

Les cabinets ministériels fédéraux : effectif, recrutement et profil des « chefs »

Micheline Plasse

Numéro 21, hiver 1992

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/040714ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/040714ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de science politique

ISSN

0711-608X (imprimé)

1918-6584 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Plasse, M. (1992). Les cabinets ministériels fédéraux : effectif, recrutement et profil des « chefs ». *Politique*, (21), 97–124. <https://doi.org/10.7202/040714ar>

Résumé de l'article

Cet article présente d'abord un portrait statistique des membres des cabinets ministériels fédéraux. Il s'intéresse ensuite au mode de recrutement des premiers responsables des cabinets ministériels, les « chefs de cabinet ». L'article trace également le profil socio-professionnel de ces chefs. L'examen des caractéristiques sociologiques et professionnelles montre que les chefs sont issus de milieux diversifiés, qu'ils sont assez bien formés et plutôt jeunes. De plus, cet examen contredit la prévision selon laquelle les chefs proviennent des milieux privés d'affaires plus sympathiques aux idées néo-conservatrices. De fait, le recrutement des chefs se fait dans plusieurs milieux dont au premier chef la filière partisane. De ce point de vue, il n'y a pas un moule et le groupe des chefs de cabinet ne forme ni une dynastie, ni une chapelle ou un club fermé qui ne serait accessible qu'à un petit nombre.

LES CABINETS MINISTÉRIELS FÉDÉRAUX : EFFECTIF, RECRUTEMENT ET PROFIL DES «CHEFS»*

Micheline Plasse

Université du Québec à Montréal

Cet article présente d'abord un portrait statistique des membres des cabinets ministériels fédéraux. Il s'intéresse ensuite au mode de recrutement des premiers responsables des cabinets ministériels, les «chefs de cabinet». L'article trace également le profil socio-professionnel de ces chefs. L'examen des caractéristiques sociologiques et professionnelles montre que les chefs sont issus de milieux diversifiés, qu'ils sont assez bien formés et plutôt jeunes. De plus, cet examen contredit la prévision selon laquelle les chefs proviennent des milieux privés d'affaires plus sympathiques aux idées néo-conservatrices. De fait, le recrutement des chefs se fait dans plusieurs milieux dont au premier chef la filière partisane. De ce point de vue, il n'y a pas un moule et le groupe des chefs de cabinet ne forme ni une dynastie, ni une chapelle ou un club fermé qui ne serait accessible qu'à un petit nombre.

On ne semble plus contester aujourd'hui la nécessité des cabinets ministériels, services en marge de l'administration gouvernementale et constitués des collaborateurs immédiats des ministres. Pourtant, le débat subsiste, et l'étude des rapports entre le politique et l'administratif montre que la place dévolue à cette institution au sein de l'administration publique prête encore à controverse¹.

Paradoxalement, si les rapports entre le politique et l'administratif ont été amplement étudiés au Canada, peu de chercheurs se sont intéressés aux cabinets ministériels proprement dit et la plupart des études datent de plusieurs années². Pourtant, des travaux ont montré que les cabinets ministériels occupent une place centrale dans le processus décisionnel de nos gouvernements³.

Le rôle du cabinet ministériel est peu connu, et celui du chef du cabinet l'est encore moins. Bien que dans l'ombre du pouvoir, cet *alter ego* du ministre n'en est pas moins un acteur central. Adjoint politique et principal conseiller du ministre, le chef de cabinet coordonne aussi le travail du personnel du cabinet ministériel chargé principalement d'assister le ministre dans les divers aspects de sa fonction. Celui-ci cumule en effet les rôles de membre du Conseil des ministres, membre du parti, député, et porte-parole d'une administration ministérielle. Le chef de cabinet doit donc s'assurer que les liens se font entre le ministre et ses différents interlocuteurs dont l'Administration publique, la Chambre des communes, les médias, sa circonscription électorale et les diverses clientèles de son ministère. Il doit donc transiger avec de nombreux interlocuteurs. Son rôle exige par conséquent des qualités de gestionnaire et un degré élevé de maturité.

En considérant le contexte de leur action, il est tout à fait pertinent de se demander qui sont les titulaires de ce poste important. D'autant plus que leur identité reste bien souvent cachée en raison des motifs partisans qui les ont amenés à cette fonction. À la suite de notre article sur les chefs de cabinet du Québec, nous tentons donc de voir de quels secteurs socio-économiques viennent les chefs de cabinet du gouvernement fédéral et s'ils constituent un groupe homogène. Leur poste est-il accessible démocratiquement? Sont-ils, comme le suggère Ralph Miliband⁴, des hommes et des femmes «issus des affaires et de la propriété» ou «des membres de professions libérales relevant de la classe moyenne»? Appartiennent-ils à un petit groupe restreint, à une élite dirigeante, celle des managers au sens où l'entendait déjà Burnham en 1940⁵ et d'autres à sa suite⁶? Représentent-ils plutôt un élément de cette élite politique dont parle C. Wright Mills⁷, laquelle, avec les élites militaire et industrielle, forme la classe dominante aux États-Unis? Enfin, les chefs appartiennent-ils, comme le suggérait John Porter reprenant la thèse de Mills, à une catégorie de l'élite politique, qui, avec les élites économique, syndicale et des «*higher learning*», forme les groupes dominants au Canada⁸? Autrement dit, de quels groupes ou

secteurs d'activités proviennent-ils : gouvernements, milieux d'affaires, milieux syndicaux, milieux intellectuels, bureaucratie d'État?

L'analyse du passé socioprofessionnel des chefs de cabinet indiquera la place qu'occupent les femmes, les francophones, les anglophones et les jeunes dans ces services. Nous relèverons divers aspects : lieu d'origine, groupe social, profession, degré de scolarité, spécialités et université fréquentée. Tous ces éléments nous permettront de vérifier si le gouvernement Mulroney a, comme il le souhaitait, attiré des hommes et des femmes plus proches des milieux privés, donc plus sympathiques à l'idéologie néo-conservatrice dont s'inspire le Parti conservateur.

Nos données proviennent principalement de vingt entrevues en profondeur menées auprès de 19 des 38 chefs de cabinet en poste en juin 1990 et auprès d'un ancien chef de cabinet du Premier ministre. Ces entrevues étaient basées sur un questionnaire touchant les thèmes étudiés dans cette recherche⁹. Notons que trois des chefs assistaient des ministres cumulant plus d'une fonction ministérielle : le vice-premier ministre et ministre de l'Agriculture, et deux ministres qui, en plus de leur ministère sectoriel, avaient aussi la responsabilité d'un ministère d'État.

