

L'organisation des coulisses du pouvoir : le personnel politique et les bureaux des députés fédéraux

Cet article tente de définir le travail des employés des parlementaires fédéraux pour que leur poste, leurs responsabilités et finalement leur rôle soient mieux compris par les observateurs parlementaires et le public en général. Pour commencer, l'auteur aborde le rôle d'un employé de député afin de produire une description de poste regroupant les tâches et responsabilités communes. Ensuite, il analyse et définit de possibles structures organisationnelles pour les bureaux des députés en se fondant sur ses propres observations.

Daniel Dickin

On a beaucoup écrit sur le rôle des députés et le fonctionnement du Parlement du Canada afin de mieux comprendre les rouages du gouvernement canadien. Dans *Tragedy in the Commons*, par exemple, les auteurs ont réalisé une série « d'entrevues de fin de service » auprès de députés sortants pour recueillir leur expérience des élections, de la gestion des affaires publiques, de la partisanerie, du traitement des dossiers des électeurs, puis, éventuellement, de la défaite électorale ou du retrait de la vie publique. Même si on connaît de mieux en mieux le rôle des députés, on ne peut pas en dire autant de ces hommes et ces femmes qui sont leurs bras droits : les membres du personnel politique du Canada.

Étonnamment, on sait bien peu de choses sur ces employés, et on en discute peu en public. La nature variée de leur travail à l'appui des députés – auxquels les médias et le public ont beaucoup plus facilement accès – laisse toute latitude aux définitions de travail fort variées du personnel politique. Au mieux, cela signifie que ce travail est entouré d'une certaine aura de mystère. Au pire, cela peut ouvrir une large porte à la diffamation d'un groupe de fonctionnaires dévoués. Ces dernières années, on a vu apparaître le surnom « gamins en culottes courtes¹ » pour désigner certains membres du personnel politique, tandis que d'autres ont été qualifiés d'« impitoyables psychopathes² ». Des affirmations aussi négatives témoignent d'une incompréhension et d'une fausse interprétation du rôle de ces employés.

Daniel Dickin est auteur, chroniqueur et membre du personnel politique. Il travaille sur la Colline du Parlement à titre d'employé du Parti conservateur et possède de l'expérience dans les secteurs public, privé et sans but lucratif. Il est titulaire d'un baccalauréat en droit et en science politique, et d'une maîtrise en administration publique. Cet essai ne représente que son opinion, et non celle de quelque parti politique que ce soit.

Cet essai tente de définir ce que font les membres du personnel politique pour que leur poste, leurs responsabilités et leur rôle ultime soient mieux compris par les observateurs parlementaires et le public en général. Je commencerai par aborder le rôle d'un employé de député afin de produire une description de poste regroupant les tâches et responsabilités communes. Ensuite, j'analyserai et je définirai de possibles structures organisationnelles pour les bureaux des députés. Cet essai se veut un recueil de mes seules observations sur le travail de ces employés et le fonctionnement des bureaux. Il ne saurait en aucun cas s'appliquer à une doctrine universelle, puisque chaque député dispose d'une grande latitude pour organiser son bureau comme bon lui semble. On peut aussi observer des tendances communes et des différences entre les bureaux d'un même parti politique, entre ceux de partis politiques différents, ou entre les employés des parlementaires fédéraux et provinciaux. Ces tendances et différences ne font pas l'objet du présent essai, mais j'invite mes homologues à soumettre des articles sur ces mêmes sujets afin d'enrichir nos connaissances collectives. Cet essai permettra au public de mieux comprendre qui sont les membres du personnel politique, ce qu'ils font et comment leur bureau définit leur position au sein du régime parlementaire canadien.

