



DOCTORAT D'HONNEUR

---

**M. Roch Bolduc**

---

22 mai 2014

**Allocution prononcé par M. Roch Bolduc  
après avoir reçu un doctorat d'honneur de l'ENAP**

---

Madame la sénatrice,

Madame la présidente de l'Université du Québec,

Monsieur l'ancien recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi,

Monsieur le directeur général de l'ENAP,

Monsieur le directeur de l'Enseignement et de la recherche,

Mesdames et messieurs du corps professoral et de la direction de l'ENAP,

Mesdames et messieurs,

Chers amis,

Je voudrais d'abord remercier la direction de l'ENAP et en particulier monsieur Nelson Michaud pour avoir proposé ma candidature à ce Doctorat d'honneur. Merci également à ceux qui ont appuyé cette proposition et à la direction de l'Université du Québec qui l'a agréée. Je ne connais pas tous les intervenants, mais je puis vous dire que si Pierre Martin était parmi nous, il aurait probablement appuyé ma candidature, car je me souviens de l'avoir encouragé et avisé lors de la mise sur pied de l'ENAP, dans le milieu des années 60. Je tenais à rappeler ici son nom, car il a été un fondateur de votre institution, et le décès prématuré de cet ami

m'a beaucoup chagriné. Merci également aux collègues et amis qui se sont déplacés aujourd'hui.

Quand je suis sorti de l'université, au début des années 50, la Société québécoise faisait face à de nombreux défis. Au plan de l'éducation par exemple, 55 % des enfants ne dépassaient pas la 7<sup>e</sup> année. Chacun recevait les soins de santé qu'il pouvait se payer, ce qui était désastreux pour certaines familles. La sécurité sociale n'était assurée que par les pensions de vieillesse et les économies de chacun. La gestion des grandes entreprises d'ici était presque au complet dans les mains des anglophones. Nous vivions en démocratie, mais il y avait un problème sérieux d'assainissement des mœurs politiques et administratives. La Commission d'enquête sur les problèmes constitutionnels présidée par le Juge Tremblay dressait un bilan du Québec d'alors et proposait des solutions modérées comme il convient généralement aux gens dans la soixantaine. La gestion de la fonction publique de l'époque était paternaliste, même si elle se composait de certains hauts fonctionnaires remarquables comme Léopold Désilets, Jean-Charles Bonenfant, Avila Bédard et bien d'autres. Enfin l'état des finances publiques était enviable.

Les acteurs de la Révolution tranquille, nés autour des années 20 et éduqués dans les années 40, ont répondu à ces défis à leur manière. En ce qui concerne l'éducation par exemple, on a prolongé l'école obligatoire jusqu'à 16 ans, imposé la gratuité à l'élémentaire et au secondaire, créé les Commissions scolaires régionales puis les CÉGEPs qui incorporaient la

formation générale et la formation professionnelle, haussé la contribution gouvernementale aux institutions d'enseignement supérieures, établie l'Université du Québec et ses composantes dans le territoire, de sorte que la scolarisation a progressé avec bien sûr un accroissement des dépenses publiques.

Sur le plan de la santé, l'assurance hospitalisation et l'assurance maladie ont enlevé aux gens des barrières financières aux soins médicaux en répartissant les coûts à l'ensemble des contribuables. La sécurité sociale a été améliorée par le Régime de rentes.

Peu à peu les Québécois francophones ont accédé aux postes de direction des entreprises avec, à l'occasion, l'appui de la nouvelle Caisse de dépôt, mais avec l'émigration d'anglophones. Le problème du patronage dans la fonction publique s'est vu en partie contrecarré par le recrutement et l'avancement par concours publics. Des mesures administratives ont peu à peu mis en place un « due process » dans les décisions des gestionnaires révisées à l'occasion par l'adjudication des tribunaux administratifs.

L'assainissement des mœurs électorales s'est fait graduellement pour permettre un jeu démocratique plus transparent même si des esprits retors ont ensuite déjoué le système. Tels furent en bref les réponses données dans les années 60 aux défis perçus comme majeurs à cette époque pour placer la société québécoise au diapason de ses voisines nord-américaines.

Où en sommes-nous aujourd'hui?

Au plan culturel, malgré l'éclosion exceptionnelle du dernier demi-siècle, l'inquiétude identitaire s'est accentuée, surtout à Montréal, par suite d'une démographie radicalement modifiée et à cause aussi d'une immigration qui a priorisé la langue parfois aux dépens de l'autre versant culturel qui constitue la matrice de notre civilisation, c'est-à-dire les racines judéo-chrétiennes de la grande majorité des gens de chez nous.

Inspirés par un nationalisme plus vif, nous avons opté pour un état plus actif qui à l'occasion, semble tenter de bousculer la société civile plutôt que de la respecter.

Au plan économique, l'ascendant managérial francophone ne fait pas de doute et la hausse du niveau de vie de l'upper middle class sinon de la classe moyenne est évidente. Mais cela n'a pas été suffisant pour contrecarrer notre déclin par rapport à d'autres provinces.

Nous avons encore des échelons à gravir au plan de la formation professionnelle adaptée aux besoins nouveaux, aux dires de 70 % des entreprises, du décrochage scolaire au secondaire et de la productivité. Si bien que notre niveau de compétitivité est insuffisant dans cette économie du savoir maintenant globalisée. L'accent mis par les autorités politiques depuis quelques années pour diversifier nos marchés d'exportation est un signe qu'on en est conscient.

