

**Impact du facteur institutionnel et du pouvoir bicéphale sur le fonctionnement des  
institutions publiques**

**Préparé par**

**Orkia Lefebvre**

**Pour**

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

**Le 9 juin 2014**

## **1-Impact du facteur institutionnel sur le fonctionnement des institutions.**

Selon mon vécu dans les organisations, le fonctionnement des institutions publiques a été fragilisé durant ces dernières années par différents facteurs. Les problèmes de corruption et collusion exposés à la commission Charbonneau sont des symptômes d'une fragilisation du fonctionnement des municipalités, directions régionales y incluant le MTQ. Comment cette fragilisation s'est-elle installée? Pour faire fonctionner les institutions publiques, les hommes politiques vont adopter une approche institutionnelle avec une conception idéaliste de l'action des institutions pour atteindre leurs objectifs.

L'approche institutionnelle part d'une hypothèse que les acteurs sont raisonnables et qu'ils vont automatiquement obéir à l'encadrement imposé par le droit administratif qui possède une caractéristique de domination légale/rationnelle décrit par Max Weber comme une forme de < croyance en la légalité des règlements, arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer leur domination par ces moyens ><sup>1</sup>.

L'institutionnaliste Sigmund Neumann, parle <d'idéalisme rationaliste pour qualifier leurs postulats de base puisqu'ils croyaient à la rationalité des acteurs dont les interactions conduiraient presque automatiquement au consensus et partout, au renforcement des institutions><sup>2</sup>. En réalité, le fonctionnement des organisations est plus complexe.

Différents facteurs vont fragiliser le fonctionnement de ces institutions. Les nombreuses transformations structurelles amènent avec elles une lourdeur bureaucratique qui va nuire à long terme au bon fonctionnement de ces organisations. Lors de ces transformations structurelles, réorganisations, les lois, normes, règles, procédures seront ajustées et ces multiples modifications dont la mise en œuvre n'est pas nécessairement bien contrôlée, génèrent avec elles un volume excessif d'information dont la circulation n'est pas facile.

<sup>1</sup> Mamoudou Gazibo et Jane Jenson : La politique comparée, fondements, enjeux et approches théoriques, page 41 .Presses de l'université de Montréal

<sup>2</sup> Mamoudou Gazibo et Jane Jenson : La politique comparée, fondements, enjeux et approches théoriques, page 192 .Presses de l'université de Montréal

Ces réglementations, directives procédures, formulaires découlant de ces transformations structurelles, jumelées souvent à la méconnaissance des fonctions et responsabilités dévolues à chacune des organisations, vont accentuer le phénomène de la confusion des rôles et des fonctions entre les différents intervenants en présence.

À cette réalité, s'ajoute le déplacement des hauts fonctionnaires ou chargés de projets lors du changement du gouvernement, qui peut avoir un impact négatif sur la stabilité et la continuité des affaires gouvernementales si la passation des dossiers administratifs entre les différents responsables n'a pas été effectuée avec minutie. Ces éléments sont quelques facteurs qui vont fragiliser le fonctionnement de ces institutions et affaiblir en même temps leur fonction coordination et contrôle. Les barrières de protection devenues dysfonctionnelles, ces institutions fragilisées seront exposées à différents problèmes.

Les institutions < perdurent jusqu'à ce que des chocs exogènes provoquent de nouveaux déséquilibres entraînant de nouvelles innovations><sup>3</sup>. Différents facteurs de blocage des tentatives d'abolition des structures en raison de la constitution des groupes d'intérêts deviendront un obstacle majeur aux changements attendus de ces nouvelles transformations. Une fois mises de l'avant, selon le concept de dépendance de sentier de Paul Pierson < les institutions durent parce qu'une fois créées, elles génèrent les conditions de leur permanence en engageant la dynamique de leur reproduction. Une fois qu'elles existent, elles acquièrent une consistance telle et créent des intérêts tels qu'elles ne peuvent plus être supprimées aisément><sup>4</sup>

En étudiant les politiques menées par madame Thatcher et le président Reagan en 1980 pour le retrait de l'état dans le domaine social, Paul Pierson a fait le constat dans son étude que leurs engagements électoraux de démantèlement de l'état providence ont été un échec qu'il expliquera par le concept de dépendance de sentier. Les institutions sociales (pensions de retraite, assurance chômage, système de santé) mises en place au cours des décennies précédentes ont favorisé l'émergence de groupes ayant un énorme intérêt pour la protection des droits sociaux acquis.

