

# Plus d'affaires étrangères, moins d'administration

Par James Bevan

**En** 2007, le Foreign and Commonwealth Office (FCO) du Royaume-Uni avait mis en branle un certain nombre de programmes relatifs au changement. Même si leur efficacité variait, ils avaient tous une incidence sur son fonctionnement. On s'occupait toutefois très peu de la coordination entre ceux-ci et de leur effet cumulé à Londres et à l'étranger, pas plus que l'on avait une vision d'ensemble de l'avenir qu'ils contribuaient à préparer. À cela s'ajoutait, comme pour tous les ministères relevant d'une administration publique, une conjoncture financière difficile et une concurrence accrue des autres organismes présents sur la scène internationale. Il était donc évident que le FCO devait mieux gérer ces efforts.

Cela explique l'adoption du Plan d'action de haut niveau pour le changement. Le Plan regroupe 12 grands programmes dont l'objectif est de réduire le plus possible les tâches administratives en faveur de celles liées directement aux affaires étrangères.

Si le Plan fonctionne comme prévu, l'organisation pourra :

- s'efforcer de changer le monde, plutôt que de s'administrer elle-même;
- déployer la plupart de ses ressources à l'étranger, où elles contribueront davantage à améliorer les choses;
- s'ouvrir sur le monde, et non se replier sur elle-même, afin de fournir des services plus rapides, moins bureaucratiques.

Les 12 programmes du Plan devraient permettre de changer 5 grands aspects de notre organisation : notre travail, notre personnel, notre présence internationale, nos méthodes et notre culture.

Notre travail sera désormais axé sur la gestion d'un réseau international pour l'ensemble du gouvernement britannique. Ce réseau fournira des services essentiels à l'étranger. Il façonnera aussi la politique étrangère et nous aidera à jouer un rôle de premier plan à ce chapitre.

Notre personnel, quels que soient les postes occupés, collaborera étroitement à la réalisation des objectifs du FCO. Il sera représentatif du Royaume-Uni moderne et possédera un large éventail de compétences,



nécessaires au maintien d'une présence internationale au XXI<sup>e</sup> siècle. Il comprendra également plus de travailleurs recrutés sur place, hautement qualifiés et affectés à des postes de responsabilité.

Pour ce qui est de notre présence internationale, l'accent sera mis sur les endroits présentant des défis plus importants. Ainsi, un plus grand nombre d'employés seront affectés dans des régions éloignées, et un moins grand nombre au Royaume-Uni et en Europe. Ils seront aussi plus nombreux à l'extérieur des capitales et des bureaux. De plus, ils feront preuve d'une plus grande souplesse et pourront maintenir une présence virtuelle, notamment afin d'exercer une influence dans des endroits et auprès des personnes auxquelles ils n'ont pas directement accès.

En ce qui concerne nos méthodes, celles-ci se concentreront sur l'exécution, et non pas sur l'administration : plus d'effectifs seront déployés aux premières lignes, et moins au « centre »; la communication et la transmission du savoir seront améliorées; et les processus seront simplifiés, rationalisés et uniformisés.

Notre culture sera plus novatrice — elle fera preuve de plus de confiance et de créativité, ainsi que d'une plus grande ouverture aux nouvelles idées et comportera plus de risques — tout en continuant à respecter nos valeurs fondamentales.

En dernière analyse, il s'agira d'une meilleure organisation et d'un meilleur milieu de travail.

C'est là un immense défi que seul permettra de relever un leadership fort, à tous les échelons d'un vaste réseau. Il est évident que Londres peut prendre l'initiative de programmes d'envergure, mais ceux-ci doivent être adaptés localement, en fonction de chaque situation et du contexte local. Dans un FCO moderne, il n'existe pas de « modèle rigide ».

*James Bevan est directeur général du Changement et de l'exécution au Foreign and Commonwealth Office du Royaume-Uni.*



James Bevan : « Dans un FCO moderne, il n'existe pas de modèle rigide. »