

Réingénierie et austérité, ou comment atrophier la fonction publique québécoise

Moktar Lamari¹, Ph.D.

Professeur et Directeur du Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)
École nationale d'administration publique; Université du Québec, Canada

Le présent texte pose un regard évaluatif sur l'expertise des fonctionnaires du gouvernement québécois, et ce, au terme d'une décennie marquée par de multiples bouleversements organisationnels et des restrictions budgétaires draconiennes, ciblant particulièrement l'atrophie des effectifs des fonctionnaires et la dépréciation de leur séculaire savoir-faire. Entre 2003 et 2012, l'expertise gouvernementale et le savoir-faire des fonctionnaires du Québec ont été mis à rude épreuve. Plusieurs analystes de l'action gouvernementale québécoise notent que durant ces années, la fonction publique québécoise a été exposée à un déferlement de mesures impromptues, dispensées sous le couvert d'un discours ambivalent; un discours vantant d'un côté les promesses de l'innovation managériale (avec des refrains variés «réingénierie», «briller par les meilleurs», etc.) et prônant d'un autre côté les bienfaits de l'austérité budgétaire (avec diverses déclinaisons liées au «déficit zéro»; «désendettement», «utilisateur-payeur», etc.). Cela dit, le fil directeur de ces mesures pointe, sans détour, l'atrophie des effectifs des fonctionnaires, la compression de leurs salaires et le laminage de leurs acquis en formation continue et en transfert de savoir-faire. Or, ces mesures ne sont pas sans conséquences sur la rétention de l'expertise et ultimement sur l'attractivité des talents au sein de la fonction publique québécoise.

Aujourd'hui et plus que jamais, la perte de l'expertise dans les ministères québécois est criante. Celle-ci se manifeste dans plusieurs administrations centrales, au point de mettre en péril la capacité gouvernementale à contrôler ses dépenses et à livrer adéquatement les services névralgiques, ceux qui sont particulièrement exigeants en expertise et en savoir-faire (transport public, actifs informatiques, infrastructures, conception et évaluation des politiques, etc.). Comble du paradoxe, à force de vouloir «dégraissier» les effectifs, le gouvernement finira par s'acharner aveuglément sur les muscles vitaux de sa force de travail, à savoir leur expertise et leur savoir-faire. Et plus on «sabre» aveuglément dans les effectifs, pour soi-disant réduire les dépenses gouvernementales, plus on fait «exploser» ces mêmes dépenses, alourdissant encore davantage le fardeau fiscal des Québécois.

¹ L'auteur remercie M. Jean-Christophe Dubé, Mme Linda Tanguay et Mme Elena Albina pour leur contribution dans la collecte des données, la synthèse des évidences et l'aboutissement de la présente recherche. Des analyses additionnelles sont actuellement menées à ce sujet par ces collaborateurs, afin de produire deux autres rapports thématiques en lien avec la gestion des connaissances et des ressources humaines au sein de la fonction publique québécoise, durant les 10 dernières années.



Inspiré par une idéologie ultraconservatrice, allant jusqu'à comparer l'État à un ogre redoutable (Léviathan) qui dévore tout sur son passage, et véhiculé par une rhétorique partisane et allergique à la pensée wébérienne de l'État, le discours gouvernemental de la dernière décennie s'est articulé autour du triple E (3 E); une trilogie qui martèle passionnément l'importance de l'Effacité (atteindre rapidement les objectifs), de l'Effizienz (tarifier et monnayer autant que possible les services publics) et de l'Économie à tout-va (désengagement, délestage de certaines missions gouvernementales, désinstitutionnalisation des services publics). Armé de ses 3 E, et dès 2003, le gouvernement québécois s'est attelé à discréditer le management public qui a constitué le socle de la Révolution tranquille du Québec des cinquante dernières années, l'objectif étant d'inaugurer une nouvelle ère totalement acquise au paradigme anglo-américain prêchant le prosélytisme du *nouveau management public* (NPM). Durant la décennie écoulée, le NPM s'est érigé en dogme dans le discours gouvernemental québécois, au point de devenir le principal repère conceptuel et l'unique porte-drapeau d'une rhétorique alléguant tous azimuts l'inefficacité de l'administration publique, l'obsolescence de l'expertise des fonctionnaires et la suprématie des mécanismes du marché dans l'offre des services publics.

Ici au Québec, les mesures mise en œuvre dans le cadre de la célèbre stratégie de « réingénierie de l'État » pour atrophier les effectifs de la fonction publique québécoise ne pouvaient tomber plus mal. Celles-ci arrivaient à un moment où la fonction publique québécoise avait, plus que jamais, besoin d'expertises de pointe et de professionnels talentueux capables d'optimiser l'offre du bien public et de s'assurer du meilleur rapport qualité-prix dans les services publics. Comme on pouvait s'y attendre, les coupes ainsi imposées ont fait mal à la capacité gouvernementale d'optimiser ses interventions, au point de remettre en question les véritables intentions de la réingénierie et ses effets sur la performance de la fonction publique québécoise. Aujourd'hui, plusieurs acteurs politiques québécois se demandent si les mesures de réingénierie établies durant de 2003 à 2012 ont mérité le triple E (efficacité, efficacité et économie), ceux-là même érigés par le gouvernement en standard de performance incontournable. Pire encore, certains chercheurs se demandent même si ces mesures n'ont pas été développées pour des finalités inavouées et partisans en voulant démanteler l'expertise gouvernementale et faire « baisser la garde » de la fonction publique pour mieux ouvrir le service public aux mécanismes de la privatisation et à une sous-traitance accélérée au profit d'entrepreneurs avides du gain immédiat, et parfois sans scrupules quant aux moyens utilisés (collusion d'entrepreneurs, surfacturation des services, privatisation, lobbying, corruption, etc.).

Ce texte avance les connaissances au sujet d'un enjeu longtemps gardé tabou, puisque curieusement et malgré leur omniprésence dans le discours officiel du gouvernement, les sévères réductions des effectifs de la fonction publique québécoise n'ont pas fait l'objet d'évaluations rigoureuses, ni avant leur mise en œuvre (évaluation *ex ante*) ni pendant leur implantation (évaluation formative). Sans évaluations fondées sur des données objectives, les observateurs et décideurs, devant s'exprimer sur la raison d'être et les impacts de ces mesures de réduction des effectifs de fonctionnaires, se limiteront à un discours impressionniste et truffé d'inductions inspirées par une rhétorique herméneutique et partisane. Ce texte apporte des éléments de réponses



à trois questions : i) Quelle est la réelle raison d'être des atrophies des effectifs de la fonction publique québécoise? ii) Comment a-t-on procédé pour réduire les effectifs de la fonction publique? et iii) Quels sont les premiers effets imputables aux mesures liées à la réduction des effectifs, notamment au regard de la capacité de l'État à livrer des services publics de qualité et avec le meilleur rapport coût-efficacité?

La suite du texte est structurée en deux parties. La première traite des soubassements conceptuels du discours prônant la réingénierie de l'État, particulièrement la réduction des effectifs de la fonction publique. La deuxième partie examine les faits, en vue d'étayer avec des statistiques chronologiques le déploiement des mesures engagées et leurs premiers effets (et méfaits). En conclusion, on revient sur les défis à relever pour redonner à la fonction publique québécoise son lustre sacrifié sur l'autel des politiques de réingénierie et d'austérité engagées entre 2003 et 2011.

Le « Un sur deux » : quel rationnel pour une telle «rationalisation» ?

Inspiré par la bien célèbre locution québécoise, on est porté à se demander dans quelle mesure « les bottines ont-elles suivi les babines ». Et pour cause, depuis 2003 le gouvernement du Québec a scandé haut et fort un slogan qui a frappé les esprits et interloqué plus d'un observateur de l'action gouvernementale au Québec. Connue sous le raccourci du « *un sur deux* », ce slogan en disait long sur les véritables intentions du gouvernement du Québec à l'égard de ses propres employés, surtout ceux expérimentés et détenteurs d'une précieuse expertise. Ce slogan insinuait qu'il suffit d'un seul « bon » fonctionnaire pour faire le travail de deux fonctionnaires expérimentés de l'administration publique gouvernementale. Pris au pied de la lettre, ce message fait table rase de l'expertise accumulée par des dizaines de milliers de fonctionnaires ayant consacré leur vie durant aux causes gouvernementales et aux services publics. Ces fonctionnaires expérimentés, fortement imprégnés par la noblesse du service public, découvrent subitement qu'un « nouveau » profil de fonctionnaires sans expérience, recrutés au bas de l'échelle salariale et de manière souvent discrétionnaire peut remplacer deux d'entre eux, sans remords, et sans conséquence sur les services publics.

Le slogan du « *un sur deux* » coïncide avec l'arrivée au pouvoir du Parti libéral du Québec (PLQ), après neuf ans de règne sans partage du Parti québécois. Aussitôt installé aux commandes, ce nouveau gouvernement s'est mis à sabrer dans les effectifs comme une fin en soi : « *Le gouvernement se donne un grand objectif, celui du "un sur deux". Lentement et sûrement... nous allons réduire la taille de l'État* », a dit la ministre Jérôme-Forget (Delisle, 2004). Sans plus de détail sur les conséquences prévisibles d'une telle mesure, la ministre Jérôme-Forget annonce que son gouvernement s'engage à ne remplacer que la moitié des 2000 fonctionnaires qui partent annuellement à la retraite au cours des années à venir, arguant que plus de 40 % des employés et 60 % des cadres de la fonction publique québécoise partiront à la retraite durant la décennie 2003-2012. Ainsi, et avec le slogan du « *un sur deux* », le gouvernement espère se départir de plus 20 000 postes équivalent temps plein (ETC) durant la décennie en question, et ce, sur un total estimé à quelque 56 000 ETC réguliers en 2002. Tout compte fait, et selon ses concepteurs, le « *un sur deux* » générerait à terme une abolition nette de quelque 10 000 ETC sur un total de 56 000



ETC réguliers, soit une amputation de presque 20 % des effectifs de la fonction publique québécoise, en une seule décennie. Cette réduction devrait théoriquement procurer une économie annuelle de l'ordre de 2 milliards de dollars et elle doit, selon le discours tenu en 2003, concourir progressivement à réduire de 20 % les frais d'administration des programmes. Les fonctionnaires travaillant dans les réseaux de la santé et de l'éducation seront épargnés par cette mesure, comme promis par la ministre Jérôme-Forget : « *Écoutez, au niveau des réseaux, il n'y a aucun changement! Au niveau des réseaux de la Santé, au niveau de l'Éducation, les postes sont tous conservés* » (Poirier, 2004).

