



DONALD J. JOHNSTON

Associé fondateur, Heenan Blaikie; ancien secrétaire général de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)

Merci Susan. Je vous remercie également de m'avoir invité à participer. Je trouve que les échanges que j'ai entendus aujourd'hui étaient excellents et très stimulants.

Je voudrais vous faire part de quelques idées qui me sont venues à l'esprit tandis que j'écoutais. L'une de ces observations se rapporte à l'intervention de Bruno Lafont de Lafarge.

Ces remarques sont regroupées en trois sections : gouvernance d'entreprise, gouvernance publique et gouvernance internationale. Un fil conducteur relie toutes ces sections, il s'agit du service public dont je vais parler dans quelques instants. Un autre axe m'est également venu à l'esprit tandis que j'écoutais M. Bruno Lafont parler du monde des entreprises. Concernant les multinationales à qui ont fait souvent endosser le rôle du « méchant » sur la scène internationale, la plupart d'entre elles observent toutefois les directives introduites par l'OCDE, appliquées aujourd'hui de manière universelle.

Autre aspect très important auquel je pense également est le fait que ces multinationales critiquées, et Lafarge en est probablement un bon exemple, ont en fait exporté de bonnes pratiques de gouvernance à l'étranger en appliquant à de nombreux secteurs des normes spécifiques. Par exemple, autant que je m'en souviens, le Conseil mondial des affaires pour le développement durable applique le principe suivant : lorsque vous vous trouvez à l'étranger, vous devez respecter les normes environnementales les plus élevées, celles de votre pays d'origine ou celles du pays dans lequel vous êtes implanté, si celles-ci sont supérieures. Cet exemple illustre à la perfection les résultats positifs auxquels interactions entre monde des entreprises et pays en développement ont permis d'aboutir.

D'après moi, les entreprises méritent à cet égard qu'on leur accorde davantage de crédit, également pour ce qui est de l'application des normes OIT. Des initiatives très importantes ont été propagées aux quatre coins du globe via des réseaux multinationaux.

Je souhaiterais toutefois revenir sur un point qui me préoccupe depuis ma première entrée au gouvernement, en 1978, comme représentant élu.

Nombre d'entre nous, moi y compris, étions très critiques vis-à-vis de la bureaucratie et de l'omniprésence des administrations. Lorsque j'ai été nommé ministre dans le gouvernement Trudeau, au Canada, au début des années 1980, je me méfiais beaucoup de la bureaucratie jusqu'à ce que je commence à réaliser qu'en l'absence d'une administration de qualité, très peu pouvait être accompli. Je suis finalement arrivé à la conclusion que les bonnes performances d'un gouvernement dépendent pour beaucoup de la qualité de son service public.

Réussir à instaurer un service public de qualité pour des pays à différents stades de leur développement relève d'une véritable gageure, ainsi qu'on peut s'en rendre compte en les observant. Dans les pays développés, dans la plupart des pays de l'OCDE et certainement dans tous les pays du G7, les divers acteurs et parties prenantes bénéficient déjà de nombreuses années d'expérience et du concours de professionnels aguerris en matière de gestion des services publics. Des normes élevées au fil des ans ont pu être établies. Je n'ignore pas qu'il existe des problèmes de corruption des services publics dans tous les pays. Au cours des élections qui ont eu lieu récemment dans ma propre province, au Québec, la corruption a occupé une place centrale dans les débats. Ceci étant dit, ces problèmes de corruption sont de moindre importance comparés à ce qui se passe ailleurs, où dans de nombreux cas il s'agit d'une corruption systémique ayant des répercussions économiques et sociales graves.

Nous devons réellement réfléchir très sérieusement à la manière dont nous pouvons améliorer la gouvernance dans tous les pays du monde. Au niveau politique, nous n'avons aucun moyen d'agir. Dans un système démocratique de qualité, des représentants de qualité peuvent être élus. Mais tous les hommes et femmes politiques ne sont pas



forcément honnêtes. L'intégrité et la compétence du service public demeurent quoi qu'il en soit le meilleur moyen de lutter efficacement contre la corruption au sein de la sphère politique. Cette conclusion je l'ai tirée de mon expérience au sein du gouvernement et, plus important encore, des années passées au sein de l'OCDE, où comme vous le savez, un Directorat a été créé afin de lutter contre la corruption du secteur public.