<sup>3</sup> Mamoudou Gazibo et Jane Jenson : La politique comparée, fondements, enjeux et approches théoriques, page 204 .Les Presses de l'université de Montréal

<sup>4</sup> idem page 204

C'est le cas nous dit l'auteur de l'association américaine des personnes retraitées, créée pour revendiquer de nouveaux droits, qui a eu certains succès. L'association est devenue un lobby capable de mener des actions de mobilisation massive lorsque le gouvernement Reagan a voulu diminuer les pensions de retraite.

Pour Paul Person < l'institution de l'État providence a donc structuré la vision de ces groupes qui sont devenus, avec le temps, des acteurs dorénavant incontournables. L'institution crée ainsi les conditions de sa permanence par le biais de ces acteurs s'opposant aux politiques de démantèlement qui mettent en péril leurs intérêts><sup>5</sup>

En écoutant certains témoins de la commission Charbonneau, je pense que les mécanismes ou filtres dans ces municipalités, directions régionales y incluant au MTQ pour que les intervenants ou autres personnes puissent dénoncer les problèmes de corruption ou collusion sont soit absents soit dysfonctionnels et que la fonction coordination et contrôle dans ces institutions a été affaiblie par les différentes transformations et réorganisations de ces structures et par l'impact du facteur institutionnel. Seule une investigation du mode de fonctionnement de ces institutions pourrait nous apporter cet éclairage. L'appréciation du fonctionnement et des mécanismes utilisés pour coordonner et assurer le suivi de l'ensemble de leurs activités est nécessaire. Sans cette information, il serait difficile de mettre sur pied des mécanismes efficaces de contrôle ou filtres pour réduire le problème de la corruption et collusion et autres problématiques.

## **2- Impact du pouvoir bicéphale sur la fonction coordination et contrôle au MTQ.**

Selon le politologue Gérard Bergeron<sup>6</sup>, l'état comprend quatre pouvoirs : le pouvoir législatif, le pouvoir judiciaire, le pouvoir exécutif ainsi que le pouvoir administratif qui est sous la gouverne des ministres (des élus). La direction et le fonctionnement des ministères est sous la responsabilité des dirigeants politiques et des hauts fonctionnaires nommés par le gouvernement. Cet appareil administratif gouvernemental a donc deux têtes (le pouvoir bicéphale).

<sup>6</sup> Laliberté Jean: Les fonctionnaires, politiques et jeux de pouvoir. Édition-Septentrion-2009

L'impact du facteur institutionnel décrit aux pages 2 et 3 s'applique également au MTQ, une unité gouvernementale assumant un rôle politique et un rôle administratif. Pour réaliser le rôle administratif et les fonctions inhérentes à ce rôle, chaque ministère sera soutenu par des hauts fonctionnaires et des sous ministres ainsi que des conseillers politiques qui seront sous l'autorité hiérarchique du ministre. Cependant, le double rôle assumé par le ministre (politique et administratif) amène une forme de confusion entre les responsabilités administratives sous sa gouverne et celles qui doivent être assumées par les municipalités et les régions.

Premièrement, le ministère pour réaliser les responsabilités administratives sous sa gouverne, adopte un modèle de déconcentration administrative du pouvoir central vers les municipalités et les régions avec un objectif politique de < remettre à l'administration un contact direct avec les administrés et les régions. C'est une forme de délégation du pouvoir de décision restreint à un fonctionnaire ou à une unité administrative qui demeure hiérarchiquement subordonnée à l'autorité centrale> <sup>7</sup>

Pour exercer son rôle administratif, le ministère ne peut pour un enjeu politique décentraliser ou partager complètement son pouvoir administratif avec les autorités municipales et les régions. Une réelle décentralisation aurait nécessité une rupture du lien hiérarchique avec l'administration centrale. La décentralisation est un processus de transfert de l'administration centrale vers une administration autonome qui repose selon Michel Barrette < sur une personnalité juridique distincte, une autorité décisionnelle et une capacité d'agir> <sup>8</sup>

Cette rupture du lien hiérarchique de l'unité centrale vers les régions et les municipalités ne peut se concrétiser dans les institutions publiques utilisant une approche institutionnelle et de ce fait, le pouvoir administratif du MTQ ne peut circuler que du haut vers le bas avec un modèle de déconcentration administrative ou décentralisation fonctionnelle vers les régions et les municipalités.