En 2007, la même ministre revient à la charge et soutient que la réingénierie se déploie efficacement et a permis déjà des économies d'un milliard de dollars en trois ans, et ce, à la suite de l'abolition de 3400 postes dans la fonction publique (Lévesque, 2007). Mais, moins de deux années après, la même ministre découvre l'échec de la politique du « *un sur deux* », déclarant, quelques jours avant son retrait précipité de la scène politique : « *Nous sommes en train de faire une analyse en profondeur. Je ne vous cache pas ma préoccupation. Le Québec a perdu une expertise importante au niveau de sa fonction publique* », a-t-elle admis (Jérôme-Forget, 2009). Que s'est-il passé et comment en est-elle venue à faire un tel aveu d'échec? Mais pour répondre à un tel questionnement, il convient de mieux comprendre la rupture paradigmatique en lien avec la gestion des ressources humaines gouvernementales. Cela aidera à démystifier le « rationnel » d'une si sévère « rationalisation » des effectifs et des expertises associées.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le gouvernement présente la mesure du « *un sur deux* » comme un passage obligé pour une réingénierie globale du service public au Québec. Dans son essence, une telle réingénierie s'abreuve du paradigme anglo-saxon et ultraconservateur connu sous l'appellation du « Nouveau management public » (NMP) (Hughes, 2003). Ce paradigme stipule que le modèle traditionnel du management public est désormais suranné, et présente le NMP comme l'unique panacée à l'inefficacité de l'État, au sureffectif des fonctionnaires et aux coûts associés à un appareil bureaucratique fondé sur les procédures et moins sur les résultats. La plupart des discours politiques tenus entre 2003 et 2007 par les principaux ministres du gouvernement du Québec insistent pour incriminer les fonctionnaires et leur coller à la peau une image de « bureaucrates insensés » et motivés uniquement par l'avancement de leur carrière et par leurs avantages sociaux. Dans leurs déclarations publiques, certains hauts décideurs politiques et gouvernementaux n'hésitaient pas à verser dans le dénigrement, insinuant que les fonctionnaires du Québec sont réfractaires au progrès, sont des « pousse-crayons » (inefficaces) et allant jusqu'à les qualifier de « bureaucrates incompetents » comparativement aux salariés du secteur privé.

Une telle « diabolisation » de la pléthore de fonctionnaires relève souvent d'une rhétorique subjective dénuée de fondements démontrables et objectifs. À bien regarder les documents officiels du gouvernement du Québec, rien ne permet de constater, chiffres à l'appui, que la fonction publique du gouvernement du Québec faisait face, en 2003, à une inquiétante pléthore de fonctionnaires ou à une administration fourmillante justifiant de décréter dans l'urgence une réingénierie totale des organisations et une sévère amputation des effectifs. Faute d'évidences démontrées, une telle rhétorique devient *de facto* inductive et introspective. Les données de



Statistique Canada montrent que le Québec consacre en moyenne 20 % de sa main-d'œuvre au secteur public (les trois niveaux de gouvernement), ce qui le situe dans la moyenne canadienne (19,4 %), avec un maximum de 26 % pour la Nouvelle-Écosse et un minimum de 16 % pour l'Alberta. Dans la même veine, les études menées pour moderniser la fonction publique, avec l'adoption de la Loi sur l'administration publique (LAP) au Québec en 2000, n'ont comporté aucune indication et aucun symptôme quelconque de sureffectif des fonctionnaires de l'administration publique québécoise. Les études ayant accompagné la conception et l'adoption de la LAP ont identifié trois principaux axes pour la modernisation de l'État, à savoir : i) un recours systématisé à la planification stratégique dans les organisations gouvernementales, ii) un suivi mesurable de la satisfaction des citoyens bénéficiaires des services publics et iii) la mise en place d'une reddition de compte systématique et étayée par des indicateurs de résultats.

Tout commence en juillet 2003, quand le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Québec adopte un guide visant à expliquer la réingénierie. Le *Guide à l'intention des ministères pour la révision des structures et organisations dans le cadre de la réingénierie de l'État québécois* est laconiquement formulé (6 pages) et présenté dans un format digne d'un pamphlet partisan affichant une méconnaissance totale des véritables enjeux et défis propres à une fonction publique qui assume un rôle clé dans le développement du Québec, et ce, depuis les années 1960. Dans ce guide, le gouvernement du Québec présente sans détour sa stratégie et communique grossièrement les principes directeurs qui doivent baliser la compression de la taille de l'État (compression des effectifs, fusion des structures de l'État, réduction des budgets et abolition de certains programmes, etc.) et promouvoir en même temps les partenariats public-privé (PPP). Ces principes ont été formulés de façon à vouloir i) recentrer l'État sur les seules missions de santé, du savoir, de la prospérité et de la sécurité (passant sous silence le transport, la justice, la culture, l'environnement, etc.); ii) augmenter la productivité de l'État afin « *que les contribuables en aient pour leur argent* »; iii) décloisonner l'État et ouvrir ses portes à la privatisation et à la sous-traitance du plus grand nombre de services publics.

Appelées en renfort, des firmes privées seront sollicitées, aux frais des contribuables, pour livrer des services publics avec un meilleur rapport qualité-prix. Le guide de la réingénierie annonce aussi que le gouvernement confie au secteur privé le mandat d'élaborer une vision stratégique qui faisait défaut au gouvernement du Québec, au dire des concepteurs de ce guide. Le document en question annonce explicitement que le gouvernement fera appel (dès le 3 octobre 2003) à des firmes privées pour opérationnaliser le processus de réingénierie de l'État (sous-traitance, privatisation, réduction des effectifs, etc.) et lui donner la vision stratégique requise. Ce guide, qui reprend presque mot à mot le Discours inaugural du Premier ministre du Québec (4 juin 2003), est assorti de directives demandant, pendant les vacances estivales de 2003 (août 2003), à toutes les organisations gouvernementales un plan de mise en œuvre de la réingénierie et une identification précise du volume des « coupes budgétaires » à engager immédiatement.

Tout indiquait que le gouvernement demandait à ses ministères et organisations d'identifier, et dans l'urgence, les postes d'emploi à abolir et les prévisions de réduction des effectifs des fonctionnaires responsables de l'offre des services publics. Il n'en fallait pas plus pour que les



fonctionnaires commencent à s'inquiéter des véritables intentions et à questionner les desseins inavoués de la réingénierie, en se sentant comme des intrus plutôt que comme des partenaires devant être associés à un processus participatif et digne des démarches innovantes dans les organisations fondées sur le savoir.

Pour mettre en relief le changement de paradigme dans le management public, sous-jacent à la mise en place de la mesure d' « un sur deux », le tableau 1 résume les attributs caractérisant les deux modes de management public : le management public dit traditionnel, tel qu'il est prôné par le management wébérien (mode 1) et le nouveau management public, tel qu'il est illustré par la réingénierie prêchée au Québec (mode 2). Pour caractériser ces deux modes de management public, le tableau 1 insiste sur trois construits liés aux fondamentaux, aux fonctionnaires et aux fonctionnements, à la lumière de 12 critères de comparaison.

Tableau 1		
Repères pour comprendre la réingénierie prônée en 2003 pour moderniser l'État québécois		
	Management wébérien (mode 1)	Management de réingénierie (mode 2)
Fondamentaux		
Procédures	Codifiées et systématisées	Flexibles et au moindre coût (3 E)
Allégerance	À la hiérarchie et à l'organisation	Modulable et discrétionnaire
Liens avec le politique	Neutralité et droit de réserve	Proximité avec les cabinets politiques
Offre des services publics	Coordonnée et intégrée	Fragmentée et « agencifiée »
Fonctionnaires		
Carrière	Sécurisée par la permanence	Flexibilité du travail et contractualisation
Expertise	Développée et valorisée à l'interne	Recours aux consultants externes, Think Tank, firmes d'ingénieur-conseil, etc.
Valeur	Satisfaction du citoyen	Satisfaction du client
Recrutement	Au mérite et standardisé par l'excellence	Contingent et discrétionnaire
Fonctionnements		
Résultats escomptés	Efficacité du service public	Rentabilisation financière
) Accessibilité	Gratuité des services essentiels	Tarifcation et utilisateur-payeur
) Conception et évaluation	Endogènes et apolitiques	Exogènes et partisans
) Vocation	L'intérêt public et le bien commun	Le partenariat public-privé

Source : Recherches de l'auteur.



Le NMP véhiculé par la réingénierie reste fondamentalement inductif, et dans une large mesure introspectif. Inductif, parce qu'il mise sur des actions s'apparentant à des solutions miracles faciles à communiquer (avec slogans, métaphores, hyperboles, etc.), sans dévoiler les véritables constats, enjeux et effets associés. Le caractère inductif de la réingénierie préconisée a pourtant été révélé 10 ans avant que le gouvernement québécois ne l'adopte comme une panacée à toutes les problématiques de gouvernance des services publics. Hammer et Champy (1993), ces deux penseurs de la réingénierie, ont révélé depuis longtemps que ce concept véhicule une pensée inductive et introspective. L'induction consistait ici à la mise de l'avant d'une « solution miracle », censée résoudre automatiquement une problématique pressentie souvent de façon introspective. Le couplage induction-introspection a été un ingrédient essentiel dans les changements préconisés. À cela s'ajoute le particularisme cognitif propre aux décideurs et à leur contexte.