Plus précisément, nous avons rencontré dix-sept des vingt chefs de cabinet attachés à des ministères majeurs. À ce groupe s'ajoutent trois chefs de ministères « juniors » et de ministères d'État, dont un avait été choisi parce que le titulaire du poste était une femme. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon de l'ensemble des membres des cabinets ministériels, mais de la presque totalité de la population que représente le groupe restreint des chefs de cabinet des ministères les plus importants en termes de budget, de personnel et de mission, groupe auquel nous avons ajouté quelques représentants de ministères d'État. Notre but était de rencontrer tous les chefs de cabinet de tous les ministères à portefeuille. Mais nous n'avons pu en rencontrer que dix-huit sur vingt-cinq.

Nous avons aussi rencontré six sous-ministres en poste et un ancien sous-ministre. Un seul n'avait pas travaillé sous le régime Trudeau et avait été recruté par le gouvernement

Mulroney. Ces personnes-ressources constituent des informateurs privilégiés qui peuvent faire contrepoids et apporter un éclairage « administratif » complémentaire sur certains points de vue exprimés par les chefs de cabinet.

Enfin, des données tirées des ouvrages consultés complètent les nôtres. Cet article peut, à cet égard, constituer un premier jalon de recherche sur le profil des membres des cabinets ministériels fédéraux. Mais, avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous est apparu utile de dresser un portrait statistique de tous les membres des cabinets ministériels.

La place des femmes, des francophones et des anglophones au sein des cabinets

Le tableau I indique que 385 personnes occupaient en juin 1990 des fonctions « politiques » au sein des cabinets ministériels du gouvernement canadien. Ce nombre comprend aussi le personnel du Bureau du Premier ministre, du vice-premier ministre, des ministres d'État, du président du Conseil du Trésor, du leader du Gouvernement à la Chambre des communes et du leader du Gouvernement au Sénat¹⁰.

Le tableau I montre également que la place des francophones et celle des femmes, deux groupes traditionnellement minoritaires au sein des postes élevés de la hiérarchie administrative fédérale, représente une proportion numérique somme toute assez avantageuse : 183 femmes et 147 francophones sur 385. Les francophones représentent donc 38 % du total alors que le nombre des femmes n'est pas très loin de celui des hommes. Cependant, pour avoir une évaluation plus juste du poids de ces deux groupes au sein des cabinets, il faut voir quelles fonctions ils occupent. Ainsi, parmi les dix-neuf chefs de cabinet rencontrés, trois seulement étaient des femmes, et, sur les 37 chefs, il n'y avait que six femmes. Parmi celles que nous avons rencontrées, l'une était adjointe d'un ministre d'État, et une autre, chef de cabinet d'un ministre féminin. Une seule occupait donc un poste auprès d'un ministre masculin, soit le vice-premier ministre et ministre de l'Agriculture,

TABLEAU I : Effectifs «politiques» au sein des cabinets du gouvernement fédéral

	Tous les cabinets	Cabinet du P.M.
Anglophones	238	21
Francophones	147	17
Total	385	38
Hommes	202	23
Femmes	183	15
Total	385	38

Les ministres	Hommes	Femmes	Total
Anglophones	22	4	26
Francophones	9	2	11
Total	31	6	37

Don Mazankowski.

La place des femmes à la plus haute fonction du cabinet a doublé depuis une douzaine d'années puisqu'elles occupaient en octobre 1978 trois postes de chef¹¹. Par ailleurs, elles sont plus nombreuses aux postes de responsables des relations avec la presse : 14 sur 38. Ces données tendent à confirmer l'idée que les femmes restent minoritaires aux postes les plus élevés de l'administration publique et au sein des partis politiques¹².

Par ailleurs, le pourcentage des femmes exerçant des fonctions «politiques» au Bureau du Premier ministre est de 37 %; celui des francophones est de 42 %. Ce dernier groupe n'est donc pas désavantagé numériquement compte tenu de la proportion des francophones au Canada.

Les francophones représentent 38 % de l'effectif des cabinets ministériels. Par ailleurs, sur 38 chefs de cabinet de ministre, neuf étaient des francophones, soit un peu plus du quart, alors qu'il y avait onze ministres francophones sur 37.

Comme au sein de la haute fonction publique, les francophones trouvent mieux leur place que par le passé. Ainsi, en 1978, sur les dix ministres francophones, six avaient, en octobre 1978, un chef de cabinet anglophone¹³.

Bourgault et Dion¹⁴ ont noté que les sous-ministres francophones occupent une place presque proportionnelle à celle qu'ils représentent au Canada. Ces auteurs mentionnent que ce groupe aurait profité de l'effet « vitrine » ou de « levier » offert à une minorité politiquement importante. C'est un effet qui semble avoir joué autant pour les femmes que pour les francophones au sein des cabinets ministériels.

Au passage, notons qu'il y avait au moment de ce décompte six tandems ministre francophone/chef de cabinet anglophone et quatre tandems ministre anglophone/chef de cabinet francophone. Des mariages étonnants, et à première vue impossibles, peuvent se conclure. Tel est le cas de ce ministre québécois, issu d'une région périphérique, associé à un avocat de Bay Street. C'est une sorte de réconciliation des deux solitudes. Par contre, un examen cabinet par cabinet montre qu'il existe des bastions anglophones et francophones. Par exemple, on comptait un francophone sur neuf aux Affaires extérieures; deux sur douze à l'Agriculture; trois sur quatorze aux Approvisionnements et Services; trois sur treize à la Santé nationale et au Bien-Être social. Du côté de la représentation anglophone, on comptait un anglophone sur sept aux Relations extérieures et au développement international; deux sur treize à Travail Canada; deux sur treize au ministère d'État à l'Emploi et à l'Immigration; zéro sur six au ministère d'État aux Finances. Des ministres francophones ou anglophones ont donc tendance à privilégier le recrutement au sein de leur propre groupe linguistique.

Un article de *La Presse*, paru en mai 1991, montrait que des bastions existent aussi dans la haute fonction publique. Les francophones sont peu nombreux au cabinet du ministre des Finances; ils sont également peu nombreux au ministère des Finances, ce qui faisait dire à Michel Caron, sous-ministre délégué à ce ministère :

En près de 30 ans, le français n'a pratiquement pas progressé au sein

*du ministère. On ne compte que cinq ou six cadres francophones sur un total de 70. Il y a quelques années, nous n'étions que deux. On ne peut pas dire que le ministère est à l'avant-garde à ce chapitre.*¹⁵

Si les bastions existent autant du côté anglophone que du côté francophone, il faut dire que les francophones sont surtout majoritaires dans des ministères moins stratégiques alors que les anglophones dominent nettement au sein des ministères qui ont plus de poids.

