

Le pivot du *trio infernal*



Par
Jean Décaré

Au journaliste qui l'interrogeait, Donald Savoie, une sommité de la recherche en administration publique du Canada, avait employé l'expression « trio infernal » pour exprimer la puissante influence qu'exerce sur la gouverne de l'État le triumvirat composé du greffier du Conseil privé, du sous-ministre des Finances et du secrétaire du Conseil du Trésor. Ancien grand mandarin des finances publiques du Canada et nouvellement assigné au premier poste de la fonction publique, Kevin G. Lynch apparaît, au vu de son expérience et du rôle pivot de sa fonction de greffier du Conseil privé, comme l'homme de la situation pour épauler le gouvernement dans la réalisation de ses cinq priorités. Entretien avec le pivot du trio infernal.

Le premier ministre Stephen Harper annonçait, en février dernier, la nomination de Kevin G. Lynch au poste de greffier en ces termes : « M. Lynch est réputé pour son haut degré de professionnalisme, et il apportera certainement une vaste expérience [...] » En effet, ce qui frappe quand on observe sa carte de route, c'est d'abord la « vaste expérience » malgré le « jeune » âge (il a 57 ans). Depuis son entrée au service de l'État canadien en 1981, le Néo-Écossais consacre l'essentiel de ses activités à deux ministères poids lourds : les Finances et l'Industrie. À 37 ans, il devient sous-ministre adjoint. Le reste du parcours de ce jeune docteur en économie n'est qu'une ascension graduelle et constante vers les plus hauts sommets de la classe mandarinale. Le poste de greffier est son pinacle, à moins que... « Avez-vous des ambitions politiques? » « Non, pas du tout », assure-t-il, sans broncher.

Kevin G. Lynch affiche la discrétion et la réserve de ces grands commis de l'État habitués à travailler dans l'ombre des politiques. Même la présence d'un appareil photographique semble le mettre mal à l'aise. Il écoute attentivement les questions, mesure la portée de ses réponses, cherche la bonne formule et, surtout, fait une économie calculée des mots qu'il emploie. Ce qui ne l'empêche pas de déclamer ses réponses dans la langue de Molière en vitesse grand V. Pour toute autre précision sur le sujet, il nous réfère au discours qu'il a prononcé devant tel ou tel auditoire. Il est un homme disponible mais un homme occupé. « J'ai vingt-cinq minutes à vous accorder », dit-il d'entrée de jeu. Paradoxalement, on perçoit bien, en cours d'entretien, la bonhomie naturelle du personnage et sa simplicité. L'homme du Cap-Breton n'est pas bien loin du technocrate de carrière, de surcroît économiste (!), diraient les mauvaises langues. Son regard s'illumine quand il parle de ses racines, de la Nouvelle-Écosse.

Du Cap-Breton, la question sur la pertinence des agences de développement économique pour les régions s'enchaîne d'elle-même. « Je pense que les quatre agences sont importantes.

C'est clair qu'il n'y a pas un seul modèle de développement économique qui prévaut. Les approches et les besoins sont différents d'une région à l'autre. Cette flexibilité est importante et l'objectif, au fond, reste le même », poursuit-il avec la circonspection de celui qui s'adresse à un public de convertis.

En bon économiste, il évoque spontanément la conjoncture économique actuelle. « C'est intéressant de regarder la situation aujourd'hui par rapport à celle qui prévalait il y a dix ans. Le taux de chômage est peut-être le plus bas des trente dernières années. Au Québec, on constate des changements structurels dans l'économie : les nouvelles technologies, les biotechnologies et autres. Il faut progresser avec le changement. Le monde global devient plus compétitif. Il faut être... "ahead of the curve" », précise-t-il dans son unique emprunt à l'anglais. « Au fond, vous êtes heureux d'avoir été nommé greffier aujourd'hui plutôt qu'en 1992? » « (Rires.) Je pense que c'est toujours un poste intéressant, peu importe les conjonctures. Ce sont les défis qui changent », argue-t-il habilement.

Les défis de l'après-Gomery

Comme défi à venir, le nouveau grand patron de la fonction publique a ciblé le renouvellement des effectifs. Il aborde cet enjeu avec enthousiasme, comme le souligne un journaliste du *Hill Times* : « *It's an exciting time to be a federal public servant in the 21st century.* » Excitant parce que c'est une importante période de transition au cours de laquelle des changements profonds de culture de travail peuvent être apportés. « Les opportunités sont énormes », admet-il.

Le travail d'équipe et l'excellence sont deux des axes autour desquels le nouveau greffier orientera son action. Lors d'une allocution prononcée dans le cadre d'un forum de développement



Photo : Jean Décaré

des gestionnaires à Terre-Neuve en mai dernier, il disait : « Au-delà d'une culture axée sur le travail d'équipe, il y a la façon dont nous accomplissons notre travail [...] » Il en remet en entrevue : « Si on veut attirer des étudiants de tous horizons au fort potentiel et les maintenir en poste, il faut leur offrir un environnement de travail stimulant où l'excellence règne. »

À ces divers thèmes qu'il se fait un devoir de marteler depuis sa nomination s'ajoutent ceux du leadership et de l'incontournable question des rôles, des responsabilités et des règles de responsabilisation. Dans le climat morose d'une administration publique de l'après-Gomery, Kevin G. Lynch déclarait lors du Forum des sous-ministres adjoints d'avril 2006 : « À la suite des événements déplorables survenus au cours des dernières années, la fonction publique en général a perdu une partie de la confiance du public. Cette

situation préoccupe les Canadiens, mais moins encore que chacun d'entre nous. »