Plusieurs analystes montrent que durant la dernière décennie, le gouvernement québécois s'était forgé sa propre lecture de la notion de la réingénierie. Cette lecture sélective faisait la sourde oreille aux recommandations proposées par les penseurs ayant conceptualisé la réingénierie et qui ont insisté sur l'importance de l'expertise et de l'engagement du capital humain dans ce processus. En effet, Hammer et Champy (1993) définissaient la réingénierie comme une remise en cause radicale des processus productifs, grâce à des solutions ingénieuses ayant des retombées mesurables en termes de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité des services et de réduction des délais : « *reengineering, properly, involves the fundamental rethinking and radical redesign of production processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performances, such as cost, quality, service and speed* » (Harmer et Champy, 1993, p.43). Ces mêmes auteurs insistent sur le fait que le succès de la réingénierie est tributaire de l'expertise des compétences humaines. Et ils ajoutent que la formation continue, le transfert de connaissances et la mobilisation des compétences constituent des leviers d'accompagnement incontournables à tout processus de réingénierie. La suite du texte traite justement de la mise en œuvre du slogan du « un sur deux » et de ses écueils.

Les faits et les méfaits du « un sur deux »

Le coup d'envoi de la réingénierie prônée pour l'État québécois a été donné par un important bouleversement des portefeuilles gouvernementaux au printemps 2003. Une profonde restructuration de l'architecture des missions essentielles de l'État a été décrétée, faisant que certains ministères et missions ont été fusionnés, d'autres fissionnés ou atrophiés, et bien d'autres simplement abolis (ministère de la Recherche, Science et Technologie, ministère de l'Industrie et du Commerce, etc.). De plus, une trentaine d'organismes publics ont été *illico presto* abolis, grâce à des diagnostics sommaires et souvent entendus (Rapport Boudreau et Rapport Geoffrion), et ce, en l'espace de quelques mois. Face aux reconfigurations apportées, plusieurs milliers de fonctionnaires ont dû se retrouver d'autres vocations pour pouvoir se « recaser », la mort dans l'âme. Plusieurs milliers de fonctionnaires contractuels ou en attente de permanence ont vu leurs contrats d'embauche résiliés ou simplement non renouvelés, réingénierie oblige!



Dans ce processus, la réingénierie prônée est venue fragiliser et ébranler plusieurs communautés de pratiques et diverses équipes de fonctionnaires, détenteurs d'expertise reconnue au Québec et ailleurs au Canada. Les bouleversements organisationnels et les insécurités ainsi créés étaient aussi porteurs de stress contreproductifs non seulement pour ceux qui étaient sur le point de partir à la retraite, mais aussi pour ceux qui survivront à ces changements (départ, licenciement, mobilité, etc.). Nombreux sont ceux qui ont accusé le coup, au point de garder des séquelles et des psychoses s'apparentant au *syndrome du rescapé*. Ce syndrome a été amplement décrit et analysé par les travaux de recherche de Rinfret (Rinfret et al., 2009) pour le contexte de la fonction publique du Québec.

Un déploiement urbi et orbi du «partenariat public-privé». Pour aller plus vite dans la volonté de sous-traiter des services publics au secteur privé, le gouvernement a mis en place, dès ses premières semaines au pouvoir, une agence dédiée exclusivement au partenariat public-privé. Celle-ci devait en principe contribuer à livrer des services publics avec un meilleur rapport qualité-prix. Dotée d'importants budgets et de prérogatives élargies (dans ses recrutements, dans la rémunération de ses cadres, dans ses pouvoirs, etc.), cette agence s'est mise à l'œuvre rapidement, et souvent sans étude préalable et accessible, en externalisant tout ce qu'elle pouvait comme projets et services publics, au profit du secteur privé et d'entrepreneurs de tout acabit. Or, dans la précipitation, les processus mis en œuvre pour sous-traiter les services et projets publics n'étaient pas suffisamment élaborés pour vérifier convenablement la probité et l'intégrité des entrepreneurs sélectionnés et des firmes voulant s'emparer du grand marché public qui s'offrait à elles, désormais sans « bureaucratie », sans « tracas de fonctionnaires », sans « lourdeurs de procédures »..., et avec la bénédiction de la réingénierie et grâce à la proximité et à la bienveillance des nouveaux décideurs responsables de la sous-traitance des marchés publics.

Plusieurs firmes ayant obtenu les contrats de service administratif, notamment dans le secteur informatique, se sont mises à l'œuvre rapidement en plaçant une grande partie de leur personnel dans les bureaux centraux des ministères et administrations publiques. C'est ainsi que des milliers de salariés du secteur privé investirent les bureaux des ministères, en ayant accès à tous les équipements et ressources en place (téléphonie, bureautique, fournitures de bureau, bibliothèque, archives organisationnelles, actifs informationnels, logiciels, etc.), s'érigeant comme les portedrapeaux de l'excellence et les « intouchables » des changements stratégiques en cours au sein du gouvernement du Québec. Souvent sans expérience gouvernementale et sans égard aux compétences de la fonction publique québécoise, plusieurs de ces employés du secteur privé se sont appropriés (et gratuitement) une bonne partie des connaissances et expertises que les fonctionnaires réguliers de la fonction publique ont volontairement mises à leur disposition. C'est la première fois que la fonction publique se trouvait envahie, dans ses bureaux, par autant d'employés du secteur privé. Ces « fonctionnaires privé-public », d'un nouveau genre et dont les salaires sont facturés aux contribuables deux à trois fois plus chers que ceux octroyés aux fonctionnaires réguliers du gouvernement, agissaient comme s'ils étaient en terrain conquis, en utilisant sans vergogne les coûteux équipements, infrastructures et outils de travail, chèrement payés par le gouvernement pour ses salariés traditionnels.

Les fonctionnaires et les techniciens du secteur de l'informatique se sont progressivement faits remplacer par des consultants du secteur privé. Dans ce secteur, les volumes des contrats publics octroyés au secteur privé ont connu une augmentation exponentielle en quelques années seulement. Un récent rapport du Vérificateur général du Québec démontre que le secteur de l'informatique gouvernementale a été l'un des premiers et l'un des plus sévèrement exposés à la convoitise des entrepreneurs privés. Les contrats de service externalisés au profit du secteur privé ont grimpé de 300 millions de dollars en l'espace de quelques années (2003 et 2008), en même temps que le gouvernement claironnait à ces fonctionnaires du secteur qu'il manquait de ressources et ne pouvait aucunement tolérer les dépassements de coûts des services publics.

Mais au-delà de cette invasion externe par des fournisseurs privés avides de gains faciles et immédiats, on peut avancer que le déploiement de la mesure du « *un sur deux* » s'est opérationnalisé davantage au sein de l'appareil gouvernemental par le biais de quatre leviers complémentaires : i) le levier de l'accélération des départs à la retraite, ii) le levier de la contingence du recrutement, iii) le levier de la dévalorisation des incitatifs (rémunération, promotion, stabilité, etc.) et enfin iv) le levier du laminage de la formation continue et des mécanismes de transfert de connaissances au sein de la fonction publique québécoise.

Rien pour panser l'hémorragie de l'expertise. Comme prévu, les données statistiques portant sur les effectifs des fonctionnaires gouvernementaux montrent que la dernière décennie a été marquée par des départs massifs à la retraite. Les départs à la retraite ont plus que triplé, passant d'un millier de départs à la retraite en 2002, à presque 3400 en 2011, avec un total de départs de presque 23 000 ETC sur une période de 9 ans. C'est presque 40 % de l'ensemble des ETC réguliers recensés dans la fonction publique québécoise en 2003. Notons au passage que ces départs ne sont pas uniquement le fruit du vieillissement démographique des fonctionnaires. Bien au contraire, l'accentuation de la cadence des départs constitue aussi une résultante des pressions et fragilisations que subissent progressivement les employés de la fonction publique, tant sur le plan de la motivation que sur celui des incitations. Comme le montre le tableau 2, presque un départ sur quatre est motivé par d'autres raisons que la retraite : accès à de meilleurs emplois, déception face aux nouvelles conditions de travail gouvernementales, démission face aux « improvisations de la réingénierie », etc. Plusieurs fonctionnaires interrogés à ce sujet n'hésitent pas à justifier leur départ par la dégradation des conditions de travail et par les pressions grandissantes qui pèsent sur eux et sur leurs organisations, depuis l'instauration de la réingénierie.

Par ailleurs, une large frange de ces fonctionnaires partis à la retraite est encore apte à travailler. Nombreux de ces partants sont détenteurs d'expertise unique et avouent que s'ils abandonnent dans ce contexte la fonction publique, c'est plus par dépit que par les attraits offerts par un secteur privé en plein essor et proposant systématiquement de meilleurs salaires et davantage de marge de manœuvre créative. Plusieurs gestionnaires, professionnels et ingénieurs, partis avec une expertise unique et irremplaçable dans l'immédiat, sont recrutés par les firmes privées sous contrat par le gouvernement, pour livrer le même service qu'ils ont toujours donné, mais à titre de consultants privés et avec des rétributions atteignant deux à trois fois le salaire gagné s'ils étaient restés au

gouvernement. Ces départs sont d'autant plus dommageables à la fonction publique que le recrutement est rendu contingenté et discrétionnaire.

