

**NOTES DE DISCOURS**  
**L'Honorable Noël A. Kinsella**  
**Président du Sénat**

**Fédération des conseils de l'Église presbytérienne du Canada**

**Ottawa**  
**21 septembre 2011**

Père O'Connor,

Chers invités d'honneur,

Chers délégués,

Je suis très heureux de me trouver ici parmi vous ce matin dans l'église Ste-Thérèse et je tiens à souhaiter personnellement la bienvenue à tous ceux qui ont fait le voyage jusqu'à Ottawa pour participer à cette assemblée de la Fédération des conseils de l'Église presbytérienne du Canada. Le leadership et ce que nous attendons de nos leaders, aujourd'hui au XXI<sup>e</sup> siècle, sont les sujets généraux qui seront abordés aujourd'hui. Mes propos porteront principalement sur le leadership dans le service public, mais vous trouverez sans doute ma définition suffisamment inclusive pour vous sentir concernés par celle-ci.

On peut déjà diviser le service public en trois catégories. Bien que cette liste soit présentée dans un ordre particulier, ni voyez pas d'intention de hiérarchisation. Premièrement, il y a ceux qui travaillent pour le public en siégeant dans des conseils municipaux, des conseils scolaires, des assemblées législatives provinciales et fédérales ou en tant qu'agents publics, y compris dans l'appareil judiciaire. Puis, il y a un deuxième groupe qui comprend ceux qui font partie de la fonction publique professionnelle de l'État. Finalement, il y a ceux qui servent le

public au sein des organisations non gouvernementales qui composent la société civile.

La raison de cette définition plus large va de soi. Nous qui servons nos collectivités, sommes souvent considérés comme des « leaders ». Ce que nous ne sommes pas vraiment. Le Canada est une monarchie constitutionnelle qui a connu un succès sans précédent dans la pratique de la liberté. Nous devons être vus comme une œuvre inachevée, en devenir, qui a connu quelques problèmes et commis des erreurs, mais aujourd'hui dans le monde, très peu de pays peuvent se vanter d'un bilan aussi enviable que le nôtre. Dans un tel système, ceux d'entre nous qui occupent des fonctions de représentation, qu'ils aient été élus ou nommés, sont les fiduciaires de vos droits et libertés. Il se peut que nous prenions des décisions en votre nom pour protéger et promouvoir le bien commun, mais nous ne sommes pas vos leaders. Vous êtes nos véritables leaders.

Dans l'Instruction *Le Prêtre, pasteur et guide de la communauté* la Congrégation pour le Clergé a établi ce qui suit : « L'Église s'en remet à la fidélité quotidienne des prêtres au ministère pastoral, engagés dans une mission irremplaçable en faveur de la paroisse confiée à leur conduite. » Il en va de même pour l'ensemble de la société qui demande le même type de fidélité de ceux qui sont au service de la fonction publique pour garantir un niveau d'ordre et de liberté donnant à ses membres la possibilité d'assurer le plein épanouissement de leur humanité en tant qu'être matériel aussi bien que spirituel. Cela inclut les bonnes œuvres accomplies par ceux et celles qui ont choisi la vocation sacerdotale.

C'est une façon très indirecte de répondre à la question « qu'attendons-nous de nos leaders, aujourd'hui, au XXI<sup>e</sup> siècle? », en demandant : « qu'attendez-vous

exactement de vous-mêmes? » Selon Normand Bethune, tous les leaders doivent d'abord se diriger eux-mêmes. Nous devrions avoir envers nos leaders les mêmes exigences que nous avons envers nous-mêmes.

La majeure partie du travail des fonctionnaires se fait en coulisse, loin du regard du public. Si le travail quotidien du représentant élu, du fonctionnaire ou du membre de l'association à but non lucratif passe parfois inaperçu, toute défaillance est souvent révélée publiquement. J'ai le privilège de servir le public, d'une manière ou d'une autre, depuis 1967, année où j'ai pris la présidence de la commission des droits de la personne de la province. Au cours des 43 années qui ont suivi, j'ai rencontré, en ma qualité de sous-ministre fédéral puis de sénateur, beaucoup de fonctionnaires et je peux dire en toute confiance que je n'en ai encore rencontré aucun qui se demandait, en se réveillant le matin, ce qu'il pourrait faire de mal dans la journée.

