



Les étudiants qui intègrent le Cercle des jeunes leaders de la fonction publique sont proposés par les organisations elles-mêmes, qu'il s'agisse de ministères, d'organismes publics tels que la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) ou Revenu Canada.

ENAP

Un Cercle des jeunes leaders « transformationnels »

La huitième cohorte du Cercle des jeunes leaders est en train d'être sélectionnée. Une quarantaine de candidats pour vingt places sur les bancs de l'École nationale d'administration publique (ENAP) à la rentrée prochaine. Des fonctionnaires de niveau 3 ou 4 destinés à devenir l'élite de la fonction publique québécoise et que leur organisation renvoie à l'école afin d'acquérir des connaissances tacites, qui sans ce programme, et alors que de nombreux hauts cadres prendront leur retraite dans les prochaines années, seraient tout simplement perdues.

HÉLÈNE ROULOT-GANZMANN
Collaboration spéciale

« **D'**ici cinq ans, 41 % des cadres de la fonction publique de niveau 1, 2 et 3, les plus hauts placés donc, vont partir à la retraite, indique Natalie Rinfret, professeure à l'ENAP et titulaire de la Chaire La Capitale

en leadership dans le secteur public. Ça représente cinq cents personnes environ. Ce qui pose un défi majeur, celui du transfert des connaissances de toute la mémoire organisationnelle de la fonction publique. Cette mémoire est énorme, mais elle n'est pas écrite. »

D'où l'idée qui a germé en 2009 de ce Cercle des jeunes leaders de

la fonction publique. Au départ, il s'agissait d'attribuer à des gestionnaires talentueux un mentor en la personne d'un haut fonctionnaire proche de la retraite afin qu'à force de discussions, celui-ci lui transfère une partie au moins de toute la science acquise durant ses quelques décennies de service.

« Très vite, nous nous sommes



Nathalie Rinfret

rendu compte que cela ne suffisait pas, précise M^{me} Rinfret. Les étudiants nous ont dit qu'ils souhaiteraient également pouvoir échanger entre eux sur les défis qu'ils ont à relever dans leur propre organisation. Qu'ils auraient aussi besoin, en plus de leur relation exclusive avec leur mentor, d'ateliers plus spécifiques avec d'autres hauts cadres. Nous avons donc intégré des séances d'apprentissage avec des sous-ministres. »

Les étudiants sont proposés par les organisations elles-mêmes, qu'il s'agisse de ministères, d'organismes publics tels que la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) ou Revenu Québec. Tous passent ensuite des entrevues

VOIR PAGE B 7 : LEADERS

« La fonction publique est en pleine effervescence »

Après plusieurs années difficiles dues à un contexte de compressions tant dans les budgets que dans les effectifs, le directeur général par intérim de l'École nationale d'administration publique (ENAP), André Bourret, affirme que la fonction publique attire de nouveau les jeunes.

HÉLÈNE ROULOT-GANZMANN
Collaboration spéciale

« Nous entrons dans une ère beaucoup plus positive, affirme-t-il. Cela ne veut pas dire que les effectifs vont de nouveau augmenter, mais il y a indéniablement un changement de garde. Beaucoup de départs à la retraite. Un énorme besoin de relève. La fonction publique est en pleine effervescence. »

Une relève que l'ENAP se dit prête à former. La seule école francophone d'administration publique en Amérique du Nord a même revu tous ses programmes afin de s'adapter aux mutations que connaît la fonction publique au Québec, mais aussi partout dans le monde.

« Nous entrons dans un nouveau paradigme, souligne M. Bourret. Il faut améliorer les services rendus à la population, notamment dans un contexte de vieillissement, alors même que les effectifs sont réduits. Bref, nous aurons besoin d'équipes plus efficaces et d'une gestion axée sur les résultats. »

L'ENAP reçoit environ 2500 étudiants et propose des programmes de deuxième et troisième cycles. Elle a des antennes à Montréal, à Québec et à Gatineau, mais se déploie également à Saguenay et à Trois-Rivières, et s'externalise même parfois au sein d'organismes régionaux ayant des besoins spécifiques. Des cours en ligne sont également proposés, certains programmes pouvant être totalement suivis depuis la maison.

L'école propose cependant essentiellement deux grands profils. Une maîtrise en administration publique exécutive destinée principalement à des gestionnaires qui travaillent déjà et qui étudient à temps partiel, et une autre à destination d'étudiants en tout début de carrière, voire sortant du baccalauréat. Eux étudient le

plus souvent à temps plein.

