieu de la campagne électorale nationale de 2007, le gouvernement avait annoncé qu'il transférerait directement en baisse d'impôts les 700 millions de dollars acquis du gouvernement du Canada au titre d'un « règlement » du déséquilibre fiscal<sup>50</sup>. Les Québécois se sont opposés à 70 % à cette mesure, préférant voir l'argent investi dans les services de santé et d'éducation<sup>51</sup>. Même en l'absence d'une mesure de réduction du fardeau fiscal, les Québécois sont divisés quant aux choix qui s'offrent à eux. Dans un sondage aux choix binaires, ils étaient 49 % à refuser une baisse de services qui s'accompagnerait d'une baisse d'impôts, contre 47 % qui étaient prêts à accepter cette éventualité<sup>52</sup>. Devant un choix triple (si l'on ajoute aux deux choix précédents l'éventualité d'un surplus budgétaire), 35 % préféraient un investissement dans les services sociaux, 34 % dans la réduction de la dette et 24 % dans des baisses d'impôts<sup>53</sup>.

Il semble donc que les Québécois soient attachés à leurs services publics, au point de refuser des baisses d'impôts afin de les financer. Il semble aussi qu'ils reconnaissent le rôle primordial de l'État dans la préservation de l'intérêt général, voire même acceptent que l'État accroisse sa présence.

À l'aune de ces vœux, le Québec doit arrêter de stigmatiser ses fonctionnaires comme il le fait depuis plusieurs décennies. D'une part, par simple respect pour les gens qui œuvrent dans les services publics, dans des conditions, à tous les points de vue, défavorables, voire dantesques. Lorsque des gens sont constamment attaqués, la perte de motivation constitue l'une des premières conséquences. Par la suite, la spirale descendante est amorcée.

D'autre part, en dénigrant le service public, on encourage ceux qui le dirigent à le négliger. Que ce soit des baisses de salaire, le manque d'effectifs, la carence des moyens, le dénigrement public ou d'autres attaques plus subtiles, les conséquences de cette négligence sont multiples. Une fois que ces conditions s'installent pour de bon, les meilleurs éléments de la société ont de moins en moins envie de se diriger vers la fonction publique. Dans le cas québécois, les talents peuvent être aussi tentés de se diriger vers les autres fonctions publiques : municipales, parapubliques ou canadienne. Un service public qui n'attire plus les meilleurs s'enlise dans un cercle vicieux : moins de gens qualifiés, moins de justifications pour offrir des conditions de travail – au sens large – compétitives et ainsi de suite. Au final, c'est le service public au complet qui en souffrira, et au bout du compte, les Québécois qui écoperont.

Un État chancelant, c'est dangereux. Quand l'expertise quitte l'administration publique, cela n'empêche pas cette dernière d'en avoir cruellement besoin. Si elle ne la trouve pas en son sein, elle ira la chercher dans le secteur privé, paupérisant encore davantage l'expertise interne des administrations. En plus d'être plus dispendieux, le recours au privé réduit la flexibilité des administrations en période de crise et les rend globalement dépendantes des services privés. Évidemment, lorsque les services publics ne sont pas équipés pour faire face à des problématiques complexes, les solutions qu'ils soumettent



aux décideurs peuvent manquer d'originalité, voire même tout simplement d'efficacité. Pire, ils risquent de ne pas avoir les reins assez solides pour soutenir des décisions porteuses, mais politiquement délicates. Finalement, l'affaiblissement de l'État menace l'exécution des missions qui lui sont consenties et ouvre même la porte, si la situation se dégrade, à la corruption et au népotisme. À cette étape, la confiance même dans les services publics est entamée au point d'ébranler la notion même de collectivité.

Les défis qui attendent le Québec sont multiples et nécessiteront que les meilleurs se mettent au service de l'État. Notre attitude collective actuelle au sujet de la fonction publique et de l'État ne peut que compromettre nos chances de succès.

## Rappel des recommandations

**Recommandation 1 :**

Mettre sur pied une campagne visant à valoriser le rôle des agents de l'État.

**Recommandation 2 :**

Mettre sur pied un plan visant un rattrapage salarial avec le gouvernement fédéral.

**Recommandation 3 :**

Effectuer un rattrapage salarial de la fonction publique de l'État par rapport aux autres entités du secteur public.