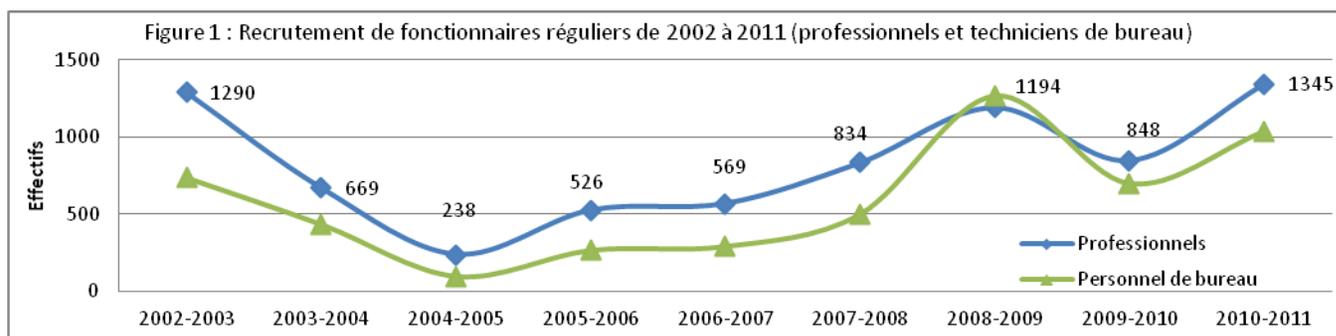
Tableau 2
Portrait des effectifs ayant quitté la fonction publique québécoise, entre 2002 et 2011 (en ETC)

Raisons	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Retraite	937	1269	1538	1845	2186	2503	2838	3272	3352
Autres*	630	588	602	653	635	794	838	758	674
Total	1567	1857	2140	2498	2821	3297	3676	4030	4026

* La catégorie Autres inclut : les démissions, les révocations, les décès, la fin d'emploi, la cessation d'emploi, etc.

Tout pour contingentiser le recrutement de la relève. Face à ces flux de départs grandissants, le recrutement de nouveaux fonctionnaires a été soumis à une multitude de restrictions rendant le recrutement plus contingenté et plus discrétionnaire, et ce, depuis l'amorce de la stratégie du « un sur deux ». Plusieurs organisations et directions constituées de fonctionnaires âgés et de cohortes admissibles à la retraite ont été progressivement vidées de leur force de travail et de leurs expertises; les fonctionnaires les plus expérimentés partent à la retraite et se font remplacer principalement par des jeunes sans expérience, payés au bas de l'échelle salariale et moins nombreux pour livrer les services et mandats attendus. C'est ainsi que plusieurs directions stratégiques ont simplement été réduites à néant, ou atrophiées comme peau de chagrin. Certaines de ces directions ou organisations ont dû être abolies ou fusionnées avec d'autres directions, à la suite d'une application rigide et « mur-à-mur » de la mesure du « un sur deux ».

Cette réalité n'a pas manqué d'altérer la crédibilité des pratiques à l'œuvre, fragilisant par le fait même le sentiment d'appartenance et amplifiant les déceptions face aux décisions du remplacement du « un sur deux ». La figure 1 illustre l'ampleur des baisses dans le recrutement des professionnels et du personnel de bureau durant la période à l'étude.



En même temps, les concours de recrutement sont devenus plus rares, plus aléatoires et moins attrayants. Les données observées portent à croire que la fonction publique québécoise a perdu de

son lustre, est devenue moins proactive et moins portée à repérer, à recruter et retenir les expertises détenues par les nouvelles générations de diplômés talentueux. Durant la période à l'étude, et contrairement aux autres gouvernements (gouvernement fédéral, gouvernements des autres provinces, etc.), le gouvernement du Québec n'a pas organisé suffisamment de journées d'information et a marginalisé les initiatives d'attraction des jeunes talentueux et ayant une expertise valorisable au sein du gouvernement, dans un contexte paradoxalement dédié à la « réingénierie » et à l'innovation.

Les concours de recrutement organisés à l'intention des finissants universitaires sont devenus progressivement moins courus et moins « porteurs » pour accéder à la fonction publique québécoise. Un mouvement de désaffection et d'incertitude a été déclenché, principalement parce que les réserves de candidatures déclarées aptes à exercer dans la fonction publique (listes d'aptitude) ne constituent plus le bassin de recrutement naturel, et de nouvelles filières de recrutement sont instituées notamment dans le sillage des cabinets politiques des ministres et des milieux de conseillers politiques. Une étude récente publiée par la Commission de la Fonction publique (2012) estime que durant les dix dernières années, plus de 70 % des candidats déclarés aptes par les concours de recrutement des finissants universitaires ont été relégués aux oubliettes; ceux-ci (au nombre de 13 488 candidats déclarés aptes) n'auraient reçu aucune proposition d'emploi (durant la décennie écoulée), malgré leur expertise et en dépit de leur succès confirmé dans les concours organisés par les services gouvernementaux. Cette proportion a atteint, durant les dernières années, les 90 %, contrastant ainsi avec les années où un fonctionnaire sur deux était recruté à partir de ces mêmes listes d'aptitude et dans des délais courts.

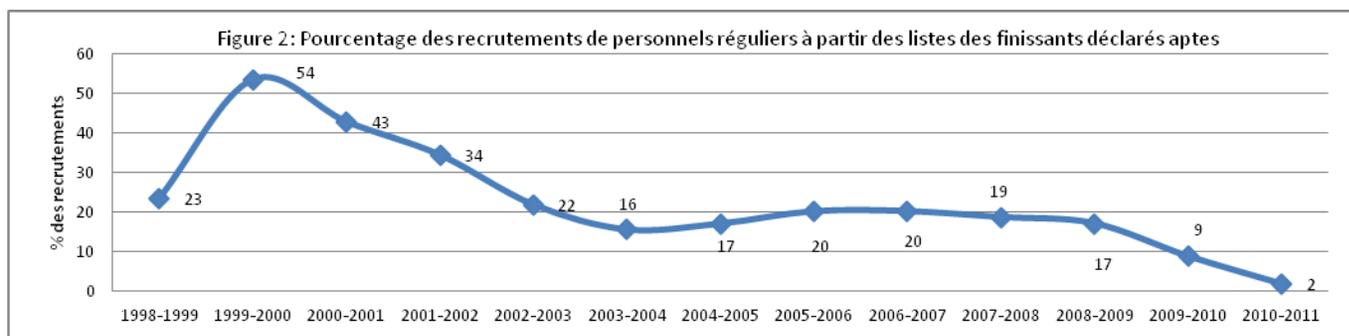
Les titulaires de doctorats ont particulièrement été laissés pour compte dans les processus de recrutement de fonctionnaire ayant prévalu durant la dernière décennie. Alors que les universités québécoises produisent un millier de docteurs par an (diplômés Ph.D.), il n'y a eu qu'une dizaine de recrutements parmi eux, à partir de listes d'aptitude requérant un doctorat, pour toute la période allant de 2004 à 2010 (Études sur le recrutement universitaire au sein du gouvernement du Québec, 2012).

Tableau 3
Évolution croisée des effectifs déclarés aptes (par concours) et effectifs recrutés à titre de fonctionnaires réguliers

	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Candidats déclarés aptes (nombre)	433	448	880	1595	1857	2071	1853	1894	2009	1942	2794	2921
Candidats recrutés (réguliers)	232	192	303	348	288	352	373	382	375	332	246	521
% du recrutement de la relève	54	43	34	22	16	17	20	20	19	17	9	2

Le tableau 3 et la figure 2 illustrent cette tendance à la baisse sans précédent en matière de recours aux listes de déclaration d'aptitude pour recruter l'expertise et attirer une relève compétente et à la hauteur des ambitions de la fonction publique québécoise.

Sur un autre plan, les données décrivant le recrutement de la relève nous permettent de constater que des directives précises ont été données pour augmenter rapidement le taux de représentativité des groupes cibles (communautés autochtones, membres de communauté culturelle, anglophone, personnes handicapées, etc.) dans la fonction publique. Les statistiques gouvernementales les plus récentes montrent que la représentation des groupes cibles dans l'effectif régulier de la fonction publique québécoise a en effet connu une considérable progression, faisant passer cette représentativité de presque 4,4 % en 2003 à 10 % en 2011. Pour la même période, le taux global d'embauche des membres des groupes cibles (dans le cadre des postes réguliers) est passé de 4,8 % en 2003 à 22 % en 2011. Plus de 2900 recrutements, à titre de fonctionnaire régulier, ont été réalisés entre 2003 et 2011, parmi les groupes cibles. Ces mesures, certes louables et avant-gardistes au regard des principes de l'équité et de la représentativité, ont coïncidé avec les rigueurs imposées par le slogan du « *un sur deux* », ce qui est de nature à susciter des doutes, voire des inquiétudes à l'égard de l'attractivité des conditions de travail offertes par le gouvernement du Québec.



Dans la même veine, une étude récente publiée par la Commission de la Fonction publique (CFP) du Québec porte à croire que de telles procédures, ayant un tant soit peu une préoccupation discrétionnaire (pour ne pas dire discriminatoire), n'est pas sans lien avec certaines pratiques de recrutement constatées au sein des ministères et qui font baisser artificiellement le seuil de passage (seuils de succès) retenu pour faciliter l'admissibilité aux listes d'aptitudes pour des emplois dans la fonction publique. La CFP constate que 61 % des seuils de passage retenus pour juger de l'admissibilité étaient clairement inférieurs à ceux recommandés par les concepteurs des examens d'aptitude. Il faut dire que cette pratique a connu un « succès » grandissant pendant le déploiement de la réingénierie. La baisse atteint parfois 10 % du seuil de passage requis, au point que la CFP a manifesté sa préoccupation quant à ces pratiques de révision à la baisse des seuils d'admissibilité et, surtout, quant à leurs impacts sur d'éventuels compromis nivelant par le bas l'identification de l'expertise porteuse et sacrifiant par là même la perception de rigueur associée à la sélection de nouveaux fonctionnaires talentueux et à leur recrutement pour faire partie des serveurs de l'État.