« La première a été complètement revue il y a deux ans, indique le directeur. Nous avons consulté le milieu pour procéder à sa refonte et elle est aujourd'hui axée sur la gestion des ressources humaines et financières, le leadership, la gestion du changement et de la transformation des organisations, ou encore l'intelligence d'affaires appliquée au secteur public. Depuis, nos cohortes augmentent de 5 à 20% selon les trimestres. Le deuxième profil sera quant à lui renouvelé l'automne prochain. »

Celui-ci est destiné à former des gens qui appuieront les décideurs. Des gens capables de faire de la veille et de fouiller des bases de données, des chercheurs, des conseillers qui apprendront notamment à utiliser tous les outils capables de les aider dans la mise en œuvre de politiques publiques.



André Bourret

Pour favoriser l'adaptation aux changements, plusieurs thématiques ont fait leur apparition ou ont été renforcées dans les programmes. Parmi elles, l'économie collaborative, la gestion de la diversité, le développement durable, la gestion des marchés publics dans une optique de lutte contre la corruption, ainsi que la transformation de l'État à l'ère du numérique.

« On y évoque notamment tout ce qui a trait à la gestion des réseaux sociaux, les données ouvertes et les données massives ou encore l'accès à l'information, explique André Bourret. Nous évoquons également la problématique de la radicalisation, toute la question des accords internationaux, le leadership chez les femmes en gestion, etc. »

Enfin, l'ENAP proposera dès l'automne prochain un programme de deuxième cycle de gestion en contexte autochtone, en collaboration avec le Conseil en éducation des Premières Nations.

Nous travaillons pour vous!

Des services publics intègres et de qualité sont essentiels pour notre bien-être collectif.

Syndicat
de professionnelles
et professionnels
du gouvernement du Québec

SPGQ



La fonction publique aurait un énorme besoin de relève, selon le directeur général par intérim de l'École nationale d'administration publique (ENAP), André Bourret.

DESJARDINS
COMPLICE DES PROJETS COMMERCIAUX
ET IMMOBILIERS DES EMPLOYÉS
DE LA FONCTION PUBLIQUE
PROVINCIALE ET FÉDÉRALE

Desjardins
Entreprises

Nos conseillères Services aux entreprises
Vous pouvez les joindre au 1-866-246-2540



Cristina Diaz
cristina.w.diaz@desjardins.com



Karine Tremblay
karine.m.tremblay@desjardins.com

FONCTION PUBLIQUE

LOI 87

Les lanceurs d'alerte sont-ils bien protégés ?

La Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics est entrée en vigueur le 1^{er} mai dernier. Les lanceurs d'alerte bénéficient-ils désormais d'un recours réellement fiable et confidentiel ?

ETIENNE PLAMONDON EMOND

Collaboration spéciale

Plusieurs dizaines de dossiers ont déjà été créés au Bureau de la protectrice du citoyen en lien avec la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics. C'est ce qu'affirme la protectrice du citoyen, Marie Rinfret, près d'un mois après l'entrée en vigueur de ladite loi.

Le projet de loi 87, adopté le 9 décembre 2016, a donné à ce bureau impartial et indépendant le mandat de recevoir, de manière confidentielle, le signalement de contraventions à des lois ou des règlements, de manquements graves à des normes d'éthique ou de déontologie, d'usage abusif de fonds publics, de cas graves de mauvaise gestion, ainsi que d'agissements qui pourraient porter atteinte à la santé, à la sécurité ou à l'environnement en lien avec les activités des organismes publics. La protectrice du citoyen détient ensuite le pouvoir d'enquêter, d'exiger qu'on lui communique des renseignements et documents nécessaires, ainsi que de contraindre une personne à témoigner.

Une structure imperméable

Séparée par une « muraille de Chine », selon les mots de M^{me} Rinfret, une équipe d'une dizaine de personnes travaille dans cette nouvelle direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique sous l'égide de l'ombudsman. « Les effectifs sont en place, assure M^{me} Rinfret, ce qui fait que mon enjeu, actuellement, c'est vraiment de faire connaître ce droit. »

L'attribution de ce mandat à une entité indépendante a été applaudie par le Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ) et par le Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, adoptée par le gouvernement fédéral en 2007, s'est révélée inefficace après avoir remis cette tâche entre les mains d'un Commissaire à l'intégrité du secteur public, nommé après une consultation des partis reconnus au Sénat et à la Chambre des communes. Devant la commission Charbonneau, l'organisation Transparency International avait souligné en 2014 que sur 200 divulgations, seulement 6 avaient mené à une enquête, dont aucune n'avait donné raison au dénonciateur.