**Recommandation 4 :**

Mettre sur pied une commission paritaire permanente qui regrouperait les entités du secteur du secteur public québécois et qui aurait comme mission d'établir des mécanismes visant à maîtriser les écarts salariaux entre les entités.

**Recommandation 5 :**

Supprimer les règles de recrutement qui obligent les postulants aux concours généraux de la fonction publique à être aux études pendant la tenue du concours.

**Recommandation 6 :**

Bonifier l'offre de stages pour les étudiants.

**Recommandation 7 :**

Mettre sur pied des programmes de stage de prestige au sein de la fonction publique afin de rehausser l'attrait du service public.

**Recommandation 8 :**

Mettre sur pied un programme visant à recruter des candidats d'exception en leur offrant, en échange de processus de sélection compétitif, une progression rapide dans la fonction publique.

**Recommandation 9 :**

Favoriser les expériences professionnelles à l'extérieur de la fonction publique en vue de faire bénéficier la fonction publique desdites expériences.

**Recommandation 10 :**

Favoriser l'acquisition d'expérience à l'étranger en organisant des programmes d'échange et en reconnaissant les résultats de certains concours d'embauche.

**Recommandation 11 :**

**Mettre sur pied un organisme à vocation interne regroupant des consultants pouvant être mis à disposition des ministères pour mener des missions d'audit et de conseil.**

**Recommandation 12 :**

**Concevoir et mettre en place une politique de transparence totale applicable à tous les élus de l'assemblée nationale.**

**Recommandation 13 :**

**Mettre en place une commission permanente de lutte à la corruption.**

## Annexe 1

### Évolution de l'écart salarial entre les travailleurs du secteur public québécois et les travailleurs des autres secteurs

Année	Privé non syndiqué	Privé syndiqué	Administration municipale	Entreprises publiques QC	Administration universitaire	Administration fédérale
1999	6.5	-13.4	-29.4	-	-3.5	-1.4
2000	4.5	-10.4	-24.3	-13.1	-3.2	-0.3
2001	5.2	-11.3	-24.9	-12.9	-3.4	-0.1
2002	0	-13.5	-	-16.4	-9.2	-6.5
2003	0	-10.8	-	-16.0	-9.5	-7.5
2004	0	-11.3	-	-17.8	-11.0	-11.9
2005	0	-20.5	-	-20.4	-12.2	-18.9
2006	0	-20.4	-	-20.2	-12.8	-21.5
2007	-	-	-	-	-	-
2008	11.9	-12.2	-22.7	-22.7	-8.9	-13.5
2009	10.7	-10.0	-24.7	-21.3	-7.8	-14.0
2010	7.8	-11.5	-29.6	-27.0	-10.2	-18.3
2011	7.3	-9.4	-29.2	-30.8	-8.3	-18.5
2012	9.5	-13.0	-33.6	-33.1	-9.2	-21.2
2013	9.4	-20.7	-37.9	-35.8	-9.5	-21.8
<b>Écart 1999 - 2013</b>	<b>+ 2.9</b>	<b>-7.3</b>	<b>-8.5</b>	<b>-12.7</b>	<b>-6.0</b>	<b>-20.4</b>

## Bibliographie

<sup>1</sup> Noël, André. « Jérôme-Forget ridiculise l'expertise de l'État québécois ». *La Presse*, 14 décembre 2006.

<sup>2</sup> Léger, Jean-Marc. « Le baromètre des professions ». *Le Journal de Montréal*, 12 octobre 2013, p. 41.

<sup>3</sup> La Presse canadienne — Léger Marketing. 2005. *Confiance des Canadiens à l'égard des entreprises en lien avec la création d'emplois et leurs responsabilités sociales*. Montréal : Léger Marketing, p. 4.

<sup>4</sup> La Presse canadienne — Léger Marketing. 2003. *La perception des Canadiens à l'égard des fonctionnaires*. Montréal : Léger Marketing, p. 5.

<sup>5</sup> Léger, Jean-Marc. « La job de bras ». *Le Journal de Montréal*, 3 avril 2012.

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> La Presse canadienne — Léger Marketing. 2004. *Les Canadiens et l'impôt*. Montréal : Léger Marketing, p. 5.

<sup>9</sup> Guay, Jean-Herman et Luc Godbout. 2011. « Taxation et gestion budgétaire : la pensée magique des Québécois ». *Options politiques*, novembre 2011. Montréal : Institut de recherche en politiques publiques (IRPP), p. 39.