Première partie : le rôle d'un employé de député

Un député compte du personnel à deux endroits : à Ottawa et dans sa circonscription. On a déjà beaucoup écrit sur le travail du personnel de circonscription, notamment grâce au fruit d'une recherche de deux années menée par Peter MacLeod à ce sujet³. Ce n'est toutefois pas le cas du personnel des députés se trouvant à Ottawa. Malgré les postes importants et de haut rang qu'ils occupent dans l'appareil fédéral, on sait relativement peu de choses sur ce groupe de fonctionnaires. Dans la deuxième partie de cet essai, j'aborde brièvement le travail des employés de



Derrière chaque député, on retrouve des employés dévoués et assidus à Ottawa et au bureau de circonscription.

circonscription et leur position dans la hiérarchie, mais mon analyse porte principalement sur les employés qui travaillent à Ottawa. D'autres travaux ont aussi examiné le personnel ministériel⁴. Ensemble, ces essais peuvent servir de point de départ pour brosser un tableau plus complet du personnel politique. Le lecteur intéressé y trouvera des similitudes et des différences entre les employés de ces trois milieux distincts : le personnel de circonscription, le personnel ministériel et le personnel des députés.

Les employés des parlementaires comptent parmi les fonctionnaires les plus importants, influents et acharnés au travail du Canada. Jenni Byrne, conseillère principale et organisatrice de campagne du premier ministre Stephen Harper, était connue comme « l'autre femme derrière Harper⁵ » (la première étant, bien sûr, son épouse Laureen), et Gerry Butts, un conseiller principal et ami de longue date du premier ministre Justin Trudeau, a été surnommé le « premier ministre Butts » pour son influence marquée sur le plan de l'accès au leader et des idées qu'il exerce sur Trudeau et son Cabinet⁶. Toutefois, en dépit de leur grande influence et de leur charge de travail incroyable, il y a des centaines d'autres employés dont on parle peu et dont les rôles sont méconnus. La partie qui suit porte sur l'embauche, la formation et les conditions de travail du personnel politique.

Le besoin de personnel

Les députés n'ont pas toujours eu du personnel.

Comme Peter MacLeod le souligne, avant l'avènement du transport aérien à prix modique, le calendrier parlementaire suivait le rythme des travaux agricoles. À l'automne, les députés prenaient le train pour se rendre à Ottawa afin d'y siéger pendant l'hiver, puis retournaient dans leur circonscription pour y passer la majeure partie du printemps, l'été et le début de l'automne⁷. Les députés s'entretenaient directement avec leurs électeurs, ils répondaient personnellement aux lettres et aux appels téléphoniques et ils coordonnaient leur propre horaire. Avant 1968, un service central de secrétariat affectait auprès de chaque député une secrétaire pour l'assister pendant quelques jours à la fois, mais ces employés étaient mis à pied pendant les ajournements et après la dissolution⁸. En 1958, chaque député a obtenu une secrétaire qui lui était attitrée. Une décennie plus tard, chaque député

a été autorisé à embaucher une secrétaire à plein temps, puis, en 1974, une deuxième secrétaire à plein temps. La même année, certains bureaux de circonscriptions ont été créés. Pour l'exercice 1999-2000, chaque député a reçu un budget de 190 000 \$ pour doter en personnel son bureau. De nos jours, les députés comptent environ six à huit employés répartis entre leurs bureaux d'Ottawa et de circonscription.

L'arrivée et la prolifération du personnel politique suivent l'accroissement de la taille et des responsabilités du gouvernement fédéral, et l'explosion des médias de masse et électroniques. L'élection du premier ministre libéral Pierre Elliott Trudeau en 1968 a marqué un tournant dans l'histoire des grands gouvernements militants et interventionnistes. Il y a une forte corrélation entre la croissance de ces gouvernements, la hausse des budgets de bureau des députés et du nombre d'employés nécessaires pour s'acquitter la charge de travail accrue. Aujourd'hui, les députés ne pourraient tout simplement pas s'acquitter de leurs fonctions sans l'aide de leur personnel.

Les députés se voient confier des rôles à l'échelle nationale, comme celui de porte-parole, responsable d'un portefeuille ministériel ou membre d'un comité. Ils sont aussi au service des habitants de leur circonscription, et s'informent du traitement des demandes de citoyenneté, aident les entreprises ou les citoyens à avoir accès au financement gouvernemental, ou demandent à un ministère de reconsidérer une décision du gouvernement.

Ajoutons à cela la multitude de plateformes médiatiques et le cycle des nouvelles en continu. Les députés se doivent d'être présents et disponibles pour leurs médias locaux, et pour les médias nationaux lorsque leur portefeuille ou leur champ d'intérêt est lié aux sujets d'actualité. Ils sont aussi en général censés être présents sur toutes les plateformes Internet, avoir un site Web personnel ainsi que des comptes Twitter, Facebook, et YouTube. Vu la taille considérable du gouvernement fédéral et la diversité des sujets complexes qui y sont abordés, une seule personne serait incapable de tout gérer. Les bureaux parlementaires modernes ont donc besoin d'une équipe d'employés pour qu'un député puisse s'acquitter de ses fonctions efficacement.