De même, des bastions de femmes existent dans certains cabinets : huit femmes sur douze à l'Agriculture; cinq sur neuf aux Consommateurs et aux Sociétés; cinq sur huit à la Forêt; huit sur onze à l'Industrie, aux Sciences et à la Technologie; huit sur douze à Travail Canada; et sept sur onze au Bureau du vice-premier ministre. Voilà donc une réalité qui mériterait d'être analysée et qui devrait être prise en compte dans le choix des chefs de cabinet.

Qui choisit le chef de cabinet?

À l'instar des sous-ministres, des hauts fonctionnaires des sociétés publiques ou parapubliques et du personnel des tribunaux dits administratifs, les membres des cabinets ministériels ne sont pas choisis au mérite. Les nominations sont discrétionnaires et relèvent de l'exécutif. Juridiquement, en vertu de l'article 39 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*¹⁶, le ministre «peut nommer le personnel de son cabinet, notamment son directeur de cabinet». Mentionnons que, tout en exerçant une fonction similaire à celle des chefs de cabinet de ministre, le chef de cabinet d'un ministre d'État appartient à la catégorie des «adjoints exécutifs», qui se situe au niveau immédiatement inférieur à celui des chefs de cabinet dans la hiérarchie des fonctions des cabinets ministériels¹⁷. En outre, les nominations au sein des cabinets ministériels sont considérées ouvertement comme des nominations «politiques». Il est admis que le ministre s'entoure de fidèles partisans. Si juridiquement il revient au

TABLEAU II¹⁸: Effectifs par ministère

Ministères	Ministre		Hommes /femmes	Anglo- phones /franco- phones	Total
	H/F	A/F			
Affaires extérieures	H	A	7/2	8/1	9
Aff. ind. et Nord can.	H	A	4/2	4/2	6
Agric., vice-p. m.	H	A	10/10	19/1	20
Anciens combattants	H	A	4/3	5/2	7
Approv. et Services	H	A	9/5	11/3	14
Premier ministre	H	A	23/15	21/17	38
Conseil du Trésor	H	F	4/4	3/5	8
Cons. corpor. m. État	H	F	9/4	1/12	13
Déf. nat. et Prot. civ.	H	A	3/4	5/2	7
Déf. nat. et Sit. fem.	F	A	6/6	11/1	12
Emploi et Immig.	F	A	6/3	7/2	9
Éner., Mines et Ress.	F	A	3/5	2/6	8
Environnement	H	F	10/5	13/2	15
Finances	H	A	3/5	6/2	8
Forêts	H	A	3/5	6/2	8
Ind., Sc. et Techn.	H	F	3/8	4/7	11
Justice et p. g. can.	F	A	4/4	7/1	8
Pêches et Océans	H	F	5/6	7/4	11
Rel. ext. et Dév. int.	F	F	5/2	1/6	7
Revenu national	H	A	8/6	11/3	14
Santé et B.E.S.	H	A	8/5	10/3	13
Science	H	A	2/5	5/2	7
Sec. d'État, m. État	H	A	5/7	10/2	12
Soll. gén. du Can.	H	F	4/4	4/4	8
Transports	H	A	3/3	5/1	6
Travail Can., m. État	H	F	5/10	2/13	15
Travaux publics	H	A	4/7	7/4	11
Leader Gouv. Ch. Co.	H	A	7/6	9/4	13
Leader Sén. Min. État	H	A	2/4	4/2	6
M. État Aff. ind. et Nord can.	F	A	1/5	6/0	6
M. État cér., M. div.	H	A	8/6	13/1	14
M. État Emp. Imm.	F	F	8/5	2/11	13
M. État Finances	H	F	4/2	0/6	6
M. État Habitation	H	A	3/2	2/3	5
M. État Jeun. et Sport	H	F	2/3	1/4	5
M. État P.E. Tourisme	H	A	5/3	2/6	8
M. État Priv. Aff. rég.	H	A	2/2	4/0	4
			202/183	238/147	385
			385	385	

ministre de nommer le chef de cabinet, qui, dans la pratique, le choisit?

Nos données montrent que, généralement, les ministres recrutent eux-mêmes leur principal adjoint. Dans sept cas sur vingt, le ministre connaissait personnellement son chef, et, dans au moins cinq de ces sept cas, il s'agissait d'un ami personnel. En revanche, huit chefs occupaient déjà un poste d'adjoint dans le cabinet même du ministre ou dans un autre cabinet avant leur nomination. En ce qui concerne les autres, trois ont été recrutés sur recommandation d'un autre ministre ou d'une connaissance commune; un a offert ses services à des personnes en vue à Ottawa et susceptibles de le recommander; deux ont été choisis sur l'intervention du Premier ministre. L'intervention directe du Cabinet du Premier ministre se produit donc rarement bien qu'à l'accession du gouvernement conservateur en 1984, le Cabinet du Premier ministre ait tenté de jouer un rôle de garde-barrières. L'ancien chef de cabinet du Premier ministre Mulroney, M. Bernard Roy, nous disait à ce sujet :

Au départ, le Bureau du Premier ministre voulait s'assurer qu'aucune nomination ne serait faite sans qu'il en soit informé. Le Bureau du Premier ministre a été assez rigoureux là-dessus en début de mandat, mais par la suite, il y a eu des dérogations à cette consigne. Pour une raison ou une autre, le ministre choisit quelqu'un soit parce qu'il connaît le personnel déjà en place, il l'a vu travailler et il juge qu'il a fait un bon travail. Il arrivait ainsi qu'un ministre dise au Premier ministre à la sortie de la Chambre des Communes : «J'ai nommé un nouveau chef.» Le ministre disait nous avoir informés, mais un Premier ministre entend tellement de choses...

M. Roy justifie ainsi cette intervention :

Le Bureau du Premier ministre avait un but : pouvoir discuter de nos sentiments mutuels sur la nomination des personnes et pouvoir donner notre opinion sur la valeur de la personne. Le B.P.M. voulait aussi s'assurer qu'il y aurait suffisamment de francophones, de femmes. C'est sûr qu'un ministre anglophone qui ne parle pas français est plus à l'aise avec un chef anglophone. Mais il est parfois arrivé qu'il y ait sept ou huit anglophones dans un cabinet avec un seul francophone de service. Nous voulions éviter ces situations.

On voulait aussi éviter les situations où le ministre embauche quelqu'un pour rembourser une dette de comté. Un ministre est constamment sollicité par ce type de requête.