<sup>10</sup> Fortin, Pierre. Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi. 2010. *Fonctionnaires « bonriens »?* [En ligne] [http://www.cirpee.org/grand\\_public/chroniques\\_de\\_pierre\\_fortin/fonctionnaires\\_bonriens/](http://www.cirpee.org/grand_public/chroniques_de_pierre_fortin/fonctionnaires_bonriens/) (Page consultée le 29 août 2011).

<sup>11</sup> La rémunération globale comprend le salaire, mais aussi les avantages sociaux tels les assurances collectives, les fonds de retraite et les heures réelles travaillées. C'est un indicateur plus fiable pour comparer les conditions de travail que la simple rémunération.

<sup>12</sup> Dans cette catégorie, on inclut les travailleurs de l'État et des services publics (santé, éducation du primaire jusqu'au collégial).

<sup>13</sup> Dans le cadre de cette étude, par salariés, on entend les employés de toutes les administrations publiques et ceux du secteur privé, excluant les entreprises de moins de 200 employés ainsi que les travailleurs autonomes.

<sup>14</sup> Gouvernement du Québec. Institut de la statistique du Québec. 2013. *Rémunération des salariés : état et évolution comparés. Faits saillants*. Québec : Institut de la Statistique du Québec, p. 3.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Bien qu'il n'est pas du ressort de cette Commission de comparer les salaires des élus, il convient de mentionner au passage que les écarts salariaux entre les élus du Parlement et de l'Assemblée nationale sont encore plus grands que dans tous les autres secteurs : en 2014, un député québécois gagnait 89 950 \$, alors qu'un député fédéral, lui, engrangeait des émoluments de 163 700 \$, soit 82 % de plus. Pour celui qui considère que le travail de député est une extension du service public et que les salaires peuvent influencer le choix d'une carrière, cet écart semble intolérable.

<sup>19</sup> Dans le cas présent, fonction publique québécoise fait référence à l'État, ses ministères et les organismes directement sous son contrôle.

<sup>20</sup> Gouvernement du Québec. Conseil du Trésor. 2014. *Résultats de recherche*. [En ligne] [http://www.carrieres.gouv.qc.ca/obtenir-un-emploi/recherche-demploi/resultat-de-recherche/index.html?tx\\_nurrechempl\\_pi1%5Bsearchtype%5D=category&tx\\_nurrechempl\\_pi1%5Bcategory%5D=all](http://www.carrieres.gouv.qc.ca/obtenir-un-emploi/recherche-demploi/resultat-de-recherche/index.html?tx_nurrechempl_pi1%5Bsearchtype%5D=category&tx_nurrechempl_pi1%5Bcategory%5D=all) (Page consultée le 16 juin 2014).

<sup>21</sup> Gouvernement du Québec. Conseil du Trésor. 2014. *Qui est admissible aux campagnes de recrutement étudiant?* [En ligne] <http://www.carrieres.gouv.qc.ca/place-aux-etudiants/etudiants-finissants/admissibilite/index.html> (Page consultée le 16 juin 2014).

<sup>22</sup> [http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2011/09/17/002-fonction\\_publicue-quebec\\_se\\_prive-de\\_candidats\\_qualifies.shtml](http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2011/09/17/002-fonction_publicue-quebec_se_prive-de_candidats_qualifies.shtml)

<sup>23</sup> Gouvernement du Canada. Conseil du Trésor. 2014. *Recrutement postsecondaire* [En ligne] <http://jobs-emplois.gc.ca/psr-rp/index-fra.php> (Page consultée le 17 juin 2014).

<sup>24</sup> Observatoire de l'administration publique. 2012. *L'État québécois en perspective : la fonction publique québécoise*. Québec : Observatoire de l'administration publique, p. 2-4.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Rouillard, Christian *et al.* *De la réingénierie à la modernisation de l'État québécois*. Québec : Presses de l'Université Laval. 2008, p. 89.

<sup>27</sup> Radio-Canada. 2014. *Gel des embauches dans la fonction publique*. [En ligne] <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/2014/04/24/001-couillard-premier-conseilministre.shtml> (Page consultée le 30 juin 2014).

<sup>28</sup> Larouche, Vincent. « Inspections de structures : le Québec parmi les champions de la soustraction ». *La Presse*, 3 août 2011.