Les fonctionnaires ne sont certainement pas irréprochables. Il y a eu des errements et des combats. L'épisode de Gethsémani nous parle de la tentation. Et les tentations sont nombreuses pour les agents publics. Ils subissent des pressions incroyables – on leur demande d'arriver à un résultat particulier, quand ce n'est pas de réagir aux passions du moment. Dans mon propre bureau, il y a, gravée dans le bois, une citation latine sous forme de mise en garde qui est tirée des enseignements de Cicéron : *Principum munus est resistere levitati multitudinis*. « Il est du devoir des nobles de résister à l'inconstance des masses » (*Pro Milone* 22). La traduction littérale ne rend pas justice au contexte, car Cicéron nous exhorte, au fond, à respecter l'intérêt commun et à résister aux opinions qui changent d'un jour à l'autre, quel qu'en soit l'auteur.

Il arrive que les agents publics ne soient pas à la hauteur de la maxime de Cicéron. Si le Seigneur a rejeté la tentation de Satan et s'est sacrifié pour nous, les agents publics sont humains et il leur arrive, par conséquent, de succomber à la tentation. Les êtres humains ne sont pas parfaits. Sachant cela, nous mettons en place des systèmes de gouvernance afin d'atténuer le risque d'une influence négative que quelques-uns exerceraient sur la multitude ou la multitude sur quelques-uns. Comme l'écrit James Madison dans son essai intitulé *Federalist Number 51*:

« Si les hommes étaient des anges, il n'y aurait besoin d'aucun gouvernement. Si des anges gouvernaient les hommes, il n'y aurait besoin ni de contrôles internes ni de contrôles externes sur le gouvernement. Lorsque l'on conçoit un gouvernement qui sera administré par des hommes sur les hommes, la grande difficulté réside dans ceci : il faut d'abord permettre au gouvernement de contrôler les administrés, puis l'obliger à se contrôler lui-même. Le fait qu'il dépende du peuple est, sans aucun doute, le principal contrôle auquel il sera soumis, mais l'humanité sait par expérience que d'autres précautions s'imposent. »

Dans l'expérience américaine, la crainte que les enjeux nationaux soient remplacés par des préoccupations locales ou régionales dans l'Agenda des parlementaires a amené ces derniers à créer une structure de gouvernement qui opposerait les intérêts des uns aux intérêts des autres, de façon à ce que seuls les intérêts nationaux prévalent. Ceux qui ont observé avec grande attention, l'été dernier, le débat sur l'extension du plafond de l'endettement pourront être surpris

d'apprendre qu'un tel blocage était prévu dans la conception même de la structure gouvernementale.

Lorsque le Canada a obtenu le statut de dominion de Sa Majesté la reine Victoria, nous avons adopté l'essentiel des institutions de la Grande-Bretagne, avec quelques modifications pour une société plus démocratique, dépouillée d'un système formel de classes. L'une des institutions que nous avons ainsi démocratisées a été, croyez-le ou non, le Sénat. Bien que des Canadiens aient servi dans la Chambre des Lords, il n'y avait pas de classe de lords au Canada. Par conséquent, nous ne pouvions pas avoir une Chambre des Lords comme au parlement de Westminster. Les Pères de la Confédération voulaient d'un Parlement bicaméral avec une Chambre haute qui protégerait les intérêts des minorités et établirait un équilibre entre la représentation des régions et une Chambre basse qui représenterait la population générale. Cela a donné le Sénat, que j'ai le privilège de présider.

Sauf en ce qui concerne notre version unique du bicaméralisme, il existe peu de freins et de contrepoids dans notre système parlementaire comparativement à celui de nos voisins du sud. Avec le peu de mesures institutionnelles dont nous disposons, la personnalité et les qualités de leadership de nos représentants et de nos fonctionnaires sont d'une importance primordiale.