Comme nous l'avons vu précédemment, le tableau II montre que les situations que le Bureau du Premier ministre voulait éviter peuvent se reproduire et qu'il subsiste des cabinets ayant un ou quelques francophones ou anglophones de service. Mais ces cas semblent être l'exception.

Par ailleurs, nos données nous indiquent que les nominations ont surtout un caractère partisan. Plusieurs chefs de cabinet étaient ou avaient été actifs dans le parti avant leur nomination : deux avaient travaillé étroitement avec le ministre pour le parti; cinq avaient déjà été membres de cabinet ou avaient travaillé dans le parti lorsqu'ils étaient encore dans l'opposition; quatre avaient travaillé d'abord dans un comté; et deux étaient d'anciens membres du Parlement. Cette règle comporte tout de même des exceptions. En effet, six chefs de cabinet n'avaient pas de lien direct avec le parti.

Le choix du chef de cabinet se fait de trois façons : la plupart connaissent personnellement le ministre; plusieurs travaillent déjà dans les cabinet ministériels; et certains sont recommandés par une tierce personne. Un chef de cabinet résume bien cette troisième façon :

Ici, à Ottawa, c'est un petit monde, un réseau. Quand quelqu'un veut recruter quelqu'un, on se dit : qui peut occuper ce poste? Cela dit, on pose une seconde question : que savez-vous de cette personne? Il s'agit en somme d'un système de référence (referee), d'un réseau (network). Le ministre trouve souvent son chef par l'intermédiaire d'un autre ministre ou d'une autre personne qui fait partie de ce réseau.

Il arrive aussi que la recherche d'une personne complémentaire puisse favoriser un candidat. Un chef de cabinet nous disait :

Je ne connaissais pas le ministre. Une connaissance commune nous a mis en contact. Je n'avais aucune aspiration à devenir adjoint d'un ministre. J'avais travaillé pour le parti aux élections de 1984. Mon candidat avait gagné. Après les élections, j'étais reparti à mes affaires. Quelqu'un qui me connaissait et qui connaissait le ministre m'a appelé. Le ministre cherchait un francophone bilingue. J'ai commencé comme adjoint spécial. Je suis devenu chef de cabinet quand le ministre a changé de ministère.

En France, l'entrée dans un cabinet ministériel est une étape que vise le haut fonctionnaire, voire une voie de passage obligée à de plus hautes fonctions¹⁹. Comme nous le soulignons précédemment, peu de chefs viennent de la haute administration publique, soit un sur vingt; six avaient travaillé dans l'administration publique, et l'on pourrait dire treize si les individus déjà en poste dans un cabinet ministériel et les anciens membres du Parlement font partie du compte.

Même si le parti conservateur se dit plus près des milieux privés, seulement cinq chefs sur vingt sont issus de ce secteur. Parmi eux, quatre exercent la fonction d'avocats, situation comparable à celle des chefs de cabinet québécois²⁰. Par ailleurs, neuf chefs fédéraux sur vingt avaient déjà travaillé dans le secteur privé.

De plus, le recrutement au sein du parti de sept chefs de cabinet sur vingt mérite d'être souligné. En effet, trois de ces chefs venaient des milieux gravitant autour des députés de l'opposition du gouvernement Trudeau et se qualifiaient eux-mêmes de «groupies» de la politique. Plutôt très jeunes, tous sont des «professionnels» de la politique. Un quatrième était conseiller permanent en organisation politique alors que les trois autres s'étaient fait connaître dans leur comté lors des élections.

Soulignons qu'aucun chef n'a appartenu au milieu syndical. En outre, alors qu'en France 90 % des membres des cabinet ministériels ont fait partie des directions supérieures de la Fonction publique et qu'au Royaume-Uni ils se recrutent au sein de l'«*Administrative class*», le Canada puise peu à ces sources. Cette réalité faisait dire à l'un des sous-ministres ayant une vaste expérience de la machine fédérale : «Moi-même, plus jeune, j'aurais aimé travailler au sein d'un cabinet, mais je ne l'ai pas fait car je n'aurais pas pu faire carrière dans la fonction publique.»

Mais qui sont les chefs de cabinet de ministre, d'où viennent-ils, quel est leur profil socioprofessionnel? C'est à ces questions que la seconde partie de l'article tente de répondre.

Profil socioprofessionnel

Nous nous servons de sept indices pour tracer un profil socioprofessionnel des chefs de cabinet. Ce sont l'âge, l'origine géographique, l'origine sociale, l'origine professionnelle, la scolarité, les établissements universitaires fréquentés et le domaine d'études.

Le lieu d'origine²¹ des chefs de cabinet est révélateur de leur mobilité sociale. En effet, pour accéder à une classe supérieure, il est parfois indispensable d'émigrer d'une petite ville de province vers un grand centre urbain ou vers la capitale.

Nos données font état d'une certaine surreprésentation de la région de Toronto (6 chefs sur 19), et d'une faible représentation des provinces de l'Ouest (2 chefs sur 19) et des Maritimes (2 chefs sur 19). Aux deux chefs nés dans l'Ouest s'ajoute un troisième qui, bien qu'ayant exercé sa profession surtout en Ontario, insistait pour s'identifier comme un «*westerner*». Notons que ceux du Québec (4 chefs sur 19) viennent surtout de la grande région de Montréal et que la majorité vient de l'Ontario (10 chefs sur 19).

Ces données, comme celles de notre étude québécoise²², confirment que la représentation des régions éloignées de la capitale demeure minime. Le lien étroit entre la machine du parti et l'embauche des membres des cabinets explique en partie ce phénomène. D'ailleurs, cette surreprésentation des grands centres urbains par rapport aux villes de taille moyenne caractérise la provenance autant des hauts fonctionnaires que des hauts dirigeants des partis politiques ou des cabinet ministériels au sein des pays industrialisés.

D'un autre point de vue, même si la nomination au poste de chef de cabinet est une nomination politique au sens partisan du terme, il est intéressant d'examiner, à partir de l'indice «occupation du père», jusqu'à quel point les cabinets ministériels sont ou non un moyen pour s'élever dans la hiérarchie sociale. Les indices profession, domaine d'études et secteur de carrière sont aussi révélateurs de cette appartenance sociale.

TABLEAU III

Occupation du père*	
Ouvrier, journalier	3
Agriculteur ou pêcheur	3
Petit commerçant	1
Médecin, ingénieur, psychologue	3
Journaliste	1
Entrepreneur	6
Administrateur, économiste	3

* Le chef de cabinet du P. M. est inclus.