Ce contexte envoie un message quelque peu inquiétant et ambigu quant au sérieux de ces concours; au point de faire vaciller les vocations et d'interloquer les détenteurs de talents. La dissonance et le double discours sont patents, au point que les fonctionnaires en viennent à se demander pourquoi la réingénierie, censée favoriser l'excellence et amener le Québec à « briller parmi les meilleurs », fait tout le contraire, en optant pour des pratiques qui la discréditent aux yeux des ressources humaines détenant des compétences rares et capables de contribuer sensiblement à l'optimisation de l'offre des biens et services publics au Québec. L'attractivité de ces concours s'est érodée fortement durant la dernière décennie, au point que plusieurs observateurs n'hésitent plus à mettre en cause, et publiquement, l'utilité de ces concours-rituel à portée plutôt symbolique et dont les coûts d'organisation sont jugés exorbitants, non seulement pour les contribuables, mais aussi et surtout pour des milliers de candidats qui, pour être éligibles, doivent revenir à l'université, alors qu'ils ont déjà fini leurs études et sont sur le marché du travail depuis un moment. Au final, la relève talentueuse se décourage progressivement et préfère se diriger ailleurs afin d'offrir ses services et de mobiliser sa précieuse expertise (gouvernement fédéral notamment).

Tableau 4
Évolution du remplacement des gestionnaires dans la fonction publique québécoise

	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	totaux (2003-11)
Départ des cadres (a)	115	151	205	221	301	276	288	302	325	2069
Recrutement de cadres (b)	34	33	18	4	10	10	20	20	15	130
Taux de remplacement (b/a)	30 %	22 %	9 %	2 %	3 %	4 %	7 %	7 %	5 %	6 %

L'examen des données produites par le Conseil du Trésor du Québec (CTQ) permet de constater que les années les plus sévères pour le recrutement de la relève ont été les années allant de 2004 à 2008 (figure 2). C'est durant ces années difficiles que le remplacement d'« un sur deux » a été le plus draconien et le plus aveugle aux spécificités des corps professionnels de l'administration québécoise. Certaines catégories professionnelles et plusieurs organisations publiques ont été « saignées » plus sévèrement que d'autres.

Contrairement à ce que l'on peut imaginer, l'effritement de l'expertise n'a pas épargné les cadres de la fonction publique. À ce sujet, les statistiques sont sans équivoque. Le tableau 4 montre que le recrutement externe des cadres (moyens) a presque été réduit au strict minimum durant les dernières années. Selon les données disponibles, environ 130 cadres ont été recrutés pour toute la période allant de 2004 à 2011, alors que plus de 2000 cadres ont décidé de quitter la fonction publique québécoise durant la même période, pour des raisons de départ à la retraite, mais aussi pour des insatisfactions ou en raison d'une volonté de relever des défis plus stimulants. Là aussi, les concours créés pour constituer les listes d'aptitudes pour le recrutement des cadres (cadre de



niveau IV) n'ont été que symboliques, considérant les blocages du recrutement pour cette catégorie de fonctionnaires. Durant la période étudiée, deux concours ont été organisés pour constituer des listes d'aptitudes pour les cadres de niveau IV. La réserve constituée a laissé pour compte plus de 2800 candidats déclarés aptes et qui sont toujours en attente de nomination ou du moins de proposition.

Les méfaits d'une telle situation sont très préjudiciables, surtout quand on sait que dans les administrations publiques, les cadres jouent un rôle clé dans la motivation et le développement du capital humain des organisations. En plus, ceux-ci détiennent souvent une expertise édiflée par le travail de tous les jours et forgée « sur le terrain » et dans les couloirs et bureaux des différentes administrations gouvernementales. Forts de ces expériences, ces gestionnaires constituent des leaders crédibles auprès de leurs employés et des convaincus de la cause publique, tout en étant des piliers pour la mobilisation de l'expertise et la gestion des connaissances organisationnelles. Les données obtenues par la présente étude portent à croire que la stratégie du « *un sur deux* » n'a pas épargné les leaders de l'administration, en facilitant leur départ, et mieux étioiler les processus de transfert de connaissances et de valeurs que ces gestionnaires s'emploient à transmettre aux équipes et aux générations qui se succèdent dans la fonction publique québécoise.

La formation continue; une autre victime de la réingénierie. Il est bien connu que l'innovation organisationnelle et l'ingéniosité gouvernementale sont plus probables dans les organisations apprenantes et propices à la formation continue de leur capital humain. De nos jours, les compétences deviennent un actif productif et incontournable pour les gouvernements qui veulent faire « *plus avec moins* ». Les gouvernements qui ambitionnent la réingénierie de leur offre de service ne peuvent aucunement s'en passer. Pour les dix dernières années, les statistiques produites par le CST portent à croire que la proportion des dépenses dédiées à la formation continue sur le total de la masse salariale a été amputée de moitié, passant de 2,6 % en 2003 à 1,2 % en 2011. Les dépenses annuelles dédiées au développement de compétences au sein du CST sont passées, pour la même période, de 2,4 millions de dollars à 1,1 million, soit une compression nominale de presque 55 % et une compression réelle avoisinant les 63 % (avec un taux d'inflation annuel moyen de 2 %). Considérant le leadership qu'assume le CST en matière de formation et de promotion des ressources humaines de la fonction publique québécoise, il y a fort à parier que ces compressions soient plus fortes dans les ministères sectoriels et les organismes publics ayant moins de ressources (budget, pouvoir, etc.) et moins d'attentes en matière de développement des compétences humaines. Dans ces organismes, les dépenses dédiées au développement des compétences seraient probablement descendues bien au-dessous du 1 % de la masse salariale. Et dans de tels cas de figure, ces compressions enfreindraient la Loi du 1 %; une loi instituée au Québec et administrée par Emploi-Québec obligeant les employeurs de tous les secteurs à réserver au moins 1 % de leur masse salariale au développement des compétences humaines.

Pour confirmer la tendance et faire « mieux » dans le laminage des dépenses jugées superflues par les concepteurs de la démarche de la réingénierie, le gouvernement québécois est allé jusqu'à légiférer pour sacrifier la formation continue sur l'autel de l'austérité budgétaire. Votée en 2009, la loi 100 est venue dicter une coupure paramétrique additionnelle d'au moins 25 % dans les



dépenses dédiées à la formation continue des fonctionnaires dans tous les ministères et organismes publics. Cette loi imposait aussi une réduction des dépenses de déplacement des fonctionnaires d'au moins 25 %. L'un des méfaits induits par cette dernière mesure se répercute directement sur l'accès des fonctionnaires à la formation continue; les formations continues et les activités de transfert de connaissances se réalisent très souvent dans le cadre de conférences scientifiques, de séminaires universitaires, de rencontres et de stages organisés à l'extérieur des bureaux gouvernementaux et dans diverses villes de la province. Contre toute attente, la réingénierie entreprise par le gouvernement du Québec considérait la formation continue comme une simple dépense compressible à gré, alors que depuis des années, la formation continue du capital humain a été identifiée par les gouvernements de l'OCDE comme un investissement productif qui présente une rentabilité sociale sans commune mesure avec les autres investissements gouvernementaux.

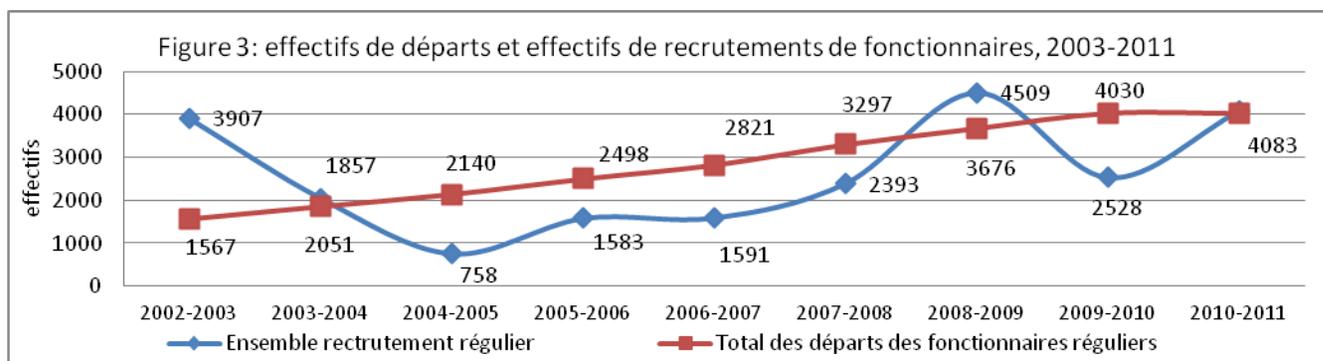
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Techniciens de l'administration québécoise	-8,7	-9	-9,3	-12,2	-12,1	-14,1	-12,7	-14,2
Professionnels de l'administration québécoise	-6,7	-8,4	-9,1	-7,7	-7,1	-7,8	-7,2	-7,5
Moyenne en %	-7,7	-8,7	-9,2	-9,95	-9,6	-10,95	-9,95	-10,85

Source : Institut de la Statistique du Québec pour les années considérées.

Un laminage latent et insidieux des incitatifs. Les données chronologiques publiées par l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ) confirment que les fonctionnaires de la fonction publique québécoise ont vu leur pouvoir d'achat s'éroder depuis la mise en place de la réingénierie. L'écart salarial qui les sépare de leurs homologues du secteur privé s'est progressivement creusé, toute chose étant égale par ailleurs. Au-delà de la perte du pouvoir d'achat des fonctionnaires québécois, ces données reflètent l'ampleur de l'érosion de l'attractivité de l'administration publique québécoise. Le tableau 5 montre que les employés de la fonction publique accusaient en 2011 un retard salarial de l'ordre de 11 % comparativement à ceux du secteur privé. Cet écart serait de l'ordre de 18 % comparativement à la fonction publique fédérale. Cette réalité ne peut être dissociée de la loi 142, une loi votée en 2005 et qui décrète rétroactivement un gel des salaires des fonctionnaires québécois pour presque 3 ans (2 ans et 10 mois) et propose une augmentation de 2 % par an jusqu'en 2010. Une telle mesure fait partie de l'arsenal de la réingénierie et elle se traduit, en terme nominal, par une augmentation salariale interannuelle moyenne de 1,2 % entre 2003 et 2010; malgré une inflation dépassant annuellement les 2 %. Les observateurs des négociations salariales ont vu dans cette loi une autre manifestation de l'acharnement de la politique de réingénierie à l'égard des employés de la fonction publique du Québec. L'érosion réelle du pouvoir d'achat dépasse annuellement le 1 % sur le total d'une masse salariale estimée à 3,5 milliards de dollars, montant qui est d'ailleurs resté stable entre 2003 et 2011 (en valeur nominale). Une telle érosion procure au gouvernement une économie annuelle qui ne dépasse guère les 60 millions de dollars (toute charge comprise); une économie somme toute négligeable

quand on la compare à l'ampleur du ressentiment qu'elle a créé chez les fonctionnaires et à la fuite des cerveaux et de l'expertise qui s'en est suivie.