À Québec, le SFPQ et le SPGQ indiquent faire confiance à la protectrice du citoyen. Richard Perron, président du SPGQ, déplore néanmoins que la loi 87 engendre une confusion en obligeant tous les ministères, organismes publics et sociétés d'État à créer leur propre mécanisme interne de plainte. Il invite les membres de son syndicat à signaler directement les problèmes à la protectrice du citoyen, comme la loi le permet, afin de minimiser les risques de représailles. « On va faire un guide



Dans la protection accordée aux lanceurs d'alerte, les deux syndicats se réjouissent que la loi renverse le fardeau de la preuve dans le cas où une personne se dirait victime de représailles après avoir signalé un acte répréhensible auprès de la protectrice du citoyen.

dans lequel on va inscrire en gros, en encadré et en caractère gras : surtout, ne passez pas par votre système de plainte à l'interne », affirme-t-il.

De plus, il considère que l'argent dépensé dans ces mécanismes internes aurait plutôt dû être accordé à la protectrice du citoyen. Dans le dernier budget, le gouvernement du Québec lui a accordé 1,26 million pour sa nouvelle mission. Une somme jugée insuffisante par M. Perron, qui la compare aux 5,5 millions consacrés annuellement par la Ville de Montréal au Bureau de l'inspecteur général, dont le mandat se limite aux contrats publics municipaux. Il est à noter que la protectrice du citoyen réserve un budget pour permettre aux témoins d'obtenir des conseils juridiques.

Le fardeau de la preuve renversé

Dans la protection accordée aux lanceurs d'alerte, les deux syndicats se réjouissent que la loi renverse le fardeau de la preuve dans le cas où une personne se dirait victime de représailles après avoir signalé un acte répréhensible auprès de la protectrice du citoyen. Ce sera ceux désignés comme responsables des représailles qui devront désormais justifier pourquoi certaines de leurs actions, comme des suspensions ou des congédiements, ne constituaient pas une réponse à une divulgation d'informations. « Pour nous, c'est une très belle avancée », dit Christian Daigle, président du SFPQ, qui rappelle que cet élément faisait défaut dans la loi fédérale.

« C'est ça qui donne des dents à la loi », juge aussi M. Perron. À son avis, cette mesure rendra les démarches plus rapides, alors que jusqu'ici les griefs sur cette question prenaient beaucoup de temps à aboutir. « Pour celui qui applique ou conçoit des représailles, il va y avoir un prix à payer et cela ne prendra pas des années », souligne-t-il.

Les syndicats s'inquiètent tout de même du fait que la loi génère un faux sentiment de sécurité. « On fait beaucoup de sensibilisation auprès de nos membres avant que des cas malheureux surviennent », souligne Christian Daigle. Il soulève le dossier en arbitrage, révélé par *Le Soleil* le 30 avril dernier, d'un inspecteur au ministère de l'Environnement, qui a été congédié après

avoir donné des informations à des journalistes en 2015. Or, même sous la loi actuelle, ce divulgateur n'aurait pas été davantage protégé.

Lorsqu'un lanceur d'alerte dévoile une information publiquement ou par l'entremise des médias, la loi assure une protection contre les représailles seulement lorsque l'« acte commis ou sur le point de l'être présente un risque grave pour la santé ou la sécurité d'une personne ou pour l'environnement » et que l'urgence de la si-

tuation ne lui permet pas de passer par les autres mécanismes de divulgation. Dans un tel cas, la personne doit au préalable communiquer l'information à un corps policier ou au Commissaire à la lutte contre la corruption. Cet article a notamment été dénoncé par la Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ), qui jugeait « prématuré et irresponsable » l'adoption du projet de loi 87 avant la tenue de la commission Chamberland sur la protection de la confidentialité des sources journalistiques.

« Cette obligation de passer par la police avant les journalistes, c'est de nature à nuire à l'efficacité des divulgations et à mettre en cause la santé et la sécurité de la population », juge M. Perron. Le président du SPGQ souhaitait que la loi protège aussi les personnes révélant des informations aux journalistes. Mais le syndicat se voit désormais forcé de recommander à un lanceur d'alerte d'éviter les médias si l'acte répréhensible ne représente pas un danger pour la population ou l'environnement. « Si on lui laisse entendre qu'il peut parler aux journalistes, puis qu'il est congédié [...] on ne pourra rien faire pour le défendre, explique-t-il. Il va se retourner contre nous et va nous attaquer pour l'avoir mal défendu. Il va pouvoir faire une plainte contre nous en vertu du Code du travail. »

Richard Perron aimerait que le gouvernement du Québec prenne « un engagement formel » de dresser un bilan de la loi dans trois ans. À Ottawa, la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles fait actuellement l'objet d'une révision... dix ans après son adoption.

Où sont les municipalités ?

Les grands absents dans la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics s'avèrent les municipalités, qui ne sont pas soumises à la nouvelle législation. « On pense que ça va créer deux classes de lanceurs d'alerte »,

s'inquiète Rodolphe Parent, de la Ligue d'action civique. « C'est navrant, dit André Émond, président du Syndicat professionnel des scientifiques à pratique exclusive de Montréal. Le fait qu'il n'y ait pas de protection dans le domaine municipal vient atté-

nuer grandement cette loi. » Même s'il juge la situation « moins grave » à Montréal en raison de la présence du Bureau de l'inspecteur général, il rappelle que la corruption municipale peut se produire autrement que par l'entremise des contrats publics.