Parmi les vingt chefs (ici, nous incluons le chef de cabinet du P. M.), six viennent des milieux dits des «travailleurs manuels», un, du commerce, et trois, des professions dites libérales, alors que neuf autres ont plutôt des liens avec le monde des affaires, de la finance ou de l'économie.

Notons l'absence de fils ou de filles de hauts fonctionnaires. Au Canada, la colonisation de l'administration gouvernementale par certaines familles d'administrateurs publics n'existe pas encore. La représentation des classes ouvrière et agricole (6 chefs sur 20) témoigne encore une fois d'un certain degré de démocratisation. Les femmes et les hommes issus des classes modestes peuvent encore accéder à de hautes fonctions. Cette constatation avait déjà été faite pour les chefs de cabinet ministériel du Québec²³. Encore une fois, les données montrent qu'avec un peu de chance le fils d'ouvrier ou d'agriculteur peut accéder à un poste de direction et obtenir du même coup une reconnaissance sociale avec toutes les gratifications qui s'y attachent. Ces données s'apparentent à celles qu'avaient colligées Campbell et Szablowski, et qui démontraient que les «superbureaucrates» canadiens n'étaient pas issus d'une élite et qu'ils ressemblaient davantage à la population contrairement à ce

qui est généralement le cas au sein des démocraties occidentales²⁴.

En outre, le milieu professionnel est un facteur important de socialisation des individus. Il contribue, avec le milieu social d'origine, à façonner les attitudes, les comportements et les perceptions.

Le tableau IV montre une certaine prépondérance du droit, des sciences politiques et du journalisme. C'est dans ces trois domaines que se retrouve la majorité des chefs de cabinet (12 sur 20). La prépondérance du droit n'est pas un phénomène nouveau. Nous avons déjà observé la même chose au Québec, et Bourgault et Chagnon, pour leur part, avaient aussi constaté cette dominante chez les conseillers spéciaux attachés aux bureaux des sous-ministres²⁵.

Au total, la majorité des chefs (16 sur 20) est spécialisée en sciences humaines. Mais, paradoxalement, à une époque qui valorise le secteur privé et ses modes de gestion, où tous affirment qu'il faut gérer avec efficacité et dynamisme, qualités que s'attribuent les administrateurs et les économistes, ces derniers se retrouvent plutôt en petit nombre dans les rangs des chefs de cabinet d'un gouvernement conservateur (3 sur 20). En cela, ils se différencient de l'équipe des dix-neuf chefs de cabinet du gouvernement libéral que nous avons rencontrés à Québec : à ce moment, sept chefs de cabinet sur vingt étaient des administrateurs-économistes, et sept avocats venaient pour la plupart de cabinet d'avocats proches des milieux d'affaires. Au fédéral, trois avocats sur cinq ont appartenu à ces milieux.

Il y a donc une certaine dichotomie entre l'origine de ce personnel de l'État et le discours dominant et en apparence très conservateur du gouvernement Mulroney. Contrairement à nos prédictions, les professions axées sur les valeurs néolibérales ne dominent pas. Ce sont plutôt les intellectuels des sciences humaines et sociales qui se retrouvent en majorité aux postes de chefs de cabinet. Mais tous les chefs ont une bonne formation académique.

Le tableau V détruit le mythe du chef de cabinet dépourvu de formation académique et ne possédant comme antécédents à sa nomination qu'un passé d'organisateur de comté. Contrairement à ce préjugé encore fort répandu du

TABLEAU IV

Dernier emploi occupé avant l'entrée dans un cabinet ministériel			
		Filière politique	
Avocat de pratique privée	4	oui	1 sur 4
Membre d'un cabinet de l'opposition	3	oui	
Ancien membre du Parlement	2	oui	
Fonctionnaire fédéral (Fonction publique ou société d'État)	4	non	
Haut fonctionnaire provincial (Ontario)	1	non	
Cabinet ministériel d'un gov. prov. (Saskatchewan)	1	oui	
Organisation politique professionnelle	1	oui	
Chercheur universitaire	1	non	
Gestionnaire dans une entreprise familiale	1	oui	comté
Fonctionnaire municipal	1	oui	comté
Artiste peintre	1	oui	comté
TOTAL	20		
		Milieux d'origine	
Secteur privé	5	Organisateur politique professionnel	1
Fonction publique	6	Droit	5
Emploi partisan	7	Journalisme	3
Milieu universitaire	1	Cabinet ministériel	4
Travail autonome	1	Administrateur, économiste	3
		Éducateur, directeur d'école	2
		Artiste peintre	1
		Histoire, géographie	1
TOTAL	20	TOTAL	20

TABLEAU V

Degré de scolarité		Domaine d'étude	
Diplôme collégial	1	Sc. pures ou appliquées	2
Bac ès Arts	3	Sc. humaines ou sociales	9
1 Bac spécialisé	8	Droit	5
2 Bac spécialisés	2	Administration, économie	3
1 Bac 1 M. A.	1	Éducation	2
1 Bac 2 M. A.	1	Arts et lettres	3
2 Bac 1 M. A.	3		
Ph. D	1		
Total	20		
Dernier établissement universitaire fréquenté*			
Ontario	8	Carleton (Ottawa)	1
		Windsor	1
		Queen's	3
		Toronto	1
		York	1
		Ottawa	1
Québec	4	Montréal	1
		Bishop (Sherbrooke)	1
		Concordia (Montréal)	1
		Laval (Québec)	1
Ouest	1	Manitoba	1
Maritimes	1	Newfoundland	1
U.S.A.	2	New York	1
		Michigan	1

* Cette compilation ne comprend pas les baccalauréats ès arts, et nous retenons ici la dernière institution fréquentée.

«jeune blanc bec» qui n'est pas à la hauteur de sa fonction, la très grande majorité des chefs de cabinet (19 sur 20) possède au moins un diplôme universitaire de premier cycle. Le seul à ne pas avoir terminé un baccalauréat semblait s'acquitter de ses responsabilités avec un professionnalisme certain et avait acquis une expérience de gestion au sein de l'entreprise familiale. En outre, deux des chefs interrogés ont deux baccalauréats spécialisés, trois ont deux baccalauréats et une maîtrise, un détient un baccalauréat et deux maîtrises,

alors qu'un autre possède même un doctorat. Nous n'avons pas tenu compte des scolarités non terminées ou des certificats.

