

Juristes de l'État : « vierges offensées » ou gardiens du droit?



Élisabeth Fleury 2026-06-16 13:15:44

L'atelier de clôture de la 25e Conférence des juristes de l'État a donné lieu à une discussion intéressante sur le rôle de ces juristes...

Les juristes de l'État québécois doivent embrasser la transformation de cet État « non pas en vierges offensées », mais en « fonctionnaires dédiés », a déclaré l'ancien sous-ministre **Marc Lacroix** lors de l'atelier de clôture de la 25e Conférence des juristes de l'État, jeudi dernier.

Une vision à laquelle le président de [LANEQ](#) (Les avocats et notaires de l'État québécois), Me **Alexis Milette**, a opposé la réalité complexe d'une profession prise en étau, plaidant pour l'indépendance indispensable de ces acteurs qui incarnent « la mémoire institutionnelle du Québec ».

L'atelier de clôture de la 25e conférence des juristes de l'État avait lieu sous le thème « Naviguer dans la tempête : sens de l'État, responsabilité juridique et confiance publique ». Il était suivi d'une discussion où les conférenciers invités, dont Marc Lacroix et Me Alexis Milette, ont discuté de performance, de légitimité et de confiance, proposant des pistes pour répondre aux défis actuels de l'action publique.

Marc Lacroix - source : ENAP

La vision de Marc Lacroix : servir sans gouverner

D'emblée pendant sa conférence d'une trentaine de minutes, Marc Lacroix a rappelé une réalité « fondamentale » : dans un État démocratique, la fonction publique ne gouverne pas.

« Elle soutient l'action des autorités élues : servir sans gouverner, conseiller sans décider, mettre en œuvre sans se substituer », a-t-il établi avant de citer la célèbre formule de l'ancien premier ministre britannique Arthur James Balfour, qui a déclaré que « les fonctionnaires devraient être aux avirons, non à la barre ». La direction, d'ajouter Marc Lacroix, « appartient aux autorités politiques ».

Celui qui a occupé pendant 25 ans des postes clés au sein de la haute direction de plusieurs ministères et organismes de la fonction publique québécoise a également insisté sur la responsabilité ultime qui incombe aux professionnels du droit face aux mutations profondes de la société.

« Servir l'État, ça dépasse les intérêts individuels et organisationnels. L'enjeu n'est pas seulement de faire mieux avec moins de ressources, c'est de faire évoluer l'État sans affaiblir sa légitimité ni sa capacité d'action », a-t-il dit.

Dans la tempête, a poursuivi Marc Lacroix, le droit demeure « un point d'ancrage » pour que l'État se transforme « sans perdre la rigueur des décisions, la continuité des institutions, le respect des droits et la confiance du public ». « Et c'est là une part essentielle de votre responsabilité comme juristes de l'État », a-t-il résumé.

L'indépendance et le « fardeau » humain des juristes

Prenant la parole à son tour, Me Alexis Milette a dressé un portrait beaucoup plus ancré dans le quotidien opérationnel, teinté par l'urgence que vivent actuellement ses membres.

Alexis Milette - source : LinkedIn

« Sans présumer du résultat des élections, les avocats et notaires de l'État québécois vont possiblement avoir accompagné en une seule année trois gouvernements, ou trois visions gouvernementales, et une quantité importante de projets de loi dont plusieurs sont majeurs et fondamentaux. Le goulot d'étranglement aujourd'hui même [jeudi dernier] à l'Assemblée nationale démontre à quel point l'expertise des avocats et notaires de l'État québécois est essentielle et fondamentale pour notre vie démocratique », a souligné le président de LANEQ.

Pour accomplir cette mission névralgique, Me Milette a rappelé la nécessité absolue de préserver l'autonomie professionnelle des juristes, souvent prise en étau dans une structure hiérarchique.

« Pour répondre aux attentes des citoyens et des citoyennes québécois, il faut que notre jugement professionnel puisse s'exercer avec une pleine et réelle indépendance, et ça, ça demande du courage de notre part, particulièrement du fait qu'il existe une tension évidente entre le fait d'une part d'être des salariés dans un lien de subordination à notre employeur et d'autre part d'être déontologiquement des professionnels qui doivent être indépendants de notre unique client lorsqu'on lui rend des services juridiques », a exposé Me Milette.

Tout en affirmant partager les valeurs de Marc Lacroix, notamment « la place qu'il fait à l'idée de sens de l'État », le président de LANEQ a tenu à mettre en lumière le coût humain de cet idéal.