Le service public, au sens large, peut être compris comme une activité profondément éthique, visant à maintenir les fondations sociales qui, entre autres choses, rendent possible l'activité éthique, ainsi qu'à servir les objectifs plus immédiats de la fonction du secteur public.

Sans doute faut-il d'abord se demander s'il est politiquement correct d'être un agent public chrétien.

Permettez-moi d'aborder cette question par le récit suivant de la réunion du Sénat du Canada du 23 juin 2010. En pleine période des déclarations, un séisme d'une amplitude de 5,7 sur l'échelle de Richter a frappé la région de la capitale nationale. Quand la chambre a tremblé, les sénateurs ont quitté les édifices du Parlement et la séance a été suspendue. Les députés se sont réunis autour du président sur les pelouses de la Colline du Parlement et se sont entendus sur la procédure d'ajournement et de rappel. Certains ont pensé au rassemblement historique sur le gazon de Runnymede, en Angleterre, en 1215, même si notre procédure d'ajournement n'était pas comparable à la *Magna Carta*, la Grande Charte, de Runnymede.

Dans son Encyclique *Pacem in Terris*, le bienheureux pape Jean XXIII attire notre attention sur un texte qui est devenu en quelque sorte la Grande Charte du XX<sup>e</sup> siècle, à savoir la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, proclamée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 10 décembre 1948.

Le pape Roncalli considérait la *Déclaration universelle* comme étant : « [u]n des actes les plus importants accomplis par les Nations Unies. » Le Saint-Père écrit que son vœu le plus cher était le suivant :

« Puisse-t-il arriver bientôt, le moment où cette Organisation garantira efficacement les droits qui dérivent directement de notre dignité naturelle, et qui, pour cette raison, sont universels, inviolables et inaliénables. Ce vœu est d'autant plus ardent

qu'aujourd'hui les hommes participent davantage aux affaires publiques de leur propre pays, qu'ils témoignent d'un intérêt croissant pour les problèmes de portée mondiale et prennent une conscience plus vive de leur qualité de membres actifs de la famille humaine universelle. »

L'article 21 de la *Déclaration universelle des droits de l'homme* affirme le droit de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays et le droit d'accéder, dans des conditions d'égalité, aux fonctions publiques de son pays. Il préconise la tenue d'élections, considérées comme l'expression de la volonté du peuple.

Par ailleurs, la *Déclaration universelle* exprime clairement le droit de tout être humain à la religion et le droit de ne pas subir de discrimination à cause de sa religion dans l'exercice des droits de la personne.

Par conséquent, les chrétiens ont le droit de participer à la vie publique sans être tenus de laisser leur foi chez eux. Au Canada, aucune commission de la fonction publique ne fait passer d'examen qui oppose l'orthodoxie laïque à l'orthodoxie religieuse. On s'attend à ce que les personnes qui s'engagent au service du public fassent preuve dans leurs fonctions d'un jugement sûr. Ce jugement reflétera sans aucun doute leurs valeurs morales et leur conscience.

Au Canada, il s'est développé, dans les 143 années écoulées depuis la Confédération, une solide conscience du service public qui tient, à mon sens, au rôle positif joué par les Canadiens par leur engagement dans la vie publique, que ce

soit en tant que citoyens actifs dans la société civile, en tant que fonctionnaires professionnels ou en tant que législateurs.

Au niveau national, la Fonction publique du Canada, qui existe depuis plus de 100 ans, encourage les fonctionnaires à respecter des normes déontologiques. Un document important, intitulé « Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique », expose clairement les valeurs et l'éthique des fonctionnaires professionnels canadiens. Un certain nombre de fonctionnaires et d'universitaires canadiens remarquables, comme John Tait et le professeur Kenneth Kernaghan, ont produit des travaux sur les valeurs et l'éthique dans le service public. Tous soulignent comme étant la marque d'un bon fonctionnaire des qualités telles que le savoir, une capacité d'analyse rigoureuse, la compréhension, la compassion, l'intégrité, la sagesse, la prudence, la persévérance, le leadership et le courage.