L'embauche

Les membres du personnel politique peuvent s'impliquer dans un bureau politique et y être embauchés en empruntant diverses avenues. Ils sont presque toujours membres du parti politique pour lequel ils travaillent. En effet, compte tenu de la nature extrêmement délicate de leurs fonctions, il serait difficile pour tout parti de faire confiance à quelqu'un qui ne fait pas partie de la même équipe. La Chambre des communes reconnaît que le poste occupé par ces employés « requiert la plus grande confiance, en raison surtout du milieu partisan et délicat au plan politique dans lequel ils exercent leurs fonctions⁹. » Il y a quelques exceptions à cette règle, c'est notamment le cas des employés qui continuent à travailler pour un député en raison de sa circonscription, peu importe son parti politique.

On peut faire ses débuts dans un bureau politique dans le cadre d'un stage organisé par le parti, d'un programme parlementaire, de bénévolat dans une association de circonscription, ou en connaissant quelqu'un qui travaille déjà pour un député. De nombreux employés ont fait du bénévolat sur la Colline du Parlement avant d'être embauchés à un poste rémunéré.

Les députés disposent d'une grande liberté d'action pour gérer leurs bureaux comme bon leur semble. Selon *La procédure et les usages de la Chambre des communes* :

Chaque député a qualité d'employeur et peut à son gré recruter, embaucher, promouvoir et congédier ses employés. Les députés ont toute discrétion quant aux tâches exécutées pour leur compte par leurs employés sous réserve seulement de l'autorité du Bureau de régie interne de la Chambre des communes. Il appartient aux députés de décider des tâches à exécuter, des heures de travail, de la classification des postes et des échelles de traitement, et ils sont responsables des relations de travail. Sous réserve de certaines modalités précises, les députés peuvent retenir les services d'entrepreneurs — particuliers, organismes ou

entreprises — et imputer le coût de ces services au budget de leur bureau¹⁰.

Les députés disposent ainsi d'une très grande latitude pour gérer leurs bureaux à leur guise.

Les employés des parlementaires se trouvent aussi dans une position unique à titre de fonctionnaires. On leur assigne un numéro d'identification d'employé de la fonction publique et ils cotisent au régime de pension de retraite des fonctionnaires. Ils sont des employés du gouvernement du Canada, mais ne sont toutefois pas admissibles à certains avantages offerts aux autres fonctionnaires ni visés par certaines politiques qui s'appliquent à eux. Par exemple, ils n'ont aucune sécurité d'emploi au-delà de ce que le député leur offre (et l'offre d'emploi n'est valable que tant que le député demeure en fonction), et ils peuvent (et doivent) exercer leurs fonctions dans une optique partisane pour servir les intérêts du député ou de son parti.

On peut établir de nombreux parallèles entre la relation officier et personnel non officier dans l'armée, et la relation député et personnel politique. Dans l'armée, les officiers *fixent* les grands objectifs stratégiques et définissent l'état final idéal. Ce sont principalement les non-officiers qui *mettent en œuvre* les procédures et politiques qui concrétiseront les objectifs de leurs commandants. La ressemblance avec le Parlement est frappante. Dans ce milieu, les députés définissent la position générale sur un dossier ou une politique qu'ils souhaitent mener à bien (« il faut réduire les impôts des familles », « il faut attirer davantage de personnes vers les métiers spécialisés »). Leurs employés effectuent les recherches, assurent la liaison avec les intervenants, gagnent des sympathisants à la cause et regroupent le tout pour monter l'argumentation la plus solide possible en faveur de cette prise de position. Du côté du parti au pouvoir, ce sont aussi principalement ces employés (en collaboration avec les fonctionnaires) qui rédigent et mettent en œuvre les politiques de manière à concrétiser l'état final souhaité par le ministre ou le député. Les membres du personnel politique sont les soldats du Parlement : les abatteurs de besogne, les fantassins qui s'occupent du travail sur le terrain pour concrétiser les objectifs de leur député.

