



DOCTORAT D'HONNEUR

M. Louis Beranrd

20 octobre 2009

Hommage à M. Louis Bernard
Par M. Marcel Proulx, directeur général de l'ENAP (2001-2011)

Louis Bernard est l'une des figures marquantes de l'histoire contemporaine de la fonction publique québécoise. Administrateur public hors norme, M. Bernard fait partie des rares hauts fonctionnaires qui ont choisi de mettre leur compétence au service de leur engagement politique, franchissant ainsi la frontière qui sépare l'administratif du politique. C'est dans le rôle d'intermédiaire, de passeur entre ces deux univers, qu'il s'est principalement illustré, forgeant de façon durable le rôle des instances centrales de prise de décision de l'appareil gouvernemental. Il s'est ainsi mérité une place de choix parmi les bâtisseurs de l'État québécois moderne.

La vie professionnelle de Louis Bernard s'est pour l'essentiel déroulée au service de l'État québécois. Après avoir obtenu un doctorat en droit administratif de la *London School of Economics and Political Science*, il amorce sa carrière dans la fonction publique en 1964, au ministère des Affaires fédérales-provinciales, comme conseiller juridique. Il en gravira rapidement les échelons puisqu'il est nommé, cinq ans plus tard, sous-ministre adjoint à ce ministère.

C'est en 1970 qu'il décide d'imprimer un virage à sa carrière en faisant le saut dans le monde de la politique. Au lendemain de l'élection du 29 avril 1970, il décide en effet de mettre son expérience de gestion et sa connaissance des rouages politico-administratifs au service du groupe parlementaire du Parti Québécois, constitué de nouveaux élus sans expérience de cet univers. Le premier ministre, Robert Bourassa, accepte que ce haut fonctionnaire soit affecté auprès des députés de l'opposition, à titre de chef de cabinet du leader parlementaire du Parti Québécois.

De l'avis de ceux qui l'ont côtoyé à l'époque, c'est grâce à sa connaissance fine de la dynamique parlementaire, à sa maîtrise des contenus de l'action législative et à sa compréhension du fonctionnement de nos institutions que ce parti a pu se faire reconnaître comme l'opposition officielle de fait, même si ce titre était formellement porté par l'Union nationale. C'est aussi grâce à son influence que les députés du Parti Québécois se sont posés en alternative crédible au gouvernement en place.

Lorsque le gouvernement de René Lévesque a été élu, en 1976, M. Bernard a été nommé chef de cabinet du premier ministre. Il y sera notamment l'artisan d'une réforme majeure de l'organisation de la fonction gouvernementale, avec la création des postes de ministres d'État, ces « super-ministres » chargés de la coordination interministérielle et du pilotage de projets majeurs. Cette réforme se traduira aussi par le renforcement du rôle des comités ministériels et de leurs secrétariats dans la prise de décision gouvernementale et la conduite de grandes réformes.

Après avoir contribué à l'installation du nouveau gouvernement pendant un an, il réintègre la fonction publique à titre de secrétaire général associé à la réforme électorale et parlementaire, en 1977. Il continue alors à jouer le rôle de passeur entre le politique et l'administratif, mais cette fois à partir d'un ancrage administratif. Il y pilote la conception de deux projets de loi majeurs qui auront un effet durable sur les mœurs électorales québécoises : la réforme de la Loi électorale et la nouvelle Loi sur le financement des partis politiques. Il est aussi engagé dans l'élaboration de la Loi sur la consultation populaire, fixant l'encadrement législatif des référendums.

Une fois ces grands projets législatifs complétés, il est nommé, en 1978, secrétaire général du gouvernement, patron de l'appareil administratif et principal point de jonction entre cet appareil et le gouvernement.