<sup>7</sup> Barrette Michel : Introduction à l'administration publique, une approche politique

<sup>8</sup> idem

Deuxièmement, une forme de confusion perdure dans nos institutions publiques sur l'interprétation de ce concept de la décentralisation du pouvoir du ministère vers les régions ou les municipalités. Les municipalités autant que les régions se perçoivent comme des organisations décentralisées et autonomes alors qu'elles sont en mode de décentralisation fonctionnelle ( déconcentration du pouvoir central ) sous l'autorité du MTQ qui assume un rôle à la fois politique et un rôle administratif .

Troisièmement la délimitation du partage du pouvoir entre le MTQ, les régions et les municipalités n'est pas clairement définie, ce qui va accentuer le phénomène de la confusion des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs en présence et fragiliser davantage la fonction coordination et contrôle aux différents paliers. Le MTQ en tant qu'unité gouvernementale assumant un rôle à la fois politique et un rôle administratif semble ne pas bien comprendre ses responsabilités administratives dans l'octroi et la gestion de ces contrats publics , si on se réfère à certains témoignages entendus à la commission Charbonneau.

Le MTQ se perçoit comme victime de cette corruption et collusion et même s'il semblait être au courant en 2002 de la collusion entre les entrepreneurs dans les contrats de la construction avec les Villes de Laval, de Montréal ainsi que dans ces propres contrats, ces problèmes n'ont pas été résolus. Si on considère l'ampleur de ces problèmes de corruption et collusion exposés lors de la commission Charbonneau et lesquels sont là depuis plusieurs décennies , le fonctionnement administratif du MTQ et la fonction coordination et contrôle des fonds publics dédiés à l'octroi et la gestion des contrats publics dans le domaine de la construction sous sa responsabilité sont problématiques.

On peut conclure à partir des témoignages entendus à la commission Charbonneau que les mécanismes liés à sa fonction coordination et contrôle pour détecter les problèmes de corruption et collusion n'ont pas fonctionnés, mais ces mécanismes ont été implantés ? On peut observer aussi que la frontière entre le pouvoir politique et le pouvoir administratif est un peu étanche. Une investigation en profondeur du fonctionnement administratif du MTQ ainsi que des mécanismes mis de l'avant pour assurer sa fonction coordination et contrôle dans l'octroi et la gestion de ces contrats publics pourrait nous apporter cet éclairage.

## **Autres commentaires**

Quelles sanctions devraient être imposées aux entreprises, aux personnes corrompues y incluant les fonctionnaires et élus qui ont failli à leurs fonctions.

1. Elles devront être poursuivies par les tribunaux et les sommes volées devront être récupérées avec des intérêts encourus. Les ingénieurs impliqués dans cette corruption et collusion méritent d'être irradiés de leur profession.
2. Les salaires versés aux fonctionnaires, élus et ingénieurs impliqués dans ces problèmes devront être récupérés. Les montants accumulés dans leurs différents fonds de pension devront être réduits du nombre d'années où ces individus ont été impliqués dans la corruption ou collusion.
3. Les primes de départ allouées aux élus ou fonctionnaires corrompus ainsi qu'aux personnes qui n'ont pas assumés adéquatement leurs fonctions devront être récupérées. Afin de regagner la confiance des citoyens dans une conjoncture particulièrement difficile des finances publiques, ces sommes volées, ces primes versées à des personnes corrompues ainsi que ces salaires octroyés devront être récupérés. Ces sommes pourront être injectées pour éponger une portion du déficit actuel de l'état.
4. Un registre identifiant toutes les personnes impliquées dans la corruption et collusion mérite d'être mis en place. Cet outil pourrait être utilisé lors des formations des nouveaux employés, fonctionnaires et élus pour les sensibiliser à ces problématiques.
5. Interdire aux fonctionnaires corrompus d'œuvrer dans les institutions publiques du Québec et aux élus corrompus de représenter les institutions gouvernementales.