La formation

Une fois embauchés, les membres du personnel politique doivent être formés. Même si certains d'entre eux peuvent déjà avoir une formation par leur expérience en bénévolat, comme chaque député embauche son propre personnel, le poste qu'ils occupent et leurs responsabilités sont appelés à varier considérablement.

La formation est particulièrement difficile dans ce milieu pour trois raisons. Premièrement, la rapidité exceptionnelle du cycle des nouvelles et la nécessité de

réagir rapidement sur les sujets d'actualité laissent peu de temps pour faire le point et « apprendre » la bonne façon de traiter un dossier. Andrew MacDougall, l'ancien directeur des communications du premier ministre Stephen Harper, a décrit cette situation comme un « sombre nuage qui plane à la perspective que votre prochaine erreur puisse bien être la dernière¹¹ ». Deuxièmement, le taux de roulement est très important parmi le personnel politique. Certains quittent pour le bureau d'un autre député, pour un emploi dans la fonction publique ou le secteur privé, ou encore, pour retourner aux études. Ce roulement fait qu'il y a en général peu de temps (quelques jours tout au plus) pour apprendre le métier et se familiariser avec ses exigences. Troisièmement, ce métier consiste en grande partie à lire, à analyser et à synthétiser de grandes quantités d'information. Aucune formation ne permet d'apprendre comment lire de multiples revues de presse ou produire un résumé du dernier rapport du vérificateur général pour un député, quoique certains outils peuvent aider à s'acquitter de ces responsabilités. Aucun manuel de formation n'explique ce qu'est ce métier.

Quant à la formation qui existe pour certains aspects du métier, elle se divise en deux catégories. La première est la formation offerte par les fonctionnaires non partisans du Parlement sur les activités courantes nécessaires au fonctionnement d'un bureau de député en général. Il s'agit, par exemple, de la formation sur l'utilisation du système de paie interne, ou la façon d'accéder aux services de la Bibliothèque du Parlement pour les demandes de recherche ou obtenir du soutien technique. La deuxième catégorie de formation est offerte par le parti politique ou le caucus parlementaire de l'employé. Il va de soi que cette formation est plus partisane et axée sur les résultats. Il peut s'agir, par exemple, d'une conférence ou d'une séance d'information organisée par un porte-parole principal, un député ou un cadre du personnel politique ayant pour thème comment rédiger de meilleurs articles d'opinion, de meilleurs discours ou comment utiliser Facebook ou Twitter pour mobiliser plus efficacement les électeurs.

Les conditions de travail

Les membres du personnel politique sont réputés pour leurs heures de travail éreintantes. Même si, en théorie, ils signent des contrats indiquant des semaines de travail de 37,5 heures (soit huit heures par jour, avec trente minutes de pause pour le dîner, cinq jours par semaine), dans la pratique, il serait extrêmement difficile de s'acquitter des exigences de leur poste en si peu de temps. Lorsque la Chambre siège, il n'est pas rare pour ces employés de travailler de 8 h à 20 h, et la journée peut aisément commencer plus tôt et se terminer plus tard. Toutefois, une journée de travail « normale » (pour autant qu'une journée puisse être considérée comme normale) commence vers 8 h ou 8 h 30 pour se terminer vers 18 h

ou 18 h 30. Durant les semaines où la Chambre ne siège pas (appelées semaines « de relâche » ou de travail dans les circonscriptions, que les députés passent dans leur circonscription), les journées de travail standard de huit heures sont beaucoup plus courantes. Pour compenser les heures supplémentaires effectuées durant les périodes de pointe, la Chambre des communes permet aux députés d'accorder à leurs employés un « congé compensatoire » ou une attribution liée au rendement¹².

