

GESTION D'AUJOURD'HUI

LA PRESSE AFFAIRES

Joseph Facal et la gestion des finances publiques

Simplement en toute complexité

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL
et LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

« Même si leurs tâches se ressemblent en nature et en responsabilités, les gestionnaires du secteur public jonglent avec plus de boules en l'air que ceux du secteur privé. Leur travail est infiniment plus compliqué qu'on l'imagine. »

Président du Conseil du Trésor de janvier 2002 à avril 2003, Joseph Facal a été responsable d'un budget de 53,6 milliards de dollars. Il a eu à négocier les conventions collectives des secteurs public et parapublic touchant 440 000 employés. Au cours de son mandat, il a maintenu l'équilibre budgétaire en exerçant des compressions de 850 millions de dollars et lancé un plan d'action visant le renouvellement de la fonction publique.

Joseph Facal ne s'est pas représenté comme

« La gestion publique comporte un dilemme moral quotidien : faut-il faire ce qu'on pense être bon, même si c'est impopulaire, et risquer de perdre ses élections, ou se soucier uniquement du court terme, et dire et faire seulement ce que les gens veulent entendre et vous voir faire? »

candidat du Parti québécois aux élections d'avril 2003 dans Fabre, comté qu'il représentait depuis 1994. Docteur en sociologie de Paris-Sorbonne, il enseigne le management à HEC Montréal depuis septembre 2003.

Filant sa comparaison avec le secteur privé, Joseph Facal rappelle que le premier souci du président-directeur général d'une grande entreprise inscrite en Bourse est de donner du rendement aux actionnaires. « C'est complexe et simple en même temps. »

Par contre, lorsqu'ils sont aux commandes de l'État, les membres d'un gouvernement doivent non seulement produire des résultats tangibles, mais être l'incarnation de l'intérêt général que chaque citoyen définit à sa manière.

Selon Joseph Facal, dans le secteur privé, les parties intéressées s'entendent sur un grand objectif commun, qui est la pérennité de l'entreprise, alors que les citoyens qui élisent un gouvernement sont divisés sur la direction que devrait prendre la société.

« Le décideur public jongle non seulement avec des fonds publics, mais avec des symboles, des valeurs et des espoirs qui ne font

pas consensus, loin de là », relève Joseph Facal. Autre différence fondamentale, le gestionnaire du secteur public doit vivre avec la frustration de n'être pas nécessairement récompensé pour avoir fait ce qu'en son âme et conscience, il jugeait être la chose à faire.

Dans le secteur privé, on s'attend à ce que les bons résultats financiers apportent une reconnaissance officielle à ceux et celles qui ont atteint leurs objectifs.

Dans le secteur public, la réélection d'un ministre ne dépend pas de son efficacité dans l'exercice de ses fonctions de gestionnaire, mais de son habileté à convaincre les électeurs qu'il a bien servi les intérêts du comté qu'ils habitent.

« La gestion publique comporte un dilemme moral quotidien : faut-il faire ce qu'on pense être bon, même si c'est impopulaire, et risquer de perdre ses élections, ou se soucier uniquement du court terme, et dire et faire seulement ce que les gens veulent entendre et vous voir faire? »

Une autre des contraintes incessantes auxquelles les élus responsables de ministères sont aux prises est la présence quotidienne des médias.

Joseph Facal convient que depuis quelque temps, le comportement de hauts dirigeants de grandes entreprises est également scruté à la loupe.

Mais le phénomène est récent et n'atteint pas l'ampleur de ce que subissent les élus de tous les ordres de gouvernement.

« La classe politique est sous les feux de la rampe tout le temps et depuis toujours, dit-il. Mais aujourd'hui, les journalistes traitent l'actualité politique comme une joute sportive. D'un côté, ils déplorent la langue de bois des politiciens, et de l'autre, chaque fois que l'un d'eux dit vraiment ce qu'il pense, ils jouent les élus les uns contre les autres et cherchent les controverses : qui a marqué un point aujourd'hui? »

Joseph Facal constate par ailleurs que l'époque est au relativisme.

« Aujourd'hui, toutes les opinions se valent. L'opinion du profane, qui n'est souvent qu'un préjugé, est traitée sur un même pied que celle de l'expert qui, lui, a planché sur la question pendant 20 ans. »

Par contre, pour se faire une idée de ce qui se passe, le citoyen ne veut plus se raccrocher à des idéologies comme le marxisme ou le libéralisme, qui sont maintenant en discrédit et qui prétendaient avoir réponse à tout.

Selon Joseph Facal, à cause de tous ces facteurs, la situation actuelle est à la fois éfrayante et salutaire, parce qu'« on peut enfin recommencer à réfléchir ».

Se défendant d'être cynique, le professeur demeure convaincu que les hommes et les femmes politiques doivent faire « le pari de la vérité ».