Avant sa disparition prématurée, Monika Hellwig expliquait dans *Public Dimensions of a Believer's Life* que les fonctionnaires devaient redécouvrir les vertus théologiques cardinales et les intégrer dans la pratique de leur service au public. Ces vertus cardinales sont la foi, l'espoir et l'amour ou la charité. Monica Hellwig pensait qu'il fallait les intégrer dans les décisions que nous prenons dans les affaires humaines, à tous les niveaux de l'organisation sociale. Il était important, selon elle, d'étudier de près les valeurs qui guident ces décisions et la façon dont, souvent, ces mêmes valeurs semblent contradictoires.

Tout en faisant valoir que les fonctionnaires devraient trouver le moyen d'intégrer les vertus cardinales à leur processus décisionnel, Monica Hellwig mettait cependant ceux-ci en garde contre le danger d'appliquer une définition trop étroite de ces valeurs qui risquerait d'une part de les assujettir à un carcan



théologique ou, d'autre part, de les empêcher d'atteindre les objectifs visés. Voici ce qu'elle écrivait :

« En fait, la foi s'intéresse à une vision interprétative de la réalité qui ne cesse de s'élargir, ce qui est un don de Dieu pour ceux qui sont prêts à voir ce qui se déroule divinement devant eux. L'espoir, vertu théologique, c'est l'attente, la motivation et les efforts qui découlent de la vision reposant sur la foi. Et la charité n'est pas l'amour au sens populaire d'attrance ou d'émotion, mais plutôt un investissement total de soi-même, de son énergie, de son dévouement, de ses ressources et de son temps. »

Une éthique et des valeurs claires doivent être accompagnées d'un objectif précis. Les représentants sont choisis pour mettre en œuvre leur vision du bien collectif. Pour cela ils ont besoin de se montrer inflexible à l'égard de leur objectif, mais aussi de faire preuve de souplesse quant aux moyens à prendre pour y arriver. Il peut y avoir des moments où il faut « brasser la cage ». Par exemple, lorsque vous avez besoin de dépôts de garantie pour maintenir votre entreprise à flot. Souvent, par contre, une attitude plus modérée sera de mise.

La souplesse quant aux moyens à employer ne signifie pas nécessairement d'opter pour le juste milieu entre deux extrêmes. Elle signifie plutôt la capacité de reconnaître la méthode à utiliser pour atteindre un objectif en tenant compte du contexte. Ce qui peut fonctionner dans un contexte donné peut ne pas faire l'affaire dans un autre. Il faut de la sagesse de la part des leaders pour comprendre cela.

Une grande partie de la mise en œuvre de l'agenda des représentants est effectuée par des fonctionnaires professionnels. Puisqu'ils doivent eux-mêmes se déplacer d'un bureau à un autre, d'un ministère à un autre au sein du gouvernement, ils doivent souvent changer leurs approches pour atteindre les résultats escomptés par leurs supérieurs. Dans leur ouvrage *Leadership and Innovation: Entrepreneurs in Government* (Innovation et leadership : entrepreneuriat au sein du gouvernement), les auteurs Jameson Doig, Erwin Hargrove et autres ont déterminé le profil d'un certain nombre de cadres supérieurs qui ont connu de belles carrières au sein du gouvernement des États-Unis ainsi que le profil de certains pour qui ce ne fut pas le cas. Parmi eux, il y a eu James Webb dont la carrière a connu des hauts et des bas. Ce dernier a commencé sa carrière dans le pouvoir exécutif comme directeur du budget sous le président Truman, un poste équivalant à l'époque à celui de notre greffier du bureau du Conseil privé. Il était alors responsable de la mise en œuvre de l'agenda du président. Il disposait de tableaux et de repères pour mesurer chaque résultat : un organigramme des nominations présidentielles et de leurs statuts de confirmation, un tableau de suivi des développements de la législation qui avaient une incidence sur l'agenda, un tableau de suivi des décrets, un tableau de suivi du travail des secrétaires du Cabinet.