Les longues heures de travail sont principalement attribuables aux impératifs de la gestion des affaires publiques. Les problèmes et les crises surviennent à toute heure du jour et de la nuit, et le cycle des nouvelles en continu oblige les députés à être disponibles très rapidement pour répondre aux questions ou commenter l'actualité. Considérons ce qui suit comme un exemple simplifié pour illustrer ces propos. L'activité qui définit l'horaire de la journée (et par conséquent celui d'un membre du personnel politique), est la période des questions. Chaque jour de séance, l'opposition dispose de 45 minutes (de 14 h 15 à 15 h) pour demander des comptes au gouvernement. L'opposition tente alors de poser des questions et de solliciter des réponses qui feront mal paraître le gouvernement lors du bulletin de nouvelles du soir, tandis que le gouvernement tente d'éviter que cela se produise. Habituellement, les députés et les ministres se préparent en vue de la période des questions de 13 h à 14 h. Les ministres doivent donc obtenir des réponses et des solutions à 12 h 30 au plus tard, et les députés de l'opposition doivent, quant à eux, parachever leurs questions. Cela signifie qu'à 8 h 30 ou 9 h, les membres du personnel politique ont probablement déjà donné une séance d'information initiale à leur député, et qu'ils ont passé la majeure partie de la matinée à effectuer des recherches, des analyses et à consulter les intervenants et les fonctionnaires sur l'enjeu en question. Si l'enjeu a fait la manchette au téléjournal de la veille, il a assurément été le sujet de la téléconférence quotidienne de 7 h sur la gestion des enjeux à laquelle participent les employés des porte-parole principaux ou des ministres du gouvernement. Enfin, si l'enjeu a touché de près ou directement un député ou son portefeuille, il y a fort à parier qu'un de ses employés est arrivé encore plus tôt au bureau en prévision de la téléconférence de 7 h. Cet exemple permet de comprendre facilement à quel point une journée de travail de 12 h peut rapidement devenir plus longue. Andrew MacDougall, l'ancien directeur des communications du premier ministre Stephen Harper, est à ma connaissance le seul membre du personnel politique à avoir publiquement donné les détails d'une journée de travail type pour lui (il travaillait habituellement de 5 h 30 à 23 h, en général six jours par semaine et pendant plusieurs semaines consécutives, sans interruption¹³).

Bon nombre d'employés tissent des liens très étroits avec le député pour lequel ils travaillent et leurs autres

collègues du bureau. Cela s'explique en grande partie par les longues heures qu'ils consacrent ensemble au travail, les épreuves qu'ils partagent et leur volonté d'atteindre un objectif commun. Ils voyagent aussi souvent avec le député, et passent des heures ensemble à le renseigner sur un sujet ou un enjeu avant une activité ou une réunion. Lorsque les budgets sont serrés, il n'est pas rare qu'un employé vive dans la résidence personnelle d'un député. De plus, lorsque des députés se retirent de la vie publique, il arrive que des employés se lancent à leur tour en politique en poursuivant dans la même voie que le député ou en faisant les choses différemment. Les employés se lient aussi d'amitié avec les membres de la famille du député, et sont souvent considérés comme des membres de la famille élargie. L'exemple récent le plus connu de ces rapports serait peut-être celui de Ray Novak qui, avant de gravir les échelons pour devenir le chef de cabinet du premier ministre Stephen Harper, habitait dans un appartement au-dessus de son garage lorsqu'il était le chef de l'opposition officielle¹⁴. Cet exemple illustre non seulement les relations de travail étroites entre le député et l'employé, mais aussi que les heures de travail éreintantes rendaient cette entente avantageuse tant pour M. Novak que pour M. Harper. Pour consacrer autant d'heures de travail intenses, il faut d'une part avoir un engagement envers la gestion des affaires publiques, et d'autre part éprouver du respect pour le député.

Deuxième partie : la structure organisationnelle

La première partie de cet essai a porté sur le rôle d'un employé de député et ses conditions de travail. Je vais maintenant traiter de la structure organisationnelle d'un bureau de député et de la répartition des tâches et responsabilités des employés. Dans la structure organisationnelle, le député se trouve au sommet de la hiérarchie. Celui-ci est certes placé sous l'autorité du cabinet du chef de son parti, du bureau d'un porte-parole principal ou d'un cabinet ministériel, et bien sûr, des électeurs. Mais comme cet essai traite de la structure organisationnelle d'un bureau de député, le député figure comme la personne la plus haut placée.