Sur ce point, il est au même diapason que l'ancien homme politique et directeur du *Devoir*, Claude Ryan, qui affirmait qu'il faut dire aux gens ce qu'ils ne veulent pas entendre parce que « petit à petit, la goutte finit par percer le rocher ».

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapière est le titulaire.



PHOTO JACQUES BOISSINOT, ARCHIVES PC

Joseph Facal a été président du Conseil du Trésor de janvier 2002 à avril 2003.

Le Salon des carrières en technologie de Montréal

INFORMATIQUE, TÉLÉCOMS, INGÉNIEURIE, MULTIMÉDIA... ET UN EMPLOI AVEC ÇA!

PLUS DE 500 POSTES À COTÉ!

20-21 SEPTEMBRE 2005

Mardi de 14h à 19h et mercredi de 9h à 11h

Palais des congrès de Montréal

Vous avez des expériences dans un domaine des technologies de pointe? Vous cherchez un premier ou un deuxième emploi dans ce domaine ou souhaitez explorer le marché? Venez voir cette exposition les plus grands employeurs en technologies. Et augmentez vos connaissances, grâce aux présentations des experts. Centre et des ateliers gratuits!

THALES, Airbus, BELL, KILBINS, AVANCE, Sigma, L'Énergie, COMTEC, CMT, Procom, P. HUBERT, Énergie, CCI, PROCOM, CIMA, C. S. M. S.

Agissez vite! Ce salon est réservé aux employeurs et candidats. Réservez dès maintenant votre CV au www.ncarrieres.com et trouvez les experts pour le conseil. Apportez votre CV, C'est gratuit!

LA PRESSE Infos et inscription au www.ncarrieres.com métro

Tread Lightly® Conduisez de façon responsable hors route. © 2005 Land Rover Canada. * PDSF du LR3 V6 2006 : 53 900 \$. Les taxes sont calculées sur le montant total du véhicule. ** Sur approbation de crédit de Land Rover, obtenez 4,9 % pour un terme allant jusqu'à 48 mois à la location de tout LR3 V6 2006 neuf. Exemple : sur approbation de crédit, un taux d'intérêt annuel de 4,9 % pour une location au détail de 48 mois vous permet de louer un LR3 V6 2006 à 695 \$ par mois. Obligation locative totale de 33 360 \$. Une limite de 64 000 km pendant 48 mois s'applique. Des frais de 20 cents le km, plus taxes applicables, s'appliquent au kilométrage excédentaire. Aucun versement initial exigé. Première mensualité et dépôt de sécurité de 800 \$ exigés. Frais de transport (995 \$), immatriculation, assurances et taxes applicables en sus. Cette offre prend fin le 30 septembre 2005 et peut être annulée en tout temps sans préavis. Certains modèles peuvent faire l'objet d'une commande spéciale. 1 Aménagement 7 places possible avec groupe banquette arrière en option. 11 Six visites d'entretien prescrit gratuites. Tous les détails chez votre concessionnaire Land Rover.

IDÉE : Pendant que d'autres rêvaient d'augmenter leur chiffre d'affaires, nous imaginions un VUS technologiquement supérieur.



LR3 V6 – ÉQUIPEMENT DE SÉRIE

- Moteur V6 de 4 L
- Transmission intégrale en prise constante
- Boîte automatique 6 vitesses à gestion électronique avec réglage manuel CommandShift^{MC}
- Suspension pneumatique à commande électronique à quatre roues indépendantes
- Technologie Terrain Response^{MC} et contrôle d'adhérence en descente
- Sièges avant et arrière chauffants et pare-brise chauffant
- Jantes alliage de 18 po
- Climatisation automatique à deux zones
- Entretien prescrit sans frais^{††}

LR3 V6 2006

BIEN ÉQUIPÉ À PARTIR DE 53 900 \$*

LOCATION 695\$ PAR MOIS | TAUX D'INTÉRÊT** 0\$ COMPTANT | 4,9%

Nous rêvions d'un VUS de luxe. Avec aménagement 7 places¹, technologie Terrain Response^{MC} brevetée et suspension pneumatique électronique réglable. Il semble que nos concurrents imaginaient des billets verts valser devant leurs yeux.

LAND ROVER LAVAL
3475 boul. Le Carrefour
Laval
Téléphone : (450) 688-1880
Fax : (450) 688-7080
www.landroverlaval.com

DÉCARIE MOTORS
8255 Bougainville
Montréal
Téléphone : (514) 334-9910
(angle Décarie et de la Savane)
www.decarie.com

LAND ROVER ST-LÉONARD
4305 boul. Métropolitain Est
St-Léonard
Téléphone : (514) 725-2221
Division de John Scotti Automotive
www.johnscotti.com