En revanche, et quelques mois après l'adoption de la loi 142 (en 2006), le CTQ a émis une directive instaurant des primes au profit de professionnels détenant une compétence rare et reconnue. Ces primes sont destinées exclusivement aux professionnels de la fonction publique; particulièrement à ceux pouvant être admissibles à un emploi de niveau « expert » ou de niveau « émérite ». Les primes dispensées procurent une majoration salariale de 10 % pour les « emplois experts » et de 15 % pour les « emplois émérites ». Au total, 25 % des professionnels sont potentiellement admissibles à ces primes (20 % pour la prime de niveau « expert » et 5 % pour la prime de niveau « émérite »). Cette incitation a constitué la seule reconnaissance octroyée durant la période de la réingénierie pour rétribuer l'expertise et la stimuler. Cela dit, les rapports de force entre les ministères ont fait que la distribution des primes a profité principalement aux ministères centraux, qui ont accaparé plus de 50 % de ces primes (ministère des Finances, Conseil du Trésor, ministère du Conseil exécutif, etc.), laissant sur leur faim les ministères les plus peuplés et ayant une vocation sectorielle stratégique. Dans les ministères centraux, la proportion des professionnels primés peut atteindre les 60 % dans certaines directions, alors que la même proportion ne peut pas atteindre les 10 % dans les ministères moins stratégiques aux yeux de la réingénierie. Ce faisant et face aux pressions grandissantes, de nombreux professionnels ayant une expertise méritant une prime (10 ou 15 %) sont devenus progressivement des gestionnaires de petites équipes de professionnel, sans avoir nécessairement les rétributions et les avantages associés (salaire, statut, indemnités, primes de responsabilités). Plusieurs observateurs n'hésitent pas à noter que le gouvernement a tiré doublement profit de l'instauration de ces primes. Le gouvernement aurait, grâce à celles-ci, fait d'une pierre deux coups : d'un côté, il a réduit le nombre de gestionnaires ayant un statut reconnu comme tel et de l'autre, il a réussi à payer moins cher un encadrement supplétif non moins efficace pour plusieurs unités de fonctionnaires dans la fonction publique.



Les effets et les méfaits. Comme il a été anticipé par les observateurs de la gouvernance au Québec, la thérapie du « un sur deux » présente plusieurs fragilités conceptuelles qui sont de nature à hypothéquer d'avance l'atteinte de ses objectifs et la réalisation de ses promesses. Appliquée totalement, une telle thérapie a eu de nombreux impacts négatifs, diffus, latents et inégalement répartis selon les ministères et les secteurs. À titre d'exemple, le secteur de

l'informatique ainsi que celui du transport public ont subi de plein fouet les méfaits de la réingénierie. Dans ces secteurs, l'hémorragie de l'expertise a été sévère au point que le gouvernement a commencé dès 2006 à perdre son pouvoir de contrôle sur les activités sous-traitées (qualité, délais, etc.) et surtout sur les dépenses associées. Plusieurs données récemment publiées confirment l'explosion des dépenses, notamment en raison des surfacturations et des collusions constatées dans certains marchés publics, à la suite d'une privatisation et d'une sous-traitance convenues dans la précipitation et dans le cadre d'une vision stratégique préparée par des firmes privées, ayant souvent pignon sur rue avec les responsables politiques et les rouages ayant une influence directe sur l'octroi des contrats publics.

Les données publiées par le SCT montrent que la valeur des contrats de services professionnels et techniques accordés par les ministères et les organismes du gouvernement se chiffrait à 845 millions de dollars en 2003 et est passée à presque 1,5 milliard de dollars en 2007. De telles privatisations étaient souvent décriées en raison de soupçons de collusion stratégique et de doutes inquiétants aux yeux des fonctionnaires et des citoyens (collusion avec les milieux d'affaires, avec les groupes d'influence, avec des bailleurs de fonds pour des ministres influents, etc.). En attendant de sérieuses évaluations, tout porte à croire que de telles pratiques s'inscrivaient dans le cadre de perspectives pas toujours compatibles avec les impératifs et les promesses de la réingénierie, au regard des 3E notamment (efficacité, efficience et économie des deniers publics).

Un cercle vicieux semble s'être installé progressivement sous l'impulsion de la réingénierie. À force de couper dans l'expertise interne (dans le cadre de la mesure du « *un sur deux* »), le recours à la sous-traitance devient incontournable (et souhaité dans le cadre du développement du partenariat public-privé), faisant perdre encore plus d'expertise interne, ce qui se traduit par une dépendance grandissante vis-à-vis du secteur privé. Au bout du compte, plus le gouvernement se déleste de son expertise, plus il va payer cher ses services sous-traités. Le tout a fini par générer une augmentation exceptionnelle des dépenses publiques, à un moment où l'objectif du « *un sur deux* » était principalement orienté vers la réalisation des économies de dépense.

Quelques mois après la réingénierie, le ministère des Transports du Québec est arrivé à confier la quasi-totalité des inspections des infrastructures au secteur privé : 90 % des inspections des structures sont réalisées par des firmes de génie-conseil qui sont souvent partenaires voire actionnaires des firmes de construction responsables des chantiers publics. Cette proximité est de nature à générer une collusion faisant payer toujours plus cher aux contribuables les services publics et les infrastructures requises pour le développement. C'est tout le contraire de l'ambition gouvernementale souhaitant que « les citoyens en aient pour leur argent »; ambition mise en exergue dans le guide de la réingénierie dont il a été question précédemment.

Il faut dire que la dégradation des conditions salariales au sein du gouvernement, ainsi que les implications induites par la mesure du « *un sur deux* », ont fait migrer vers le secteur privé plus d'une centaine d'ingénieurs spécialisés en inspection de travaux relevant du ministère du Transport du Québec. Une telle situation est d'autant plus inquiétante quand on se rend compte que depuis la mise en place de la réingénierie, le volume des investissements en infrastructures



confiés au secteur privé a presque quadruplé entre 2003 et 2011, alors que le nombre d'ingénieurs employés par le ministère du Transport est resté quasiment stable. Cette réalité a amené les ingénieurs gouvernementaux à s'inquiéter et à lancer un cri d'alarme en annonçant que la perte de l'expertise au sein du ministère fait perdre au gouvernement des milliards de dollars annuellement.

En 2008, une vingtaine d'entre eux ont alerté publiquement le Premier ministre Jean Charest au sujet de la perte de l'expertise au sein du gouvernement et ses conséquences sur la sécurité publique : « *Ce que les ingénieurs disent, c'est que c'est important pour eux de connaître leur réseau routier et d'avoir une bonne expertise à l'interne. S'ils ne font plus d'inspection, il y a une perte d'expertise. Et quand on est au gouvernement, tout va passer sur notre dos, peu importe s'il y avait des entrepreneurs et des consortiums sur le terrain* », affirme M. Gagnon (Larouche et Noël, 2011). L'association des ingénieurs du gouvernement du Québec soutient aussi que depuis 2005, les travaux de génie-conseil sous-traités au secteur privé coûtent pratiquement 72 % plus cher que s'ils étaient réalisés à l'interne au sein du gouvernement.

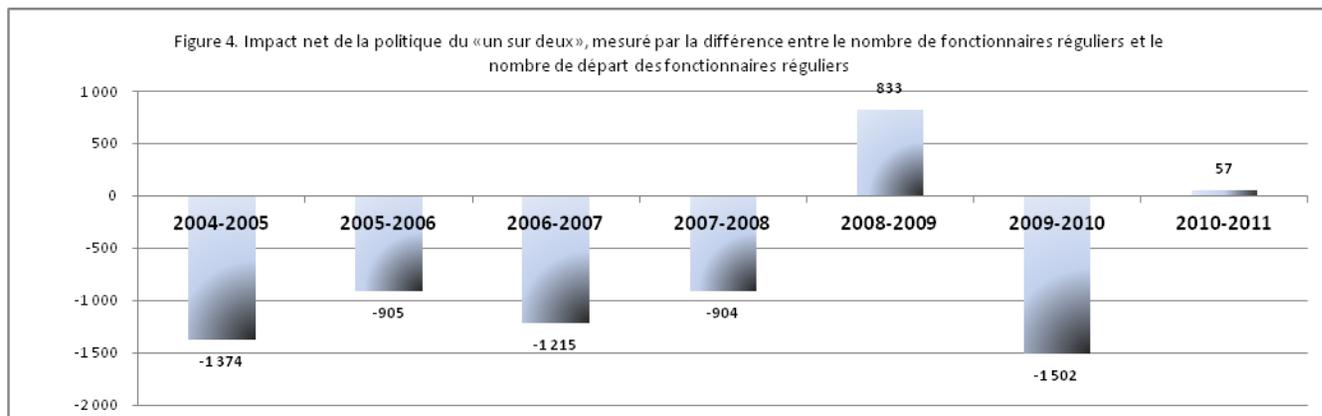
Face à l'incapacité des ingénieurs de suivre les chantiers, la situation a même dégénéré au point de donner lieu, non sans résistance de la part du gouvernement, à une commission qui doit enquêter sur les collusions au sein des entreprises privées responsables de la construction et de l'inspection des infrastructures de transport public. L'Unité anticollusion a décrit de façon alarmante l'ampleur de l'impact de la politique gouvernementale en matière de gestion de l'expertise de ses ressources humaines : « *... le ministère rend lui-même ses marchés publics vulnérables et les expose notamment à des risques de collusion... On peut craindre que la décision d'accorder des mandats en sous-traitance puisse être influencée par la présence d'ex-collègues retraités au sein des firmes de génie-conseil ou par la perspective d'y mener une seconde carrière.* » (Myre, 2011). Le rapport Duchesneau a confirmé que l'érosion de l'expertise gouvernementale au sein de la fonction publique québécoise constitue le principal déterminant de la vulnérabilité et de la perte de contrôle sur les coûts des marchés publics au Québec. Ce rapport ajoute que la perte de l'expertise gouvernementale constitue la principale « *faille de la réingénierie publique* », puisque la réduction des effectifs a emporté avec elle une précieuse expertise.