Le budget

Le budget d'un député est public et mis à jour tous les trimestres par l'entremise du Président de la Chambre des communes¹⁵. Les salaires des employés sont imputés au budget de bureau du député (BBD), qui correspond à une catégorie de financement de son budget total avec lequel il peut « payer les salaires des employés, les contrats de services, les frais d'accueil, la publicité, les autres services d'impression, les baux des bureaux de circonscription, les frais de fonctionnement de bureau, les frais de transport (si aucun point de déplacement n'est utilisé) et les autres dépenses liées aux déplacements. » Le BBD varie en fonction de la population et de la superficie de la circonscription du député¹⁶. Pour 2015, la circonscription

de Nepean a obtenu un BBD de base de 288 450 \$ auquel s'est ajouté un « supplément par électeur » de 17 400 \$ en raison de la densité de la population de la circonscription, tandis que la circonscription de Miramichi-Grand Lake a obtenu un budget de base de 288 450 \$ auquel s'est ajouté un « supplément géographique » de 19 230 \$ en raison de la superficie de la circonscription¹⁷.

Comme le BBD ne sert pas uniquement à payer les salaires des employés, il est impossible de déterminer précisément le salaire d'un membre du personnel politique à la simple lecture des chiffres du budget total. Il importe de le souligner, car le coût de la vie varie considérablement d'une région du Canada à l'autre. Par exemple, les loyers des bureaux de circonscription sont nettement plus dispendieux dans les grandes régions métropolitaines comme Toronto ou Vancouver, ce qui laisse moins d'argent dans le budget pour embaucher du personnel. Dans le même ordre d'idées, le coût de la vie dans une circonscription rurale peut être moins élevé, ce qui se traduit par des loyers plus abordables et davantage de fonds à consacrer aux salaires des employés. Indépendamment de ces facteurs, le Parlement a plafonné le taux de rémunération maximal annuel d'un employé en 2015 à 82 800 \$¹⁸.

Il convient de répéter que les descriptions de poste qui suivent ne sont proposées qu'à titre indicatif. Comme chaque député peut, à sa discrétion, organiser son bureau comme bon lui semble, il y a forcément des différences d'un député à l'autre. D'après mon expérience, ces descriptions de poste sont justes, mais celles-ci et les salaires sont présentés en tenant compte de ce contexte.

Les postes et leur description

Chef de cabinet – temps plein – échelle salariale de 65 000 à 82 800 \$. Le chef de cabinet est le cadre supérieur du personnel politique et relève directement du député. Travaillant en étroite collaboration avec le député pour réaliser ses objectifs, le chef de cabinet gère le personnel des bureaux d'Ottawa et de circonscription. Dans la plupart des cas, il est chargé de remplir les documents relatifs aux frais de déplacement et aux demandes de remboursement du député. Comme il assume souvent le rôle d'adjoint législatif, il est chargé du suivi des projets de loi à la Chambre des communes, et peut être appelé à collaborer à la rédaction de projets de loi d'initiative parlementaire. Les chefs de cabinets sont fréquemment des avocats ou ils ont une formation juridique.

Adjoint parlementaire – temps plein – échelle salariale de 35 000 à 65 000 \$. L'adjoint parlementaire est le deuxième employé en importance du bureau d'Ottawa. Son travail consiste principalement à gérer le bureau, et il a notamment pour tâches de commander les fournitures de bureau, d'accueillir les invités à leur arrivée, de coordonner l'agenda du député, de répondre au téléphone

ainsi qu'aux demandes reçues par courriel et par la poste. L'adjoint parlementaire fait aussi couramment office d'adjoint aux communications, ce qui ajoute à ses responsabilités la rédaction des communiqués de presse et des articles d'opinion, la gestion du site Web et des comptes de médias sociaux du député, et la coordination des requêtes provenant des médias locaux et nationaux. Enfin, il est fréquemment celui qui « assiste le député » lorsqu'il est à Ottawa. En sa qualité d'assistant personnel polyvalent, il : assiste aux réunions et aux activités avec le député; a sur lui l'argent pour payer les billets, les repas ou les boissons; prend des photos au besoin; recueille les cartes professionnelles et prend des notes sur les prochaines réunions ou les demandes; et prévoit un plan d'urgence de concert avec le député en cas de dérapage – c'est lui qui gère tout détail fastidieux de sorte que le député n'ait d'autre chose à se soucier que de donner des poignées de main et de parler aux gens. (Il arrive aussi couramment qu'un employé du bureau de circonscription assiste le député lors des activités dans la circonscription.)