Que cela soit comme chef de cabinet du premier ministre, comme secrétaire à la réforme administrative ou comme secrétaire général du gouvernement, Louis Bernard s'est affirmé comme l'animateur interne du gouvernement. Avec l'accord et le soutien du premier ministre, il a introduit de la rigueur et de la discipline dans les mécanismes de prise de décision et dans la conduite de l'action gouvernementale. Il a ainsi permis à une équipe gouvernementale peu expérimentée de faire adopter un nombre impressionnant de projets législatifs. Profitant de son expérience antérieure, il a également pu assurer une défense solide des dossiers québécois lors des rencontres fédérales-provinciales.

Quand le gouvernement du Parti Québécois a cédé le pouvoir, en 1985, M. Bernard a été détaché pour un an à l'ENAP. Homme de réflexion autant que d'action, il a trouvé dans ce milieu universitaire le refuge lui permettant de prendre du recul par rapport à son expérience au sommet de l'État et d'en tirer des leçons. Il en a résulté un ouvrage remarquable : « Réflexions sur l'art de se gouverner », publié en 1987. Cet essai propose une réflexion originale sur le fonctionnement de nos institutions politiques et administratives. Il y plaide notamment en faveur d'une transformation de la culture de la fonction publique, qu'il souhaite davantage tournée vers le service à la population, la gestion axée sur des résultats et la reddition de comptes des hauts fonctionnaires auprès du Parlement. Il est intéressant de noter que ces principes seront au cœur des réformes de la gestion publique engagées au Québec, comme dans l'ensemble du monde occidental, au cours des 20 années qui suivront.

M. Bernard quitte ensuite la fonction publique, en 1987, pour devenir vice-président administration, puis vice-président exécutif de la Banque Laurentienne du Canada. Cela ne l'empêche pas de servir à nouveau et à de multiples occasions l'État québécois, car son expertise exceptionnelle est reconnue par tous au-delà des lignes partisans. Non seulement est-il revenu comme secrétaire général du ministère du Conseil exécutif en 1994 pour une année, mais de nombreux dossiers majeurs lui ont été confiés par les premiers ministres Robert Bourassa et Lucien Bouchard.

Ces dossiers étaient tout autant de nature politique – négociateur spécial dans le dossier des autochtones, mandataire gouvernemental dans le dossier de la réforme municipale dans la région métropolitaine et du financement du transport en commun pour la même région, par exemple – que de nature administrative – président du groupe de travail sur les processus d’octroi de contrats du gouvernement, par exemple. L’un de ces dossiers de nature administrative qu’il a pilotés, l’élaboration de la Loi sur l’administration publique, reflète très bien les préoccupations qui sont les siennes et que l’on retrouvait dans son livre : l’amélioration de la qualité des services aux citoyens, le développement d’une gestion plus efficiente axée sur les résultats et le renforcement de la transparence et de l’imputabilité.

Après plus de 45 ans d’activité professionnelle, Louis Bernard est toujours actif : ses conseils et ses interventions dans des dossiers délicats sont régulièrement sollicités par les décideurs publics. Et pour cause : il est reconnu partout comme un véritable sage. Cette sagesse repose sur une remarquable capacité à saisir la complexité des enjeux et à les réduire à leurs éléments essentiels. En outre, sa grande intelligence de l’action, des personnes et des institutions l’amène à trouver des solutions originales à des problèmes que l’on aurait tendance à considérer comme sans issue. C’est aussi un négociateur hors pair, capable de faire surgir des compromis inespérés entre des positions antagonistes.

Respecté pour ses qualités intellectuelles, il est aussi reconnu pour son calme, sa patience, sa ténacité et sa grande affabilité.

L’exceptionnelle contribution de Louis Bernard au développement de l’administration publique lui a valu de recevoir la médaille Vanier de l’Institut d’administration publique du Canada et le Prix d’excellence de l’Institut d’administration publique de Québec. Il a aussi été reçu officier de l’Ordre national du Québec.

L’ENAP est très fière d’honorer aujourd’hui ce grand commis de l’État québécois en invitant l’Université du Québec à lui décerner un doctorat d’honneur en administration publique.