LEADERS

SUIITE DE LA PAGE B 6

avec une équipe de l'ENAP. Très peu de critères, si ce n'est le fait d'être talentueux et de vouloir mettre ce talent au service du public. Il doit également leur rester au moins quinze ans de service. La moyenne d'âge tourne autour de 41 ans. La formation dure dix-huit mois.

François Dubé est aujourd'hui chef du service de la gestion intégrée des contrôles et de l'information sur la rémunération à la Direction générale des ententes et du règlement à la RAMQ. Il est passé par le Cercle des jeunes leaders en 2015-2016. « Le Cercle, ce n'est pas une recette toute faite qu'on va pouvoir aller appliquer de retour à nos bureaux, explique-t-il. Mais c'est un moment de recul où l'on peut réfléchir sur notre pratique, cerner nos points faibles et avoir toutes les ressources humaines nécessaires pour y remédier. »

Il souligne que, dans la fonction publique, tout est normé : la hiérarchie, les congés, les salaires, etc. Il faut donc réussir à mobiliser les équipes différemment afin qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes, et ce, pour servir au mieux le public... dans un contexte de restriction budgétaire et de diminution des effectifs. Les mobiliser en leur permettant de s'exprimer notamment, en tirant parti de la richesse des différentes expertises, en les responsabilisant dans leurs tâches quotidiennes.

« Nous avons les mêmes défis que toutes les entreprises, estime-t-il. Celui de l'attraction et de la rétention des meilleures ressources. Pour cela, nous devons donner un sens à leur travail. C'est le genre de choses que nous apprenons grâce au Cercle. »

Aujourd'hui à la retraite après avoir terminé sa carrière en tant que sous-ministre adjoint, Claude Provencher fait partie des mentors que le programme met à la disposition des étudiants. Il explique que le Cercle a pour mission d'outiller des leaders qu'il dit « transformationnels ». « Des gens capables de développer des compétences pour mobiliser, précise-t-il. Capables de conduire le changement, d'être

centrés sur les résultats et ayant un sens politique, une vision. »

Il prend pour exemple les inondations du début du mois de mai au Québec où certaines équipes étaient sur le terrain sept jours sur sept. « Comment parvenir à s'assurer qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes ? demande-t-il. Comment faire en sorte également que tous les services collaborent ? Les inondations ont mobilisé l'armée, les ministères de la Sécurité publique, des Transports, les municipalités, les services de santé, les écoles, etc. Comment les gens trouvent leur place afin qu'au bout du compte, le public soit satisfait. Ça demande une certaine forme de leadership. »

Mais comment également être capable de mobiliser en dehors des situations de crise ? Faire plus avec moins ? Se donner des défis pour renouveler la fonction publique ? Toutes ces choses qui s'acquiescent par l'expérience. « Sur ce point, un bon jumelage avec le mentor est fondamental », estime David Létourneau, aujourd'hui directeur régional Estrie au ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Passé par le Cercle des jeunes leaders en 2012-2013, il a justement eu pour mentor Claude Provencher.

« On apprend beaucoup de nos tête-à-tête, poursuit-il. Durant le programme et même après. Je l'ai encore eu au téléphone aujourd'hui et on a convenu de se voir la prochaine fois que je passerai à Québec. Mais nous formons également un véritable réseau avec tous les membres de notre cohorte. Ça nous ouvre des portes lorsque nous avons besoin de contacter quelqu'un dans un autre ministère, une autre organisation. Ça accélère les dossiers. »

Cette formation de haute qualité est entièrement financée par les organismes de provenance des jeunes gestionnaires sélectionnés et le secrétariat du Conseil du trésor. Avec le risque qu'ils s'en aillent ensuite vers le privé...

« Un risque très faible cependant, croit Natalie Rinfret. Parce qu'être sélectionné est extrêmement valorisant. Cela leur donne le signal qu'on les voit occuper, dans un avenir plus ou moins proche, des fonctions plus élevées et qu'ils ont une place pour faire une belle carrière au sein de la fonction publique québécoise. »



**École nationale
d'administration publique**

PARCE QUE NOTRE SOCIÉTÉ MÉRITE LE MEILLEUR

Programmes universitaires
spécialisés, réputés et flexibles

Formation continue
orientée vers la performance individuelle et collective

Service-conseil
adapté aux enjeux et défis
des individus et des organisations

Recherche
de pointe en administration publique

AVEC & POUR

les acteurs publics

 /enap.ca
  info_enap
 
www.enap.ca