<sup>29</sup> Duchesneau, Jacques. Ministères des Transports du Québec. 2011. *Rapport de l'unité anti-collusion au ministre des Transports du Québec*. Québec : Québec, p. 15

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> Boismenu, Gérard Pascale Dufour et Denis Saint-Martin. 2004. *Ambitions libérales et écueils politiques : réalisations et promesses du gouvernement Charest*. Montréal : Athéna Éditions, p. 30-31.

<sup>32</sup> Assemblée nationale. 2004. *Loi sur l'Agence des partenariats publics-privés*. Québec : Assemblée nationale, L.R.Q., chapitre A-7.002.

<sup>33</sup> La Presse canadienne. « Québec enterre l'Agence des PPP ». *La Presse canadienne*, 22 octobre 2009.

<sup>34</sup> Arcand, Guy, Lise Chrétien et Geneviève Tellier. 2010. *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*. Québec : Gouvernement du Québec. Conseil du Trésor, pages 23-24.

<sup>35</sup> Cette conclusion est tirée d'une comparaison de deux documents : Gouvernement du Canada. 2012. *Conditions d'emploi pour les étudiants*. [En ligne] <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12583&section=text> (Page consultée le 5 mars 2012) et Gouvernement du Québec. Conseil du Trésor. 2012. *Taux de traitement concernant les emplois étudiants et les stages*. Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>36</sup> Les statistiques disponibles à ce sujet sont très différentes selon l'ordre de gouvernement, ou encore incomplètes, et ne permettent pas de faire une comparaison efficace.

<sup>37</sup> Voir le site Internet du programme : <http://www.whitehouse.gov/about/fellows>.

<sup>38</sup> Voir le site Internet du programme : <http://www.whitehouse.gov/about/internships>.

<sup>39</sup> Voir le site Internet du programme : <http://jobs-emplois.gc.ca/rpl-rlp/index-fra.php>.

<sup>40</sup> Voir le site Internet de l'école : [www.ena.fr](http://www.ena.fr).

<sup>41</sup> Voir le site Internet du programme : <http://faststream.civilservice.gov.uk>.

<sup>42</sup> L'ouvrage qui a en quelque sorte amorcé ce courant de pensée est le suivant : Niskanen, William. 1971. *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago : Aldine, Atherton.

<sup>43</sup> À ce sujet, voir, par exemple : Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec. 2014. *Mémoire du syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec*. Québec : Syndicat des professionnels et professionnels du gouvernement du Québec, pages 7-9.

<sup>44</sup> On compte dans cette catégorie l'Inspection générale des finances (<http://www.igf.finances.gouv.fr/>), l'Inspection générale de l'administration (<http://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Organisation/Inspection-generale-de-l-administration>) et l'Inspection générale des affaires sociales (<http://www.igas.gouv.fr/>).

<sup>45</sup> Par exemple, voir à ce sujet : Caron, Régys. « Les municipalités refusent l'éthique à deux vitesses ». *Le Journal de Québec*, 7 septembre 2010. Ou encore : Larouche, Marc. « Saint-Joseph-de-Kamouraska n'adopte pas de règlement sur l'éthique ». *Le Soleil*, 8 décembre 2011.

<sup>46</sup> Independent Commission Against Corruption. 2014. New South Wales. *Overview*. [En Ligne] <http://www.icac.nsw.gov.au/about-the-icac/overview> (Page consultée le 30 juin 2014).

<sup>47</sup> En juin 2014, les dollars canadiens et australiens étaient quasiment à parité.

<sup>48</sup> Shields, Alexandre. « Les Québécois plus “solidaires” que “lucides” ». *Le Devoir*, 11 janvier 2007.

<sup>49</sup> *Ibid.*

<sup>50</sup> Lévesque, Kathleen. « Tout aux baisses d’impôts ». *Le Devoir*, 21 mars 2007.

<sup>51</sup> Léger Marketing. 2007. *Rapport d’analyse : la politique fédérale et provinciale*. Montréal : Léger Marketing, p. 7.

<sup>52</sup> *Journal de Montréal* — Léger Marketing. 2005. *Opinion des Québécois à l’égard des taxes et impôts*. Montréal : Léger Marketing, p. 3.

<sup>53</sup> Radio-Canada — CROP. 2006. *La dette du Québec*. Montréal : CROP, p. 6.