« La surcharge de travail, le manque de ressources, devoir faire des choix difficiles dans l'accomplissement de nos mandats parce qu'on manque tout le temps de temps, ça peut créer en nous un choc de valeurs, une perte d'authenticité », a fait valoir Me Milette.

Pas de simples exécutants : l'analogie de la boussole

C'est sur l'analogie maritime des « avirons » proposée par Marc Lacroix que l'avocat a exprimé ses plus vives réserves.

« J'ai des réserves par rapport à cette distinction entre ceux qui décident et ceux qui exécutent, entre les autorités et les fonctionnaires. Une des grandes difficultés qu'on a vécues dans nos négociations collectives, ça a été de se faire dire constamment par des avocats du privé embauchés par le Conseil du Trésor que les avocats et notaires de l'État québécois sont de simples exécutants », a partagé le président de LANEQ.

Me Milette a rappelé que le récit de la grève des juristes de l'État en 2016, « la plus longue de l'histoire de la fonction publique du Canada », s'est terminée par la décision de l'honorable **Jacques Chamberland**, juge retraité de la Cour d'appel du Québec et ancien sous-ministre à la Justice, qui a écrit : « Il me semble inexact ou à tout le moins exagéré d'affirmer que les avocats et notaires de la fonction publique ne prennent aucune décision qui affecte autrui, à moins de dire que le fait pour un juriste d'apposer sa signature au bas d'une opinion ou d'une procédure judiciaire ne constitue pas une décision. »

Me Milette ne croit pas que les juristes de l'État soient aux avirons « comme le reste de la fonction publique ». « Les juristes de l'État sont plutôt la boussole des personnes en autorité, ils sont à côté des personnes en autorité. Elles sont à la barre et nous on est leur boussole juridique, et contre vents et marées, dans la tempête, on est toujours droits, on pointe toujours vers le Nord, on pointe vers l'État du droit applicable au Québec », a-t-il conclu sous les applaudissements de l'auditoire.

Relever le défi de la transformation de l'État « non pas en vierge offensée »

Pendant la discussion qui a suivi l'atelier, Marc Lacroix a insisté sur le fait que la modernisation de l'appareil étatique transcende les cycles politiques et s'impose par de lourdes réalités sociodémographiques.

« Le gouvernement est légitimement élu, il y en aura un autre au mois d'octobre, peut-être qu'ils vont changer l'étiquette, mais la volonté de transformer l'État [est là]. Parce qu'il y a des tendances lourdes, on est les contribuables les plus imposés en Amérique du Nord, on est une société vieillissante [...], il y a des facteurs macro qui font qu'on doit se remettre en question et ça devient une opportunité que de le faire et d'y participer », a-t-il fait valoir.

Selon lui, « les enjeux sont réels » et « c'est l'essence même du rôle de la fonction publique de conseiller et d'épauler l'État pour réussir ce virage ». L'ancien sous-ministre a invité l'auditoire à prendre du recul face aux transformations actuelles de la machine étatique.

« Arrêtons de faire semblant que c'est la première transformation que vit l'État québécois. [...] On doit faire en sorte que l'État tel qu'on le connaît à l'époque où on le sert se transforme comme nos prédécesseurs l'ont fait. Alors arrêtons de jouer aux grands surpris [...], l'État s'est transformé à toutes les époques, a dû s'adapter [...]. Il y a toujours eu des arbitrages difficiles, il y a toujours eu des fonctionnaires et des juristes pour appuyer les décideurs politiques dans des virages sociétaux qu'il fallait entreprendre », a rappelé Marc Lacroix.

C'est, selon lui, à cela que les juristes sont conviés. « Et je vous invite à relever le défi non pas en vierges offensées mais en fonctionnaires dédiés et compétents comme vous êtes pour appuyer les élus dans la transformation », a-t-il dit.

Me Alexis Milette a pour sa part insisté sur la position unique des juristes de l'État. « Dans la transformation, dans les gouvernements qui passent, nous, on reste. On est un élément de continuité, on est la mémoire institutionnelle de nos institutions, de nos lois, de nos règlements, [...]. Si on a réussi un défi dans 10 ans, ce serait d'avoir accru le respect pour notre fonction pour qu'on puisse plus facilement jouer notre rôle et accompagner nos autorités », a conclu le président de LANEQ.