Il était devenu tellement bon que le président Truman a décidé de le nommer au poste de sous-secrétaire d'État. Là, il se rendit compte que les méthodes qui avaient fait de lui une vedette dans ses précédentes fonctions n'étaient plus utiles. Avec un style de leadership se basant sur des mesures et des tableaux de suivi fondé sur l'observation, il trouva qu'il était beaucoup plus difficile de suivre les intérêts des Américains aux événements se déroulant dans le monde. Un collègue lui a même dit en plaisantant : « Combien de guerres avez-vous réglées

aujourd'hui? » C'était aussi la période du Maccarthysme et Webb a été chargé de resserrer les lignes directrices applicables au recrutement du personnel pour empêcher les communistes, les anarchistes et les homosexuels d'être embauchés au Département d'État.

Bien que son passage au Département d'État ait été décevant, sa carrière a quand même connu un deuxième souffle quand John F. Kennedy l'a nommé Administrateur de la National Aeronautics and Space Administration (NASA), où il a dirigé le travail de multiples équipes en utilisant un style de leadership similaire à celui utilisé lors de son passage au Bureau du budget. Il a pu ainsi superviser le programme spatial américain qui a permis au premier homme de marcher sur la Lune.

Il faut aussi s'attendre à ce que nos représentants fassent preuve de prudence, de planification et de patience, ce que j'appelle les « trois P ». Lorsque de nouveaux représentants sont choisis pour occuper des postes de direction, ils seront appelés à prendre des centaines, sinon des milliers de décisions rapides qui conditionneront la réalisation de leur mandat. Par exemple, la formation d'un Cabinet et la dotation des postes, choisir les gens qui mettront en œuvre le plan d'action. Toutes les décisions ne doivent pas être prises immédiatement; certaines peuvent être retardées jusqu'à ce que les conditions semblent favorables. Il faut faire preuve de jugement et de prudence dans l'élaboration du plan qui permettra la mise en œuvre adéquate du programme politique d'un gouvernement.

En politique, nous sommes souvent en mode réactif. Au moment de l'entrée en fonction, les problèmes qui se présentent sont de deux ordres : les problèmes sur lesquels a porté la campagne et ceux identifiés par le ministre comme requérant

une attention particulière. Il est rare que les deux listes coïncident. Certains problèmes découlent de politiques précédentes alors que d'autres sont précipités par des facteurs externes. En situation de crise, la tentation est forte de réagir rapidement et résolument en se basant sur des informations souvent incomplètes. Nous avons besoin de dirigeants qui prennent le temps de rassembler toutes les informations essentielles avant d'agir, sans toutefois oublier qu'ils doivent prendre des décisions.

La crise des missiles de Cuba que John F. Kennedy a eu à gérer est un bel exemple de cette situation. Kennedy disposait de renseignements des services secrets selon lesquels Cuba avait reçu des missiles nucléaires à courte portée et des bombardiers de l'Union soviétique. Les militaires étaient tellement peu préparés à une telle éventualité qu'ils ne disposaient pas de plans d'urgence pour y faire face. Kennedy avait le choix entre les six options suivantes :

1. Ne rien faire.
2. Utiliser la voie diplomatique : faire des pressions diplomatiques pour amener l'Union soviétique à retirer les missiles.
3. Donner un avertissement : envoyer un message à Castro pour l'avertir qu'il avait mis son pays en grand danger.
4. Mettre en place un blocus : utiliser les forces de la U.S. Navy pour empêcher la livraison d'autres missiles à Cuba.
5. Lancer une attaque aérienne : utiliser les forces de la U.S. Air Force pour attaquer tous les sites de missiles.
6. Une invasion : l'invasion massive de Cuba et le renversement du gouvernement de Fidel Castro.

Les chefs d'état-major étaient unanimement d'avis que la dernière option, l'invasion massive de Cuba, était la seule façon de s'assurer de la neutralisation de la capacité nucléaire de Cuba. Kennedy s'était déjà laissé entraîner dans le fiasco de la Baie des cochons et craignait qu'une attaque militaire contre Cuba donne aux Soviétiques un prétexte pour envahir Berlin. Il opta donc pour le blocus et la solution diplomatique tout en demandant aux militaires de se tenir prêt à envahir Cuba. À la fin, des négociations menées en coulisse ont permis d'arriver à un accord. Si Kennedy avait écouté les généraux et n'avait pas porté attention à sa propre intuition en s'appuyant sur les données disponibles, les conséquences auraient pu être désastreuses pour toutes les parties concernées. Personne n'a su avant 1992 que les Cubains étaient prêts à se servir des armes nucléaires qu'ils avaient reçues. En constatant qu'il était attaqué, Castro aurait pu lancer une contre-attaque nucléaire même si cela avait pu causer la destruction de son île. La prudence de Kennedy a peut-être sauvé la vie de millions, voire des milliards de personnes.