Au plan social, avec une population vieillissante se posent aussi deux défis majeurs : d'abord les coûts de santé supérieurs à presque partout dans les pays de l'OCDE sauf aux États-Unis et ensuite le réaménagement des plans de retraite pour équilibrer les charges entre une population active qui sera relativement moins nombreuse et celle qui est ou sera à la retraite dans les prochaines décennies. Gros problème de finances publiques en perspective dans une société déjà relativement plus taxée et endettée que ses voisines.

Au plan politique proprement dit, si un grand progrès a été réalisé dans notre pratique démocratique, nous ne pouvons toutefois pas dire mission accomplie, quand l'on constate la force démesurée de certains groupes de pression dans les choix publics ou la faiblesse des dirigeants à défendre l'intérêt public. La Commission Charbonneau nous révèle en tout cas des situations autrement plus renversantes que la Commission créée par Jean Lesage pour décrire le patronage de la fin du régime Duplessis. Pour un, j'ai hâte de voir se terminer l'exposé de nos turpitudes et l'éclosion d'un dialogue public plus emballant.

En second lieu, des contraintes sérieuses sont en place dont la bureaucratisation née de l'État-providence et la globalisation économique pour compliquer les manœuvres d'un État qui voudrait sans doute retrouver une certaine marge de manœuvre.

Les démocraties libérales de l'Occident reposaient traditionnellement sur deux postulats à savoir 1. Que les individus peuvent tout faire sauf ce qu'il leur est défendu par la loi et que 2. Les gouvernements ne peuvent rien faire sauf ce qui est autorisé par la loi. Autrement dit, la démocratie représentative, dans un État libéral, est circonscrite par l'état de droit, par « the rule of law ». Ce n'est donc pas le passe-droit à un pouvoir tout puissant sous prétexte que dans notre régime parlementaire, le gouvernement est souvent majoritaire. On ne peut pas ne pas tenir compte de la minorité qui a aussi ses préférences légitimes.

Même si l'État-providence a en quelque sorte obscurci ces principes en confiant des rôles fort nombreux aux gouvernements, il n'est pas inutile de rappeler les bornes qui sont le gage de notre liberté.

Enfin, comme ancien cadre de la fonction publique, je ne peux terminer mes remarques sans souligner que la formation des politiques, le « policy making » m'apparaît encore plus complexe qu'il ne l'était dans les années 60. Si le diagnostic exact des malaises sociaux n'est pas facile à cerner, la thérapeutique elle-même se révèle tout aussi ardue : choix des programmes pour contrer le malaise, choix des moyens de réalisation, dérapages possibles dans la mise en œuvre elle-même, sans compter les difficultés d'évaluer l'impact des remèdes appliqués et l'efficacité même des opérations, c'est-à-dire, la mesure de la productivité.

Compte tenu de la variété des préférences individuelles des clientèles, comment détecter la direction que prendra chacun face aux incitations implicites et explicites des mesures prises?

J'observe avec sympathie les efforts déployés pour diversifier les modes opératoires : société d'État, agence de ceci ou de cela, délégation, PPP, impartitions, etc., un peu comme le modèle suédois qui semble nous inspirer.

On dirait que tout le monde veut se sortir du cadre de la fonction publique qui pourtant, faut-il le rappeler, avait été mis en place pour accroître l'égalité des chances chez nous.

Le modèle suédois comporte toutefois un aspect à ne pas oublier : le rééquilibrage constant des rôles respectifs de la famille, de l'entreprise et de l'État, dont les dernières années ont été témoins.

Chez nous, durant un demi-siècle, on a demandé à l'État de nous assurer contre beaucoup de risques réels ou présumés sans pour autant mâter suffisamment l'inégalité économique qui prévaut même si notre société est plus égalitaire que les autres en Amérique du Nord. Les mesures de compromis entre l'efficacité économique et l'équité sociale sont inévitables, mais elles constituent un exercice périlleux, faut-il le rappeler, pour les administrateurs publics.



Ce processus de transfert de ressources d'un groupe à l'autre peut comporter sa dose d'effets pervers.

Enfin, un problème de société encore plus sérieux, quant à moi : le chambardement des valeurs depuis cinquante ans et le relativisme moral qui s'en suit. Les médias et leurs ténors font en sorte qu'on a tendance à tout banaliser : l'union des couples, le sexe, la corruption, la vie et même la mort. Cela m'inquiète pour la suite des choses même si je ne cesse d'espérer un certain retour du pendule qui prendrait en compte les valeurs qui historiquement ont marqué le peuple d'ici. Devant ces nouveaux défis à peine esquissés, le besoin de réforme est donc toujours là. Bonne chance aux cadres de la fonction publique d'aujourd'hui qui ne manqueront pas de boulot.

Puis-je leur suggérer d'avoir plus d'humilité et de prudence que nous en avons démontrées, plus de modération dans leurs recommandations de nouvelles politiques? Je leur souhaite en tout cas des patrons politiques aussi compréhensifs que ceux que j'ai eu l'honneur de servir, tous partis politiques confondus.

Merci.

**Roch Bolduc**  
**Québec, le 22 mai 2014**