

LA RÉFORME AU CENTRE

de Gord Evans

L'initiative de réforme de l'administration publique en Lituanie, un programme d'assistance technique que l'IAPC a commencé à mettre en oeuvre en juillet 1998 grâce au soutien financier de l'ACDI, a vu ses chances de succès augmenter considérablement depuis janvier 2000 malgré le recul enregistré l'année précédente. Avec des objectifs ambitieux comme ceux d'améliorer le système de prise de décision de l'appareil gouvernemental, d'introduire le concept de la planification stratégique au sein de ministères pilotes et de conseiller l'État sur la façon de réformer son administration, elle avait difficilement survécu à la démission successive de deux gouvernements. La nomination d'Andruis Kubilius en tant que premier ministre devait cependant être synonyme d'espoir.

Avec la nomination d'Andruis Kubilius à la tête de la Lituanie, le programme de réforme de son administration mis en oeuvre par l'Institut d'administration publique du Canada a trouvé un second souffle. La détermination affichée par ce nouveau premier ministre tant du point de vue politique que personnel a permis de franchir d'autres sommets. En dirigeant lui-même la présentation d'une telle initiative au cabinet, aux secrétaires ministériels et à un groupe de travail nouvellement formé et en faisant de son représentant supérieur le grand maître de la réforme, il a transmis l'importance de celle-ci à l'ensemble des fonctionnaires.

L'essence du programme de réforme repose sur la planification stratégique, soit sur l'établissement des priorités gouvernementales en fonction d'un plan financier et sur leur prise en considération dans l'élaboration des budgets par les différents ministères. Des communications accrues entre le cabinet et les ministères et la publication des plans stratégiques de ces derniers et des résultats obtenus sont également préconisées. Malgré un climat politique peu propice et des délais irréalistes, de même que des sondages d'opinion défavorables, le premier ministre Kubilius a choisi de faire de la réforme du processus décisionnel une condition essentielle de l'aspiration nationale à une modernisation du gouvernement rendant possible l'appartenance à l'Union européenne.

Des leçons à tirer

Plusieurs conclusions peuvent déjà être tirées de l'expérience canadienne en matière d'assistance à la Lituanie.

Au-delà de l'instabilité

Pour qu'une réforme continue d'être l'objet de la volonté politique d'un gouvernement, elle doit avoir l'appui constant du premier ministre et de hauts fonctionnaires de premier plan. Les bouleversements politiques et économiques frappant davantage le centre administratif d'une nation, il serait normal qu'un projet de réforme décisionnelle comme celui de la Lituanie s'y trouve noyé. On peut en même temps affirmer que c'est en

agissant sur ce centre administratif qu'on peut le mieux éliminer les contraintes de fonctionnement qui, dit-on, sont au nombre des grands facteurs d'instabilité.

L'importance d'un chef

La place accordée par M. Kubilius à la réforme du processus décisionnel au sein du cabinet, non comme une question partisane mais comme un projet d'État, a eu un effet déterminant sur les progrès accomplis. Sa décision de réformer d'un seul coup l'ensemble de la fonction publique et le choix de figures centrales aux commandes de l'opération ont également fait du premier ministre un instrument de réussite considérable.

Les bienfaits de la persévérance

Le temps joue un rôle capital dans la conquête du scepticisme face aux idées nouvelles, aussi bien que dans la découverte d'une façon pertinente de les communiquer. Il permet aussi de forger des relations personnelles et d'établir de bons rapports de travail avec divers groupes en attendant le moment approprié. C'est pourquoi la première année d'une vaste initiative de réforme pourra tout autant être employée à hausser sa crédibilité, à créer un climat de confiance et à se faire connaître qu'à concrétiser ses objectifs.

La dimension pratique

Comme dans un grand nombre de pays en développement, il aurait été vain de tenter de restreindre à des considérations théoriques les efforts consultatifs en Lituanie. Au cours de visites en Ontario, les fonctionnaires lituaniens ont dès lors eu l'occasion de voir leurs homologues à l'oeuvre et d'être ainsi témoins de l'application des principes enseignés.

Un respect constructif du passé

Dans un contexte où on avait coutume de voir les décisions prises ailleurs et l'information toujours contenue, et où on misait sur la discrétion pour conserver son poste, il faut faire preuve de compréhension tout en évitant de perpétuer l'héritage du passé. Dans le cas de la Lituanie, le programme de réforme a eu comme conséquence de fournir des occasions pratiques de rencontre entre les représentants des organismes centraux, souvent en présence du personnel des ministères.

Issue des démarches

Malgré la volonté actuelle du gouvernement lituanien d'ancrer solidement les principes de la réforme, les hauts et les bas des deux dernières années laissent croire qu'on ne peut compter sur le maintien des progrès dans un pays où un gouvernement subséquent pourrait signifier un autre recul. Si la réforme gagne suffisamment de terrain au sein de la fonction publique permanente, la promotion du nouveau système auprès de futurs dirigeants politiques pourrait cependant constituer un excellent gage de continuité.

Gord Evans est chef de projet pour le Projet de l'IAPC en Lituanie.