### Certains soutiennent que la transparence est le meilleur moyen pour prévenir la corruption

Je partage cet avis, mais l'information en circulation mérite d'être vulgarisée, accessible, pertinente et mise à jour. La loi sur l'accès à l'information mérite une révision. Il faut que les informations sur l'octroi et la gestion de l'ensemble des fonds publics ainsi que sur les processus pour l'octroi et la gestion de ces fonds soient transparents. Les noms des évaluateurs des comités de sélection, les critères d'analyse, les procès-verbaux et tout autre document en lien avec les processus des appels d'offre devront être connus par toutes les personnes concernées. Il faut responsabiliser les évaluateurs, les soumissionnaires et alléger les processus de communication entre les différents interlocuteurs tout en réduisant la paperasserie.

### Les modes et critères d'octroi des contrats publics devrait-il varier afin de limiter les risques de collusion.

Comme le MTQ est une institution gouvernementale avec un rôle politique et un rôle administratif, le mécanisme de l'octroi et la gestion de ces contrats publics devra être centralisé avec un modèle de décentralisation fonctionnelle vers les régions et les municipalités. Aussi, les processus des appels d'offre, les critères d'analyse et autres modalités devront être les mêmes dans toutes les régions y incluant pour les contrats du MTQ. Dans une conjoncture difficile des finances publiques, il faut utiliser les fonds publics de manière judicieuse et on doit donc éviter de mettre en place des modes et des critères d'octroi des contrats publics qui varient d'une région à l'autre. En procédant région par région, les risques de corruption et collusion seront plus grands dans ces institutions déjà fragilisées par le facteur institutionnel en plus de générer des dépenses administratives inutiles.

Un cadre global sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans le domaine de la construction coordonné par le MTQ est nécessaire pour limiter les risques de la corruption et collusion. Ce document doit inclure le processus des appels d'offre, les critères, d'évaluation, la composition des comités de sélection et les liens du rattachement administratif des différents comités. C'est par une saine gestion et coordination et une vigilance sans faille que les risques de la collusion et corruption pourront être réduits.



Le maintien des emplois peut-il justifier que les autorités publiques favorisent les entreprises régionales, même si cela se fait au détriment de la concurrence ?

Le maintien des emplois doit se faire en fonction des retombées économiques pour l'ensemble de la population du Québec avec une vision long terme du développement économique dans un contexte de mondialisation des marchés et non par région. Le maintien des emplois doit être apolitique en tout temps et en fonction de considérations économiques, administratives, scientifiques et éthiques.

La vérification des comptes et de la gestion des administrations telle que pratiquée aujourd'hui permet-elle de détecter les menaces de fraudes et corruption

Je ne crois pas que le fonctionnement des ministères assumant à la fois un rôle politique et un rôle administratif permet une vérification des comptes qui peut détecter les menaces de fraudes et de corruption. Si cette vérification était sans faille, les problèmes de corruption et collusion dans l'octroi et la gestion des contrats publics dans le domaine de la construction ne se seraient pas produits .

Le fonctionnement de ces institutions aux différents paliers, leurs outils de planification, les processus d'approbation de l'octroi des crédits aux contrats publics dans le domaine de la construction , les mécanismes de suivi , la vérification interne des comptes ainsi que les liens du rattachement administratif de tous ces mécanismes y incluant leur composition méritent d'être investigués. Comme les unités gouvernementales ont à la fois un rôle politique et un rôle administratif sans démarcation entre les deux pôles, un mécanisme indépendant et apolitique mérite d'être mis en place pour évaluer tous les rapports annuels de nos institutions publiques et autres documents . Ce mécanisme indépendant et apolitique devra déposer ses recommandations à l'assemblée nationale tant qu'une démarcation claire ne soit pas établie entre le pôle politique et le pôle administratif de nos unités gouvernementales.

Les incitatifs doivent être offerts aux entreprises et individus pour les encourager à dénoncer les pratiques collusoires.

Il faut plutôt miser sur l'éducation et responsabiliser les individus. Je crois qu'un cours en éthique devrait être donné aux étudiants des universités, des cégeps et dans les écoles et autres pour sensibiliser les prochains professionnels à cette réalité. Des séances de formation en éthique ainsi que sur les fonctions et responsabilités attendues de chacun des employés, fonctionnaires et élus pourront peut-être aider à sensibiliser les individus au problème de la corruption ou collusion. Il faudrait sans doute se pencher aussi sur les descriptions des tâches et des fonctions des employés et fonctionnaires œuvrant dans les institutions publiques et s'assurer que chacun connaît bien ses tâches et ses fonctions .