N'oubliez pas que les fonctionnaires appliquent les politiques que nous élaborons ici même. Même si ces politiques peuvent être formidables, elles doivent être transformées en projets de loi, adoptées par les législateurs, puis appliquées. Leur application doit enfin être surveillée et assurée. Ces tâches n'incombent pas aux politiques, mais aux administrations et requièrent donc un service public intègre de haute qualité.

Quand j'ai obtenu mon diplôme, les carrières prisées étaient des postes dans le service public ou au sein du gouvernement ou parfois correspondaient à des carrières universitaires. C'était alors le type de poste que recherchaient les personnes ambitieuses et talentueuses. Honnêtement, j'ai peur qu'aujourd'hui, dans certaines économies parmi les plus avancées, les systèmes de rémunération mis en place, en particulier aux États-Unis, ont eu tendance à pousser les meilleurs élèves vers d'autres carrières, notamment vers Wall Street ou institutions équivalentes, dans les autres pays. J'aimerais voir renaître cette ancienne tendance avec des fonctionnaires correctement rémunérés, largement respectés et appréciés. C'est le meilleur moyen d'assurer l'efficacité à tous les échelons des gouvernements dont ils sont au service.

Les fonctionnaires doivent constituer une main-d'œuvre compétente à tous les échelons du système, des administrations de base aux tribunaux judiciaires et administratifs, lesquels sont chargés de faire respecter et appliquer, de manière objective, les règles de droit.

Ce qui m'amène à aborder le problème de la corruption, mentionné il y a quelques minutes. L'un des plus grands fléaux, tout à fait franchement, auquel on est confronté, dès que l'on commence à observer le monde est la corruption. Elle est omniprésente.

Vous avez probablement tous vu les indices de notation de Transparency International. Il n'existe aucun pays dans le monde qui ne soit pas affecté à des degrés divers par la corruption.

Dans la plupart des pays développés, le niveau de corruption n'est pas suffisant pour avoir des répercussions au niveau macroéconomique et une application adéquate des lois suffit généralement à éradiquer les problèmes identifiés. Nous voyons cela chaque jour. Considérons par exemple le problème des délits d'initié aux États-Unis. Des personnalités très importantes ont été condamnées et envoyées en prison. De telles condamnations sont impossibles dans d'autres pays en raison de la faiblesse des systèmes légaux et du non-respect des règles de droit qui y sévissent. Un service public de qualité et un système judiciaire indépendant permettrait pourtant de résoudre leurs problèmes en la matière.

L'un des points auxquels j'aimerais que vous réfléchissiez est le suivant : parfois lorsque je parle de gouvernance, je fais un parallèle avec le monde informatique. Les institutions, les tribunaux administratifs, les cours de justice, la législature, etc., correspondent pour l'essentiel aux solutions matérielles. Les services publics correspondent, eux, aux systèmes d'exploitation. En théorie, les responsables politiques introduisent les programmes et politiques, c'est-à-dire les solutions logicielles, dans le système, plus précisément auprès du service public. Opérant, en principe, de manière indépendante, le service public doit mettre en œuvre ces programmes, tout comme le ferait un ordinateur.

La corruption du secteur public dans de nombreux pays s'apparente à un virus informatique. Elle empêche le déploiement de politiques opportunes.

Les dirigeants russes ont récemment abordé ce problème. De même que le président chinois Hu et son successeur. Ce phénomène est également présent en Serbie où j'ai récemment évoqué le sujet et rencontré le Premier ministre.

Tous déclarent vouloir s'attaquer à la corruption car sur ces marchés émergents la corruption est un problème systémique qui a de graves retombées économiques.



Je suis arrivé à la conclusion que le seul moyen d'endiguer efficacement la corruption est de parvenir à former une classe de dirigeants honnêtes, dévoués, fidèles et bien rémunérés, une classe où les personnes qui tirent la sonnette d'alarme sont protégées, non réprimandées.

Le service public doit servir de tremplin aux personnes qui ont l'honneur d'y occuper un poste, fonction qui les préparera ensuite à assumer d'importantes responsabilités dans le secteur privé.

En l'absence d'un service public hors pair, c'est-à-dire le système d'exploitation dont dépend la mise en œuvre de toutes les politiques, parvenir à une gouvernance de qualité est impossible.