L'humilité est une autre qualité que nous devrions attendre de nos leaders. Comme nous l'avons suggéré précédemment, les fonctionnaires doivent se rappeler qu'ils sont des serviteurs politiques et que ce sont les citoyens qui sont les véritables leaders. Ceux parmi nous qui occupent une poste de direction doivent être assez humbles pour reconnaître ce fait, et cela pour de nombreuses raisons.

Mais le plus important est se rappeler que nous occupons ces postes de façon temporaire essentiellement dans le but de répondre aux besoins de ceux que nous représentons. Ceux qui sont élus devront répondre de leurs actes lors d'une prochaine élection. Le mandat de ceux qui ont été nommés viendra à expiration. Des fonctionnaires professionnels seront réaffectés ou partiront à la retraite. Si l'on

parle de « pouvoir », nous pouvons dire que nous disposons temporairement d'un pouvoir qui nous permet d'œuvrer pour le bien public. Si nous ne respectons pas les engagements que nous avons pris, nous serons remplacés.

Cela peut aussi vouloir dire avoir l'humilité nécessaire pour comprendre que nous n'avons pas toujours raison, pour écouter ceux qui nous conseillent. Il faut aussi avoir la sagesse de savoir quand tenir compte des conseils et quand les ignorer. Il faut également avoir l'humilité nécessaire pour comprendre que nous ne sommes peut-être pas la bonne personne pour régler un problème spécifique.

Il faut être humble pour réaliser que même si nous avons à cœur d'approfondir une question, il se peut que nous n'ayons pas les éléments qui nous permettraient de réussir, comme le soutien de nos propres dirigeants ou la capacité de former une coalition de partenaires sur cette question. Parfois, la meilleure façon de réussir est de laisser quelqu'un d'autre prendre la direction. Nous vivons dans une société où tous aspirent à être reconnus et où la reconnaissance peut prendre le pas sur l'objectif atteint. En politique, nous disons souvent : « Vous pouvez remplir une salle avec des milliers de personnes, mais si les manchettes n'en font pas mention le lendemain matin, est-ce c'est vraiment arrivé? » Il est important de reconnaître le crédit qui revient à une personne pour le travail accompli, mais elle doit le partager avec ceux et celles qui l'ont aidée à réaliser son objectif.

Mon personnel me rappelle régulièrement ce n'est pas parce que je suis Président du Sénat que j'ai le droit de parler *ad infinitum*; je termine donc mon allocution par une observation du premier ministre du Canada, suivi d'un résumé : « Pour l'instant, nous ne sommes tous que de petits politiciens

provinciaux, mais il se peut qu'avec le temps certains d'entre nous atteignent le statut d'hommes d'État nationaux. »

Nous Canadiens, jouissons d'une liberté sans pareil, ce qui s'explique par le fait que nous sommes nos propres leaders. Lorsque nous choisissons des représentants pour tenir des postes de direction, nous nous attendons à ce qu'ils appliquent leurs valeurs et leur éthique dans le service public, à ce qu'ils s'en tiennent rigoureusement à leurs objectifs tout en faisant preuve de souplesse quant aux moyens à employer pour les atteindre, à ce qu'ils fassent preuve de jugement et de prudence, et finalement, à ce qu'ils restent humble dans l'exercice d'un pouvoir qui leur a été accordé temporairement. En bref, nous devrions exiger rien de moins de nos « leaders » que ce que nous exigeons de nous-mêmes. Il nous incombe de dépasser le statut de petits politiciens provinciaux pour devenir des hommes d'État dans notre vie de tous les jours et choisir des représentants qui en feront autant.