La plupart des chefs détiennent donc un diplôme de premier cycle (19 sur 20); quelques-uns ont un diplôme de deuxième cycle (6 sur 20); et un seul a obtenu un doctorat. Cependant, ils ont un degré de scolarité inférieur à celui des sous-ministres. En effet, Bourgault et Dion²⁶ montrent que les études de premier cycle suffisent de moins en moins, et que près du tiers des sous-ministres nommés depuis 1977 sont détenteurs d'un doctorat et sont mieux formés que les cadres supérieurs qui sont sous leurs ordres. Ce rapprochement est important dans la mesure où hauts fonctionnaires et chefs de cabinet sont appelés à travailler ensemble quotidiennement, et dans la mesure où chefs et sous-ministres sont les principaux conseillers du ministre. Le chef de cabinet appelé à transiger régulièrement avec un sous-chef de ministère généralement très diplômé a donc intérêt à détenir une formation universitaire minimale. C'est pour lui une question de crédibilité. En revanche, sur le plan des diplômes, les chefs de cabinet fédéraux sont à égalité avec les chefs de cabinet québécois sous l'ère péquiste²⁷.

Les universités ontariennes ont formé la moitié des chefs diplômés, comme le montre le tableau V. Les établissements universitaires québécois viennent en second alors que l'Ouest et les Maritimes ont respectivement un diplômé. Aucune université particulière ne domine si ce n'est l'université Queen's fréquentée par trois diplômés.

D'autre part, peu de chefs ont étudié à l'étranger; on en relève deux qui ont fait leurs études aux États-Unis. Sur ce plan, encore une fois, les chefs se distinguent des sous-ministres puisqu'une proportion croissante de ceux-ci a étudié à l'étranger (52 % de la cohorte de 1977-1988 selon Bourgault et Dion)²⁸. Pour sa part, la capitale fournit deux chefs et ne représente pas encore le lieu d'un passage obligé pour l'accès à la fonction de chef de cabinet.

Donc, malgré une formation moins poussée que celle des sous-ministres, les chefs n'en possèdent pas moins une formation convenable et représentent un faisceau diversifié de

l'ensemble des établissements universitaires, bien que peu d'entre eux aient étudié à l'étranger.

Les sciences pures et appliquées sont faiblement représentées. Cette constatation rejoint celle qui a maintes fois été faite ailleurs²⁹ bien que ces diplômés constituent près du quart chez les sous-ministres depuis 1917³⁰. Pour terminer, examinons la question des «jeunes» chefs, question qui revient fréquemment lorsqu'il s'agit de déterminer le rôle et la place des cabinet ministériels au sein de la machine étatique.

Le tableau VI indique que sept chefs sur les dix-neuf interrogés étaient âgés de 30 à 34 ans et que quatre avaient entre 35 et 39 ans. L'âge moyen au moment de la nomination était de 38,1 ans et l'âge moyen au moment des entrevues, de 40,2. Le tableau VI fait également ressortir la proportion assez importante de chefs qui avaient au-dessus de 40 ans lors de leur nomination (9 sur 20). On constate aussi qu'un seul chef avait été nommé avant d'avoir atteint 30 ans, que sept avaient entre 30 et 34 ans, et trois, entre 35 et 39 ans. La présence de ces «*jeunots*» fait baisser l'âge moyen et semblait inspirer chez les sous-ministres rencontrés une certaine réticence. Ils semblaient douter de la compétence de chefs de cabinet âgés de moins de 35 ans. En réalité, sept chefs sur vingt se retrouvent dans la catégorie 30-34 ans; ils sont suivis par la catégorie des 40-44 ans. En revanche, peu accèdent au poste de chef de cabinet après 44 ans. Le rythme de vie trépidant, le stress, les longs horaires expliquent en partie cette situation. Il semble aussi qu'une fois une carrière bien engagée, il est difficile d'accepter de telles responsabilités sans s'exposer à sacrifier une certaine sécurité professionnelle et une vie familiale «normale». L'horaire de travail du chef de cabinet se modèle le plus souvent sur celui du ministre. Alain Baccigalupo, en 1973, constatait de même que 92 % des membres de cabinet québécois avaient moins de 40 ans alors que 9 % seulement des hauts fonctionnaires appartenaient à ce groupe d'âge³¹. Nous avons fait la même constatation à propos des 40 chefs de cabinet québécois de notre étude, qui avaient en moyenne 31,1 ans. Le problème relatif à la «jeunesse» des chefs semble donc moins prononcé dans le groupe d'Ottawa que

TABLEAU VI

Âge au moment de l'entrevue et âge au moment de la nomination		
Âge	Entrevue	Nomination
25-29	-	1
30-34	7	7
35-39	4	3
40-44	2	6
45-49	4	1
50-54	1	1
55-59	2	1
Âge moyen	40,2	38,1

dans celui du Québec³². Pour leur part, les sous-ministres sont presque tous dans la quarantaine et la cinquantaine³³. Encore une fois, ce rapprochement doit être fait dans la mesure où ces deux groupes constituent les revers d'une même médaille.

Les exigences professionnelles de la fonction de chef de cabinet s'accordent donc peu avec cette jeunesse qui, elle, convient bien aux exigences de disponibilité et d'enthousiasme. Ainsi, des sous-ministres ont parfois eu de mauvaises expériences à cause du jeune âge des chefs :

Les chefs de cabinet qui sont très forts peuvent orienter les décisions, mais il y a une forte marge entre les forts et les jeunes sans expérience. Il y en a trop dans les cabinets de ministres qui ne sont pas capables d'élaborer les stratégies qu'il faut pour vendre les dossiers, qui ne sont pas capables d'écouter, de faire la synthèse, de fournir du savoir politique pour faire avancer les

dossiers. C'est aberrant ce qu'il faut parfois supporter comme sous-ministre face à de jeunes chefs incompetents.

Un autre sous-ministre précise qu'il est difficile pour «quelqu'un d'un peu vert, d'inexpérimenté de se faire ouvrir les portes». En revanche, un autre dira que ce travail difficile et accaparant convient bien à des jeunes, mais à des «jeunes ayant une certaine expérience». Un chef lui-même se dit conscient des difficultés que cette situation peut poser :

Il y a différents chefs de cabinet. Certains ont 28 ans et ils se permettent d'aller voir le sous-ministre. Moi, j'ai les cheveux gris et le même âge que le sous-ministre. Tous les ministres devraient avoir un chef avec une stature semblable à celle des sous-ministres. À 30 ans, il manque la maturité. Même si le jeune agit bien, ça ne peut pas passer aussi facilement avec un jeune.

Alors, pour quelles raisons les ministres ne vont-ils pas tous chercher du personnel plus expérimenté? Le même chef de cabinet répond en ces termes : «Certains ministres sont plus compétents que d'autres, mieux préparés. D'instinct, ils savent s'entourer des plus forts.»