Je suis en même temps un peu sceptique quant à l'impact de la formation en éthique pour changer les comportements des individus corrompus. Il y a beaucoup de documents en circulation dans les institutions publiques sur ce thème et peut-être qu'un petit ménage s'impose avant d'offrir d'autres formations en éthique. Il faut se pencher plutôt sur la culture organisationnelle qui encourage cette corruption et collusion et élaborer un plan d'action pour réduire ce problème qui pourrait être présent dans d'autres milieux.

### **Recommandations**

1. Considérant l'importance des problèmes de corruption et collusion exposés par la commission Charbonneau sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans le domaine de la construction et lesquels sont là depuis plusieurs décennies et considérant l'excellent travail assumé par la commission , il serait très pertinent de reconduire le mandat de la commission Charbonneau pour cinq ans afin qu'elle puisse poursuivre ses travaux et investiguer également le fonctionnement administratif des institutions , l'état de leur fonction coordination et contrôle , les mécanismes de la vérification des comptes ainsi que le fonctionnement de l'ordre des ingénieurs et autres thèmes opportuns pour que les problèmes de la corruption ou collusion puissent être réduits au Québec.

2. Considérant que les institutions gouvernementales assument à la fois un rôle politique et un rôle administratif, une loi devra être adoptée pour qu' une démarcation ou frontière imperméable entre le rôle politique et le rôle administratif soit possible pour faciliter une saine gestion des fonds publics et une reddition des comptes exemplaire( impartialité et neutralité politique) . Un mécanisme indépendant devra être mis en place , une sorte de chien de garde pour surveiller que la frontière entre le rôle politique et le rôle administratif dans les unités gouvernementales et les municipalités soit toujours respectée. Ce mécanisme devra formuler ces recommandations à l'assemblée nationale.
3. Considérant que certains élus ou fonctionnaires se perçoivent comme étant des victimes de cette corruption ou collusion et semblent ne pas bien comprendre leurs fonctions et responsabilités administratives, il faudra procéder à des évaluations en profondeur pour mesurer leurs compétences et habiletés à gérer des fonds publics. Il faut investiguer les processus qui ont servi à évaluer ces personnes. Après cette investigation, de la formation en gestion, en sciences politiques, en sciences économiques ainsi que de la formation continue pourrait être offerte, si pertinent. Toutefois ,il faudra au préalable s'assurer que les personnes recrutées pour occuper les postes de dirigeants et hauts fonctionnaires dans ces municipalités, arrondissements et autres le soient exclusivement en fonction de leurs compétences à bien administrer les fonds publics et à être au service du bien commun.
4. Afin d'assurer une coordination et une continuité dans la conservation des informations liées à l'octroi et la gestion de ces fonds publics et pour éviter de fragiliser davantage le fonctionnement des institutions publiques , il est urgent d' encadrer par une loi, la passation des dossiers administratifs lors du changement du gouvernement entre les élus, entre les fonctionnaires et ce aux différents paliers. Il faut limiter la perte des informations administratives pertinentes qui se trouvent dans les dossiers administratifs sous la gouverne des élus. Sachant que la frontière entre le pouvoir politique et administratif est actuellement perméable, un mécanisme indépendant devra être désigné pour s'assurer que les dossiers

administratifs des élus ne soient pas déchieter lors du changement du gouvernement.

5. Dans le contexte de la décentralisation fonctionnelle du pouvoir central vers les régions et les municipalités, un grand ménage doit être fait dans les lois, règlements, procédures, formulaires et autres paperasseries en lien avec l'octroi et la gestion des contrats publics dans le domaine de la construction pour réduire le volume des documents en circulation .Il faut centraliser les canaux de cheminement de l'information tout en s'assurant que tous et chacun soit au courant de l'existence de ces lois , règlements et autres documents pertinents.
6. Il faut préciser les fonctions et rôles des organisations municipales, régionales ainsi que celles du MTQ et les liens du rattachement hiérarchique (qui fait quoi et se rapporte à qui ?). Le fonctionnement des organisations syndicales et patronales mérite d'être également encadré. Si on veut réduire le problème de la corruption et collusion dans l'octroi et la gestion de ces contrats publics, on doit miser également sur la complémentarité ,la cohérence, la vigilance tout en réduisant les doublons et le tout doit être absolument bien coordonné.
7. Un commissaire à l'intégrité indépendant mérite d'être nommé .Les mécanismes de contrôle à l'abri de tout conflit d'intérêt et apolitiques devront être développés pour réduire le problème de corruption et collusion dans l'octroi et la gestion de ces contrats publics .Une attention particulière mérite d'être apportée au rattachement administratif de ces mécanismes et aux critères de sélection des membres. L'ensemble de ces outils de contrôle doivent être complémentaires.
8. Un cadre global sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans le domaine de la construction sous la gouverne du MTQ est nécessaire si on veut limiter les risques de la corruption et collusion. Ce document doit contenir le processus des appels d'offre, les critères, d'évaluation, la structure des comités de sélection et les liens

du rattachement administratif des comités d'évaluation, ainsi que les noms des membres des comités y incluant leurs compétences.