Cette perte d'expertise va s'amplifier en crescendo, faisant toujours plus de démobilisation de la part des fonctionnaires (ingénieurs et experts) et ultimement plus d'incapacité à maîtriser les coûts des services et activités livrées à l'impartition et la privatisation. Les médias regorgent de témoignages associant la réduction des effectifs à la perte d'expertise gouvernementale et ultimement à l'explosion des dépenses publiques. De plus en plus d'observateurs et même de fonctionnaires issus de la fonction publique n'hésitent plus à constater l'échec de la stratégie du « *un sur deux* », et à ajouter qu'une telle stratégie a fait perdre au gouvernement québécois bien plus d'argent que ce qu'elle a généré en économie, au bout du compte (Cornellier, 2011).

Mais avant de conclure, il convient de faire le point sur les véritables changements réalisés versus ceux promis par les ministres influents de la décennie écoulée. Rappelons que le gouvernement de la décennie écoulée avait opté pour la stratégie du « *un sur deux* » pour abolir presque 10 000



postes (ETC) sur un total de quelque 56 000 postes d'emploi réguliers (ETC) recensés en 2003, soit une abolition de presque 20 % des effectifs.



Source : *L'effectif de la fonction publique du Québec*. (1) 2007-2008, 31 (2) 2008-2009, 20 (3) 2009-2010, 20 (4) 2010-2011, p. 22. Autres sources qui confirment ces données dans *L'Effectif de la fonction publique du Québec* : (1) 2007-2008, p.90, (2) 2008-2009, p.74, p.91, (3) 2009-2010, p. 74, p.90, p. 96, (4) 2010-2011, p. 74, p. 90, p. 95.

La figure 4 dresse un portrait évolutif de l'effet net de la mesure « un sur deux » à partir d'une compilation issue des données officielles. Tout porte à croire qu'au total, et entre 2003 et 2012, le nombre de fonctionnaires non remplacés se situe aux alentours de quelque 5000 postes (soit presque 10 % des effectifs réguliers recensés en 2003). Cela dit, la ventilation de ces abolitions donne une lecture inattendue : presque 1800 abolitions ont été faites dans les rangs des cadres moyens, un millier d'abolitions dans les rangs des professionnels et techniciens et presque 2000 dans les rangs des employés de bureau et des ouvriers.

En revanche, les données disponibles ne permettent pas de ventiler ces abolitions selon les ministères, les missions gouvernementales et en fonction du type de bien public concerné. Même si les statistiques ne démontrent pas l'ensemble des effets et méfaits de la politique « un sur deux », tout porte à croire que les compressions dans les recrutements, dans les salaires et dans la formation continue ont induit une dépréciation continue dans l'expertise et dans le savoir-faire dans la fonction publique; au point que le gouvernement est devenu progressivement incapable d'attirer et de retenir les talents détenteurs d'expertise et de savoir-faire.

Conclusion et implications

Ce texte pose un regard évaluatif sur l'évolution de l'expertise des fonctionnaires du gouvernement du Québec, depuis la mise en œuvre de la stratégie du « un sur deux », en 2003. Constituant une composante essentielle des efforts de réingénierie engagée entre 2003 et 2012, cette stratégie est loin d'avoir honoré ses promesses en matière de compression des dépenses gouvernementales. Bien au contraire, tous les analystes s'accordent pour dire que cette stratégie a sacrifié l'expertise en coupant aveuglément dans les effectifs. En voulant faire vite, sans évaluation *ex ante*, le gouvernement semble avoir « jeté le bébé avec l'eau du bain ».

Au niveau des constats factuels, les développements précédents ont permis de démontrer que le gouvernement n'a pas réussi à abolir les 20 % des effectifs réguliers dans la fonction publique, comme il l'avait promis. Les chiffres examinés, pour la période 2004 et 2011, laissent croire que la fonction publique a accusé une perte nette de presque 5000 postes réguliers, soit presque la moitié des prévisions. Cela dit, les changements introduits dans le cadre de la réingénierie de l'État québécois ont fait que la fonction publique québécoise a connu le départ de quelque 23 000 employés réguliers (dont 75 % à la retraite). C'est presque 40 % des effectifs réguliers qui ont quitté la fonction publique québécoise, emportant avec eux une précieuse expertise accumulée durant des décennies de travail et d'apprentissage continu dans les divers secteurs de l'administration publique québécoise (transport, infrastructure, environnement, informatique, conception des politiques, analyses stratégiques, etc.).

En même temps, les remplacements ont été très partiels et ont surtout été faits par le recrutement de jeunes diplômés, sans expérience et au niveau le plus bas des échelles de salaire. De plus, dans ces recrutements, une priorité absolue a été donnée aux groupes cibles, notamment les nouveaux immigrants issus des communautés culturelles. Presque un nouveau fonctionnaire sur cinq est issu de ces communautés. Enfin, les changements dans les incitatifs et les rémunérations ont fait que la fonction publique a perdu de son lustre et est devenue progressivement moins attractive pour l'expertise et les talents devant constituer la relève. Notre texte démontre l'importance de l'écart salarial séparant les employés de la fonction publique québécoise de leurs homologues du secteur privé ou encore de la fonction publique fédérale; écart de 11 % et 18 % respectivement. Ces écarts ne font que déprécier l'attractivité des ressources détenant des expertises convoitées par le marché du travail.

Sur un autre registre, notre texte est revenu sur les méfaits des compressions dans les dépenses dédiées à la formation continue des fonctionnaires. Ces compressions sans précédent dans l'histoire de la fonction publique québécoise révèlent encore une fois les intentions de la réingénierie à l'égard du capital humain et du développement des expertises dans la fonction publique. Pour confirmer l'impératif de réduction des dépenses de la formation continue et de certaines dépenses connexes (frais de déplacement, etc.), le gouvernement du Québec s'est distingué en votant une loi rendant obligatoires de telles compressions d'au moins 25 % et appliqués de manière paramétrique et sur tous les plans.

Ces compressions dans les effectifs et dans les mécanismes dédiés à la formation continue arrivent à un moment où le gouvernement avait engagé d'importants investissements en infrastructures (routières, municipales, etc.) et a accéléré la sous-traitance de nombreux services publics à des entreprises pas toujours habituées aux services publics, et souvent avides du gain facile et par tous les moyens. Dépouillé de son expertise, la fonction publique ne pouvait résister aux pressions grandissantes de la sous-traitance des services publics. Les ingrédients d'une situation propice à la surfacturation et aux collusions étaient donc réunis et, comme nous l'avons montré dans le texte, plusieurs rapports soulignent sans détour l'incapacité grandissante du secteur public à contrôler ses dépenses et notamment les dépenses associées aux activités et travaux confiés au secteur privé



dans le cadre de la réingénierie de l'État québécois. Les dépassements, oscillant entre 40 et 70 % en moyenne, sont devenus monnaie courante.

Cette réalité serait encore plus inquiétante que prévu. Considérant les enquêtes en cours sur les corruptions constatées les dernières années notamment dans les marchés publics, nous avons préféré ne pas lier directement cette situation à la perte de l'expertise constatée dans le secteur public, à la suite des excessives compressions dans les effectifs, l'incapacité de la fonction publique à attirer les talents et à former les fonctionnaires. Des recherches additionnelles, notamment des recherches évaluatives, doivent être menées à ce sujet afin de mieux explorer la relation entre l'atrophie de l'État et l'augmentation des dépenses publiques (plutôt que l'inverse), sans perdre de vue l'explosion des dépenses associées à la privatisation et à l'externalisation de nombreuses activités. Les économies promises par la réingénierie et par sa politique du « *un sur deux* » ne sont malheureusement pas au rendez-vous. La recherche évaluative doit nous indiquer quels sont les coûts socio-économiques occasionnés par ces politiques non seulement pour la fonction publique québécoise, mais aussi pour la société québécoise et pour l'endettement des générations futures.

Les compressions draconiennes dans les effectifs et l'érosion effrénée de l'expertise associée ne sont pas étrangères à l'explosion des dépenses gouvernementales, et ce, à la suite d'une décennie marquée par une réingénierie conçue de manière inductive et introspective pour réduire totalement les dépenses gouvernementales et désendetter le Québec. Quand on sait que la dette du Québec a connu une augmentation de près de 40 % au cours de la dernière décennie; plusieurs observateurs s'inquiètent de l'avenir de la performance de la fonction publique et notamment de la viabilité de la qualité de certains services publics cruciaux et très touchés par l'atrophie des effectifs et de l'expertise. L'aggravation de l'endettement s'est fait à un moment marqué aussi par des baisses considérables des taux d'imposition des entreprises (baisse annuelle de 950 millions de dollars, depuis 2007) et des compressions grandissantes qui pesaient sur la réduction des services publics.

Ces observateurs appellent de leurs vœux un renforcement de la fonction publique et une révision structurelle de la pensée partisane qui a inspiré la réingénierie mise en œuvre depuis 2003. Pour renverser la tendance et aller de l'avant dans l'optimisation de la fonction publique québécoise et le renforcement de l'efficacité des services publics, le redressement de l'expertise en son sein devient un incontournable préalable pour réparer les dégâts de la réingénierie et particulièrement la mesure du « *un sur deux* ».