Ces propos confirment donc qu'un décalage d'âge entre chef de cabinet et sous-ministre peut, sous certaines conditions, exister, mais qu'il ne doit pas être trop prononcé. Toutefois, nous avons rencontré de jeunes chefs qui semblaient présenter un niveau de compétences suffisant. C'était le cas notamment de certains qui, ayant commencé leur carrière dans les cabinet de l'opposition avant 1984, avaient une bonne expérience de la fonction politique.

Conclusion

La qualité des chefs de cabinet dépend le plus souvent des ministres à qui en revient le choix, le Bureau du Premier ministre n'intervenant que très exceptionnellement.

Sans vouloir tracer un portrait type du chef de cabinet, nous pouvons dire que, pour accéder à cette fonction, sous le gouvernement Mulroney, il est préférable d'appartenir au sexe dit «fort», d'être anglophone ou francophone (et parfois allophone), d'avoir fréquenté une université ontarienne et surtout d'être originaire de l'Ontario. De plus, le chef de cabinet est généralement issu de la classe moyenne, bien que l'appartenance à une classe moins aisée n'interdise pas d'exercer ce type de fonction. Enfin, le candidat possédera au moins un diplôme de premier cycle, sinon un diplôme de second cycle, et il aura une formation en sciences humaines ou sociales.

L'examen des caractéristiques sociologiques et professionnelles des chefs de cabinet rencontrés montre que, généralement, ils ne sont pas issus d'une petite minorité bourgeoise, d'une frange de bien nantis. Du point de vue sociologique, ils ne forment donc pas une dynastie. Ils ont généralement une formation académique acceptable et parfois remarquable. Pour la plupart, ils ont acquis une expérience minimale dans les cabinet ministériels. Ils ne constituent pas non plus un club fermé ou une confrérie accessible seulement à des initiés. On ne constate pas non plus de phénomène de colonisation du pouvoir par un groupe particulier. Bien sûr, la filière partisane constitue une voie d'accès privilégiée, ce dont il ne faut pas s'étonner dans notre contexte de séparation à tout prix entre le politique et l'administratif. Du point de vue de la formation, les sciences humaines dominent avec une certaine prédominance du droit et des sciences politiques, ce qui va à l'encontre d'une idéologie ambiante qui valorise à l'excès les professions à caractère économique.

En outre, les chefs de cabinet ne constituent généralement pas un groupe de «politiques» parachutés dans les ministères sans aucune formation ni expérience. Les politiciens au pouvoir doivent tout de même chercher à

améliorer la qualité de leur principal adjoint dont le travail a un effet percutant sur le ministère.

L'exemple canadien montre une fois de plus qu'il y a encore place dans notre pays pour une mobilité sociale des individus. L'hérédité joue, mais très peu. Enfin, la «mode» qui valorise les valeurs «libérales» ne transparait pas de façon notoire dans les caractéristiques des chefs de cabinet ministériel du gouvernement canadien. En effet, les professions qui incarnent ces idées sont somme toute plutôt faiblement représentées.

Enfin, si les politiciens persistent à recruter du personnel «jeune» en âge, ils doivent s'assurer d'un minimum de qualifications personnelles et professionnelles chez les titulaires du poste : c'est une question de crédibilité. Quant aux femmes, on leur accorde une place, mais ce n'est pas encore celle qui leur revient.

* L'auteure remercie le Centre canadien de gestion pour l'aide financière accordée à cette recherche. Elle remercie également tous ceux et celles qui lui ont accordé des entrevues ainsi que Mmes France Cantin et Julie Roy, assistantes de recherche au Département de science politique de l'Université du Québec à Montréal et enfin, Mmes Anne-Marie Brunançon et Françoise Frégeau pour leur collaboration à la dactylographie du manuscrit.

Notes de référence

1. Voir notamment à cet égard :

Aberbach, J. D., R. D. Putman, et B. A. Rockman, *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*, Cambridge, (Mass.), Harvard University Press, 1981.

Bourgault, J. et S. Dion, «Conflict Resolution in Governmental Change Context : Lessons from the Federal Government of Canada, 1984-1988», *International Journal for Conflict Management*, vol. 1, n° 4, 1990, p. 375-396.

Campbell, C., *Government Under Stress, Political Executives and Key Bureaucrats in Washington, London and Ottawa*, Toronto, University of Toronto Press, 1983.

Carroll, B., «Politics and Administration : A Trichotomy?», *Governance*, vol. 3, n° 4, 1990, p. 355-366.

Laffer, M. «Non Permanent Head : Politician-Bureaucrat Relationship in Victoria», *Australian Journal of Public Administration*, vol. 46, n° 1, 1987, p. 37-54.

Osbaldeston, G. F., *Keeping Deputy Ministers Accountable*, Toronto, McGraw-Hill, 1990.

Smith, B. C., *Bureaucracy and Political Power*, New York, St. Martin's Press, 1988.

Stahlberg, K., «La politique de l'administration publique : réflexions sur le concept, les causes et les conséquences de la politisation», *Revue internationale des sciences administratives*, n° 3, 1987, p. 423-445.

Suleiman, E. N., éd., *Bureaucrats and Policy Making : A Comparative Analysis*, Londres, Holmes and Meier Publishing, 1984.

Administration et politique en Europe, Paris, Éditions du C. N. R. S., 1983.

2. Pour le Canada, citons :

D'Aquino, T., «The Prime Minister's Office : Catalyst or Cabal? Aspects of the Development of the Office in Canada and some Thoughts about its Future», *Canadian Public Administration*, vol. 17, n° 1, 1974, p. 55-80.

Lalonde, M., «The Changing Role of the Prime Minister's Office», *Canadian Public Administration*, vol. 14, n° 4, 1971, p. 509-537.

Pour le Québec :

Baccigalupo, A., «Les cabinets ministériels dans l'administration québécoise», *La Revue administrative*, vol. 24, n° 153, 1973, p. 317-328.

Daigneault, J. et A. F. Johnson, «Liberal "chefs de cabinet ministériel" in Quebec : keeping politics in policy-making», *Canadian Public Administration*, vol. 31, n° 4, 1988, p. 501-516.

Plasse, M., «Les chefs de cabinet ministériel au Québec : la transition du gouvernement libéral au gouvernement péquiste (1976-1977)», *Revue canadienne de science politique*, vol.14, n° 2, 1981, p. 309-335 et mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, 1979, 483 p.

Pour l'étranger :

Carcassonne, G., «Typologie des cabinets», *Pouvoirs*, vol. 36, p. 85-91.

Headley, B. W., *British Cabinet Ministers : the Roles of Politicians Office*, Londres, Allan and Unwin, 1974.