9. Considérant la conjoncture des finances publiques actuellement difficile et des sommes importantes volées lors de l'octroi et la gestion des contrats publics dans le domaine de la construction et de la gravité de ces problèmes de corruption et collusion, il serait judicieux d'élargir le mandat d'enquête de la commission Charbonneau à d'autres institutions et à d'autres domaines pour garantir d'une part la saine gestion de l'ensemble des fonds publics et d'autre part regagner la confiance des citoyens aux institutions publiques.

10. Je suggère à la commission Charbonneau de proposer lors du dépôt de son rapport final, un plan d'action au gouvernement avec un échéancier pour faciliter la mise en œuvre des recommandations qui seront formulées et leurs suivies.

#### Note

Mon expérience professionnelle a été surtout dans le secteur de la santé où j'ai eu la chance de travailler dans une organisation régionale qui a subi trois transformations structurelles entre 1993 à 2005 et je me souviens encore d'un constat écrit en 1985 par le Docteur Rochon lors de la commission d'enquête sur le système de santé qu'il présidait. Ce constat se lit comme suit :

< Le système est pris en otage par d'innombrables groupes d'intérêts qui le traversent et laisse prévaloir la loi du plus fort aux dépens des mécanismes démocratiques. La mainmise *des professionnels* sur les décisions relatives aux orientations, à l'organisation et au financement du système socio sanitaire, nous fait perdre de vue la santé et le bien-être du public, lesquels en constitue la raison d'être<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Jean Louis Denis et Dubois Carl : De la commission Castonguay Nepveu à la commission Clair, le façonnement socio démocratique de l'Imputabilité

Toutefois avec ce constat, les problèmes identifiés par la commission Rochon sont mis (clivages)<sup>10</sup> sur les professionnels et le thème du pouvoir bicéphale des institutions gouvernementales ainsi que l'impact du facteur institutionnel sur le fonctionnement des organisations n'ont pas été questionnés. La commission Clair et la commission Castonguay ont succédé à la commission Rochon et en 2014 les problèmes dans le système de santé sont toujours présents .

En écoutant les travaux de la commission Charbonneau et considérant la conjoncture actuelle difficile des finances publiques ,je suis convaincue qu'il serait opportun d'initier de réels mécanismes indépendants pour qu'une frontière soit possible entre le rôle politique et administratif et que l'on investigue l'impact du facteur institutionnel et des transformations structurelles sur le fonctionnement des institutions publiques.

En écoutant certains témoins responsables de l'octroi et la gestion des contrats publics dans le domaine de la construction qui se sont présentés à la commission Charbonneau, il me semble qu'on a perdu le contrôle du navire dans l'octroi et la gestion de ces fonds publics.

<sup>10</sup> Thomas Frank : Pourquoi les pauvres votent à droite .Agora -2008

## Bibliographie

- 1- Mamoudou Gazibo et Jane Jenson : La politique comparée, fondements, enjeux et approches théoriques. Les Presses de l'université de Montréal -2004
- 2- Mamoudou Gazibo et Jane Jenson : La politique comparée, fondements, enjeux et approches théoriques. Les Presses de l'université de Montréal -2004
- 4-Idem
- 5-Idem
- 6- Laliberté Jean : Les fonctionnaires, politiques et jeux de pouvoir. Édition –Septentrion- 2009
- 7 - Barrette Michel : Introduction à l'administration publique; une approche politique
- 8- Barrette Michel : Introduction à l'administration publique; une approche politique
- 9- Jean Louis Denis et Dubois Carl : De la commission Castonguay Nepveu à la commission Clair, le façonnement socio démocratique de l'Imputabilité
- 10 Thomas Frank : Pourquoi les pauvres votent à droite .Agora -2008