Bibliographie élargie

ASSELIN, Pierre (2010). « La sous-traitance coûte 30 % plus cher, selon deux syndicats », dans Cyberpresse, [En ligne], <http://www.lapresse.ca/le-soleil/actualites/politique/201003/22/01-4263123-la-sous-traitance-coute-30-plus-cher-selon-deux-syndicats.php> (Page consultée le 18 octobre 2012).

BEAURIVAGE, Daniel (2012). « L'emploi dans la fonction publique : mission impossible », dans La Presse, 21 janvier.

CHOUINARD, Tommy (2003a). « Jean Charest aux commandes », dans Le Devoir, 19 avril.

----- (2003b). « Les réformes se feront avec les syndicats », dans Le Devoir, 2 mai.

----- (2004a). « Feu vert au privé dans les transports en commun », dans Le Devoir, 30 janvier.

----- (2004b). « Québec gèle l'embauche de nouveaux employés », dans Le Devoir, 11 février.

CHRÉTIEN, Lise, Guy ARCAND et Geneviève TELLIER (2010). « Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise », Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, [En ligne], <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/DefisAttractionRetention.pdf> (Page consultée le 6 octobre).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (2012). « Étude sur le recrutement universitaire », Commission de la fonction publique, [En ligne], http://www.cfp.gouv.qc.ca/images/pdf/etude_recrutement_universit.pdf (Page consultée le 16 octobre 2012).

COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LE VIADUC DE LA CONCORDE (2006). « Commission d'enquête sur l'effondrement d'une partie du viaduc de la Concorde », dans Commission d'enquête sur le viaduc de la Concorde, [En ligne], http://www.cevc.gouv.qc.ca/UserFiles/File/Rapport/rapport_fr.pdf (Page consultée le 23 octobre 2012).

CORBEIL, Michel (2007). « “Seulement” un fonctionnaire sur deux sera remplacé », dans Cyberpresse, 21 mars.

CORNELLIER, Manon (2011). « Un État ratatiné », dans Le Devoir, 28 septembre.

CÔTÉ, Daniel (2000). « Autoroute Alma-La Baie », dans Le Quotidien, 10 octobre.

DELISLE, Norman (2004). « Québec : 16 000 postes de moins d'ici 10 ans », dans Le Droit, 6 mai.

DUCHESNE, Pierre (2009). « Le casse-tête des départs à la retraite », dans Radio-Canada, [En ligne], <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2009/12/22/002-Fonction-publique.shtml> (Page consultée le 25 septembre 2012).

DUMAIS, Lucie (1986). « Le malaise des cadres : quel malaise? », dans Décideurs et gestionnaires, étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privés et publics, Arnaud Sales et Noël Bélanger, [En ligne], http://www.cslf.gouv.qc.ca/bibliotheque-virtuelle/publication-html/?tx_iggecpplus_pi4%5bfile%5d=publications/pubbb121/b121ch9.html (Page consultée le 11 octobre 2012).

GABOURY, Paul (2012). « Attention au «syndrome du survivant », dans La Presse, 25 septembre.

GRAVEL, Alain (2010). « Les ingénieurs sous haute surveillance dans le scandale de l'industrie de la construction », Radio-Canada, Enquête, numéro 67, 4 mars.

HAMMER, M., & CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.

Harvey, Claire (2008). « Fonction publique - Les départs à la retraite font mal », dans Le Devoir, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/economie/emploi/186545/fonction-publique-les-departs-a-la-retraite-font-mal> (Page consultée le 25 septembre 2012).

Hughes, Owen E. (2003). *Public Management and Administration*. Basingstoke, G.-B., Palgrave, (3eme édition).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2009). *Les titulaires d'un grade universitaire au Québec : ce qu'en disent les données du Recensement de 2006*, [En ligne], http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/savoir/pdf2009/titulaires_grade_universitaire.pdf (Page consultée le 5 octobre 2012).

----- (2011). *Rémunération des salariés : État et évolution comparés*, [En ligne], <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2011/RapRenum2011.pdf> (Page consultée le 5 octobre 2012).

----- (2012). *Résultats de l'enquête sur la rémunération globale au Québec : Collecte 2011*, Québec, Institut de la statistique du Québec.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2003-2010). *Travail et rémunération. Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collectes 2003-2010*, [En ligne], 2004-2011. http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=1283 (page consulté le 13 novembre 2012).

KELLY-GAGNON, Michel, et Yannick Labrie (2012). « Une ère néolibérale », dans La Presse, 25 juillet.

LAROUCHE, Vincent (2011). « Inspections de structures : le Québec parmi les champions de la sous-traitance », dans La Presse, 3 aout.

LEDUC, Gilbert (2002). « Une fonction publique amincie », dans Le Soleil, 19 septembre.

----- (2003a). « La sous-traitance déjà en vigueur dans le public », dans Le Soleil, 16 septembre.

----- (2003b). « Le grand ménage », Le Soleil, 20 septembre.

----- (2004). « La sous-traitance de l'État, une manne de 2,3 G \$ pour le privé », dans Le Soleil, 17 mars.



----- (2005). « Rapport de l'Institut de la statistique : La rémunération des employés de l'État traîne la patte », dans *Le Soleil*, 1 décembre.

LÉVESQUE, Éric (2011). « Rapport dévastateur du Vérificateur général du Québec sur les contrats informatiques », Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec, [En ligne], <http://www.sfpq.qc.ca/communiqués/rapport-devastateur-verificateur-general-sur-les-34/> (Page consultée le 23 octobre 2012).

LÉVESQUE, Kathleen (2007). « Québec ressort son projet de réingénierie de l'État », dans *Le Devoir*, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/144732/quebec-ressort-son-projet-de-reingenierie-de-l-etat> (Page consultée le 25 septembre 2012).

MINISTÈRE DES TRANSPORTS (2006). « Rapport annuel de gestion 2005-2006 », dans Ministère des Transports du Québec, [En ligne], <http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/rapport20052006.pdf> (Page consultée le 23 octobre 2012).

----- (2011). « Rapport annuel de gestion 2010-2011 », dans Ministère des Transports du Québec, [En ligne], [http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/RAG%202010-2011-%C9lectronique%20\(PDF%20FINAL%20clicquable%20VFF%20du%202.pdf](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/RAG%202010-2011-%C9lectronique%20(PDF%20FINAL%20clicquable%20VFF%20du%202.pdf) (Page consultée le 23 octobre 2012).

MYRE, Sabrina (2011). « Collusion dans la construction : un exemple de la fuite d'expertise du public au privé », *Radio-Canada*, 16 septembre.

RADIO-CANADA (2011). « Fonction publique : Québec se prive de candidats qualifiés », dans *Radio-Canada*, 17 septembre.

RINFRET, Nathalie, Christine NGO MANGUELE et Monique LORTIE-LUSSIER (2009). « L'expérience des « rescapés » des réformes néolibérales de la fonction publique du Québec », *Revue française d'administration publique*, numéro 132, avril 2009.

RIOPEL, Pierre (2011). « L'attraction et la rétention par la rémunération — analyse comparée : Le cas des analystes en informatique au gouvernement du Québec », dans *Revue du syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec*, [En ligne], http://www.spgq.qc.ca/Utilisateur/Expertise/Documents/vol9no1_Expertise-vol-9-no1.pdf (Page consultée le 18 octobre 2012).

SABA, Tania (2009). « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, vol. 34, p. 25-37.

SABA, Tania, Gilles GUÉRIN et Thierry WILS (1998). « Managing older professionals in Public Agencies in Québec », *Public productivity and management review*, volume 22, numéro 1, septembre, p.15-34.



SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2008). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2006-2007 : Analyse comparative des cinq dernières années*. Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et la Direction des communications.

----- (2010). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2008-2009 : Analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et la Direction des communications.

----- (2012). « Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics », dans Secrétariat du Conseil du trésor, [En ligne], http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Politique_lois/politique_e_cadre.pdf (Page consultée le 18 octobre).

----- (2012). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2010-2011 : Analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et la Direction des communications.

----- (Page consultée le 20 septembre 2012). « Effectif de la fonction publique », Site du Secrétariat du Conseil du trésor, [En ligne], <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/effectif-des-secteurs-public-et-parapublic/effectif-de-la-fonction-publique/>

----- (Page consultée le 18 septembre 2012). « Évolution de l'effectif en équivalent temps complet des secteurs public et parapublic », Site du Secrétariat du Conseil du trésor, [En ligne], http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_secteur_parapublic/evolution86_08.pdf

----- (2012). « L'effectif de la fonction publique du Québec 2010-2011 : Analyse comparative des cinq dernières années », Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et la Direction des communications.

----- (2012). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2010-2011 : Analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et la Direction des communications.

Secrétariat du Conseil du Trésor. *Rapports annuels de gestion 2002-2003 – 2011-2012*, [En ligne], 2003 – 2012. http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=6135 (page consulté le 13 novembre 2012).

STATISTIQUE CANADA (2012). « Rémunération hebdomadaire moyenne (EERH), estimations non désaisonnalisées, selon le type d'employé, pour une sélection d'industries selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) », [En ligne], <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&retrLang=fra&id=2810026&pattern=Administration+publique&tabMode=dataTable&srchLan=-1&p1=1&p2=-1> (Page consultée le 5 octobre 2012).

TREMBLAY, André (2002). « Les fonctionnaires se mobilisent », dans *La voix de l'est*, 5 décembre.

UNITÉ ANTICOLLUSION (2011). « Rapport de l'Unité anticollusion au ministre des transports du Québec », dans Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans



l'industrie de la construction, [En ligne],
https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_5P-93.pdf
(Page consultée le 23 octobre 2012).

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC (2011). « Projets d'affaires liés aux ressources informationnelles et encadrement gouvernemental », dans Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011, tome II, [En ligne],
http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2010-2011-T2/fr_Rapport2010-2011-T2-Chap08.pdf (Page consultée le 18 octobre 2012).