Le projet de *Loi fédérale sur l'imputabilité* et son Plan d'action connexe qui renforceront la surveillance et la gestion de nos institutions, déposés par le gouvernement Harper, auront un impact direct sur la gouvernance dans l'administration publique. Ce à quoi le nouveau greffier souscrit sans réserve : « L'intégrité et le respect comptent certainement parmi les plus importantes [de nos valeurs], de même que notre détermination à conseiller au mieux nos ministres respectifs, même si cela ne correspond pas toujours à ce qu'ils veulent entendre. »

Le premier fonctionnaire du pays n'est pas peu fier du caractère non partisan de la fonction publique canadienne. Il le cite en exemple partout où il passe et l'oppose à maintes reprises à l'administration publique américaine, souvent victime des aléas du politique. « Les fonctionnaires assurent la

continuité. C'est donc nous qui avons la charge d'aider les nouveaux élus. [...] Mais ce qui m'intéresse le plus, c'est comment nous le faisons. » Quant à la ligne tenue « politique-administratif » à son échelon, celui qui voit tout passer aux réunions du Cabinet reste on ne peut plus discret. « Oui, effectivement, le rôle de secrétaire du Cabinet relève du greffier. Mais le poste reste néanmoins non partisan. »

Le sous-ministre du Conseil privé doit rencontrer le comité de gestion ministérielle (CGM) de l'Agence. Il entend aborder en profondeur quelques-uns des thèmes qui lui sont chers. Il a aussi chargé, d'ici là, les « sous-ministres » des agences de développement régional au pays d'organiser des tables rondes et d'inviter leurs collègues d'Ottawa. « C'est important pour nous – les sous-ministres, sous-ministres délégués et adjoints – de passer plus de temps dans les régions. Il est important d'avoir une très bonne connaissance du pays afin d'obtenir une perspective globale. » « *Time's up* », semble-t-il se dire en jetant un coup d'œil à sa montre.



Photo : Jean Décaré

Accompagné de Jean Décaré pour l'interview, Christian Codère (à droite), de la Direction générale des affaires gouvernementales (DGAG), a rencontré Kevin G. Lynch à Ottawa. La DGAG joue un rôle clé de suivi, de représentation et d'appui pour la haute direction et le ministre dans leurs rapports avec les autres ministères et agences du gouvernement canadien, dont le Bureau du Conseil privé.

L'ABC du greffier du Conseil privé

« *It would be difficult to conceive of a title less informing and more misleading than 'Clerk of the Privy Council'* », écrivait avec justesse l'ex-greffier du Conseil privé (1963-1975) et haut fonctionnaire de renom des années Mackenzie King à Pierre Trudeau, Gordon Robertson¹. En effet, si l'appellation est aujourd'hui chose entendue, non seulement dans l'usage mais dans la loi, le référent demeure pour la majorité plutôt obscur — encore davantage pour le terme anglais « Clerk » (commis).

Avant la Deuxième Guerre mondiale, il n'existait pas de secrétariat pour l'organe suprême du pouvoir exécutif, le Cabinet. Premier ministre du Canada pendant 22 ans (1921-1930 et 1935-1948), William Lyon Mackenzie King préconisait cette façon de faire qui lui assurait, entre autres, une mainmise totale sur le déroulement des rencontres.

L'entrée en guerre du Canada en 1939 bouscule l'ordre administratif établi. Débordé par les questions d'intendance, King, à l'instar des Britanniques durant la Grande Guerre, crée un « War Committee » rattaché au Cabinet avec à sa tête un secrétaire dûment nommé. À la fin des hostilités, le rôle de ce dernier est étendu au Cabinet dans son intégralité. Par souci d'efficacité et pour éviter d'utiliser la guerre comme prétexte à la création d'un nouveau poste aux plus hauts échelons, la fonction est greffée à celle déjà existante de greffier du Conseil Privé qui, depuis le début de la Confédération, se limite toutefois à des tâches cléricales. Quelque soixante ans plus tard, la fonction de greffier du Conseil privé est devenue aussi stratégique que prestigieuse, aussi indispensable qu'impénétrable; les grands commis de l'État travaillant le plus souvent à l'abri des projecteurs.

Les trois « têtes » du greffier

Trois tâches qui ont leur importance incombent au greffier. D'abord, celle de conseiller administratif du premier ministre. En tant que sous-ministre du premier ministre, le greffier fait partie de son premier cercle. Les deux se rencontrent sur une base régulière. Le premier ministre peut consulter son sous-ministre sur une kyrielle de sujets qui vont de la nomination des hauts fonctionnaires de l'État, de la composition du gouvernement, aux procédures décisionnelles du Cabinet jusqu'à la gestion de dossiers bien précis. Le rôle de secrétaire du Cabinet est aussi de son ressort. Rien n'atterrit au Cabinet qui ne soit d'abord passé entre les mains du greffier. Il assiste à toutes les rencontres et participe à l'établissement de l'ordre du jour, détail qui a son importance. Enfin, comme greffier du Conseil privé, il est aussi le chef de la fonction publique du Canada et représente le lien névralgique entre le politique et l'administratif. Il doit faire en sorte que la fonction publique appuie le premier ministre et son gouvernement dans leurs priorités. Pour ce faire, le greffier compte sur l'appareil administratif du Bureau du Conseil privé (BCP) qui se trouve, dans les faits, à être le ministère du premier ministre et le secrétariat du Cabinet. (J.D.)

¹ « Il serait difficile de concevoir une appellation moins informative et qui porte plus à confusion que celle de greffier du Conseil privé » (traduction libre). Voir Gordon Robertson, *Memoirs of a Very Civil Servant*, University of Toronto Press, 2000, p. 302. Le présent encadré est basé, en partie, sur l'historique que fait Robertson du rôle du greffier du Conseil privé, sur un document soulignant le 125^e anniversaire du BCP et sur l'information glanée sur le site Internet du BCP : www.pco-bcp.gc.ca.