Norrenberg, D., «Cabinets ministériels en France et en Belgique», *Res Publica*, vol. 14, n° 4, 1972, p. 465-476.

Thuillier, G., *Les cabinets ministériels*, Paris, PUF, 1982.

3. Voir à ce sujet :

A. Bernard, *La politique au Canada et au Québec*, Montréal, P. U. Q., 1987, p. 352.

Bourgault et Dion, «Conflict Resolution...», *loc. cit.*

B. Williams, «The Para-Political Bureaucracy in Ottawa», dans Clarke, H. et al., éd., *Parliament, Policy and Representation*, Toronto, Methuen, 1980, p. 218.

4. R. Miliband, *L'État dans la société capitaliste*, Paris, François Maspero, 1978, p. 81.

5. J. Burnham, *L'ère des organisations*, Paris, Calmann, 1940.

6. J. Galbraith, *Le nouvel état industriel*, Paris, Gallimard, 1968.

7. C. Wright Mills, *The Power Elite*, New York, Oxford University Press, 1956.

8. J. Porter, *The Vertical Mosaic, an Analysis of Social Class and Power in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 1970; au sens de Porter, l'élite des «*higher learning*» comprend l'élite religieuse et l'élite bureaucratique.

9. Les chefs de cabinet des dix-neuf ministères ont été rencontrés entre juin 1990 et novembre 1990. Ces ministères sont : Agriculture; Communications; Consommateurs et Corporations; Défense nationale; Diversification de l'économie de l'Ouest canadien; Emploi et Immigration; Énergie, Mines et Ressources; Finances; Industrie, Sciences et Technologie; Ministère d'État à l'Emploi et à l'Immigration; Ministère d'État aux Finances; Relations extérieures; Santé nationale et Bien-Être social; Secrétariat d'État aux Affaires extérieures; Secrétariat d'État du Canada; Solliciteur général du Canada; Transports; Travail; Travaux publics. L'auteure a mené elle-même ces entrevues. Les chefs de cabinet des ministres suivants n'ont pas été rencontrés : le leader du Gouvernement à la Chambre des Communes et ministre d'État auxiliaire au Premier ministre et ministre responsable de la Société canadienne des Postes; le ministre de la Justice et procureur général du Canada; la ministre associée de la Défense nationale et ministre responsable de la Condition féminine; le ministre du Commerce extérieur; le ministre d'État à la Jeunesse et ministre d'État à la Condition physique et au Sport amateur; le président du Conseil du Trésor; le ministre de l'Environnement (à ce moment démissionnaire); le ministre des Approvisionnements et Services; le ministre d'État aux Petites Entreprises et au Tourisme; le ministre du Revenu national; la ministre d'État aux Affaires indiennes et du Nord canadien; le ministre d'État à la Privatisation et aux Affaires réglementaires; le ministre des Anciens combattants; le leader du Gouvernement au Sénat et ministre d'État aux Relations fédérales/provinciales; le ministre des Forêts; le ministre d'État à l'Habitation; le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien; le ministre des Pêches et Océans; le ministre d'État aux Sciences et à la Technologie.

10. Cette compilation exclut le personnel clérical et est basée sur le *Répertoire trimestriel des ministres, des secrétaires parlementaires, du personnel des ministres et des sous-ministres*, juin 1990.

11. Données contenues dans la *Liste d'information*, Parti libéral du Canada, octobre 1978.

12. Voir à ce sujet :

C. Simard, *L'administration contre les femmes : la reproduction des différences actuelles dans la fonction publique canadienne*, Montréal, Boréal, 1983.

C. Maillé et É. Tardy, *Militer dans un parti municipal*, Montréal, Centre de recherche féministe, UQAM, 1988.

G. Legault, G. Desrosiers et É. Tardy, *Militer dans un parti provincial*, Montréal, Centre de recherche féministe, UQAM, 1988.

13. D'après les données contenues dans la *Liste d'information* du Parti libéral du Canada, octobre 1978.

14. J. Bourgault et S. Dion, *L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux 1867-1988*, rapport présenté au Centre canadien de gestion, octobre 1990, p. 8-9.

15. M.-C. Lortie et P. Dubuisson, «Le nouveau Canada des mandarins francophones», *La Presse*, 25 mai 1991, p. B-5.

16. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, S. R., ch. P-32, art. 39.

17. Les conditions d'emploi du personnel des ministres sont établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor et sont contenues dans le manuel de ce conseil intitulé *Pratiques administratives : Lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres*. Ce manuel est révisé au besoin et selon les circonstances.

18. Les variations qui peuvent apparaître entre les chiffres du texte et ceux du tableau II sont dues au fait qu'un ministre peut être titulaire de deux ministères. Ainsi en est-il du vice-premier ministre qui était aussi à l'époque ministre de l'Agriculture. Le tableau II compile le nombre total des membres de cabinet de ces ministres occupant un double emploi.

19. Thuillier, *Les cabinets...*, *op. cit.*

20. M. Plasse, *Les chefs de cabinets ministériels...*, p. 42.

21. Ici nous donnons comme région d'origine la ville où le chef de cabinet a passé la plus grande partie de sa vie avant ses études

universitaires, ce qui ne correspond pas nécessairement à son lieu de naissance.

22. M. Plasse, *Les chefs de cabinets ministériels au Québec : la transition du gouvernement libéral au gouvernement péquiste (1976-1977)*, mémoire de maîtrise non publié, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1979, p. 147.

23. M. Plasse, *Les chefs de cabinets ministériels...*, mémoire de maîtrise, p. 156.

24. C. Campbell et G. V. Szablowski, *The Superbureaucrats : Structure and Behaviour in Central Agencies*, Toronto, MacMillan, 1979, p. 172.

25. J. Bourgault et Y. Chagnon, «Les conseillers spéciaux dans les bureaux de sous-ministres», *Notes de recherche*, Université du Québec à Montréal, Département de science politique, p. 32.

26. J. Bourgault et S. Dion, *L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux...*, p. 16-17.

27. M. Plasse, *Les chefs de cabinets ministériels...*, mémoire de maîtrise, p. 168.

28. J. Bourgault et S. Dion, *L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux...*, p. 16.

29. M. Plasse, *Les chefs de cabinets ministériels...*, mémoire de maîtrise, p. 173.

30. J. Bourgault et S. Dion, *L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux...*, p. 17.

31. A. Baccigalupo, *Les cabinets ministériels...*, p. 321.

32. M. Plasse, *Les chefs de cabinets ministériels...*, mémoire de maîtrise, p. 183.

33. J. Bourgault et S. Dion, *L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux*, p. 24.