Adjoint à l'agenda – temps partiel – échelle salariale de 10 000 à 25 000 \$. Le bureau d'Ottawa peut embaucher un employé à temps partiel qui aide à la gestion de l'agenda du député. Cet employé est chargé de tenir le calendrier du député à jour en y inscrivant les activités qui ont lieu à Ottawa, comme les votes parlementaires, les jours de service à la Chambre, les réceptions et les réunions. L'adjoint à l'agenda du bureau de la Colline du Parlement travaille en étroite collaboration avec son homologue de la circonscription pour réduire au minimum les conflits et veiller à ce que l'agenda soit aussi clair que possible.

Adjoint à la correspondance – temps partiel – échelle salariale de 10 000 à 25 000 \$. Les communications relèvent principalement de l'adjoint aux communications, mais le bureau peut embaucher un employé à temps partiel afin de donner un coup de main pour la correspondance. Les députés reçoivent d'énormes quantités de courrier chaque jour. Il s'agit bien souvent de messages d'électeurs leur demandant d'appuyer un projet de loi ou une décision du gouvernement, ou de s'y opposer. L'adjoint à la correspondance recueille les faits et l'information, assure la liaison avec les porte-parole ou ministres concernés, puis rédige les lettres à faire signer par le député.

Gestionnaire de bureau de circonscription – temps plein – échelle salariale de 30 000 à 60 000 \$. Le gestionnaire de bureau de circonscription est le cadre supérieur du bureau de circonscription. Il gère le personnel politique du bureau et le traitement des questions qui préoccupent les électeurs (que l'on appelle les « dossiers » des électeurs). Comme il en a été question précédemment, ces tâches consistent entre autres à demander à un ministre de reconsidérer l'une de ses décisions, à s'informer du traitement d'une demande de citoyenneté, à aider une

entreprise à remplir une demande pour l'obtention de fonds gouvernementaux ou à indiquer à un électeur à quel responsable s'adresser pour obtenir réponse à une question.

Adjoint de circonscription – temps plein – échelle salariale de 25 000 à 45 000 \$. L'adjoint de circonscription à temps plein est habituellement chargé de la gestion des dossiers des électeurs, dont il a été question ci-dessus, et peut être celui qui assiste le député lors des activités dans la circonscription.

Adjoint de circonscription – temps partiel – échelle salariale de 10 000 à 20 000 \$. L'adjoint de circonscription à temps partiel assiste habituellement l'un des employés à temps plein du bureau de circonscription pour le traitement des dossiers et la saisie des données. Il peut également être chargé de l'envoi des « messages de félicitations » du député : un certificat soulignant une occasion importante comme un anniversaire de naissance ou de mariage, ou encore une courte note félicitant un organisme communautaire pour un événement important.

Adjoint à l'agenda – temps partiel – échelle salariale de 10 000 à 20 000 \$. À l'instar de l'adjoint à l'agenda du bureau d'Ottawa, cet employé est chargé de la gestion de l'agenda du député dans la circonscription. Les députés sont souvent invités à prendre la parole devant des chambres de commerce, dans des écoles et devant des intervenants de la collectivité locale, et cet employé est chargé d'aménager l'agenda du député dans la circonscription. Il peut aussi organiser les activités ponctuelles dans le bureau de circonscription au cours desquelles les citoyens sont invités à passer, à visiter le bureau et à prendre un café avec leur député.

Les salaires susmentionnés correspondent à un budget total pour le personnel allant de 195 000 à 342 800 \$. La position de chaque employé dans l'échelle salariale est une décision qui revient au député et qui dépend de sa circonscription, de son budget total et de l'expérience de l'employé.

Voici de possibles structures organisationnelles pour les bureaux des députés compte tenu des postes susmentionnés (pp. 14-15). Cette structure aussi dépend largement des préférences personnelles du député et des compétences de ses employés.

Conclusion

Dans cet article, j'ai traité des fonctions du personnel politique, ainsi que de l'organisation et de la structure des bureaux des députés. Pour commencer, j'ai examiné le rôle d'un employé de député, de la croissance du besoin en personnel qui a entraîné la création d'un service central de secrétariat dans la première moitié du

Figure 1 : Structure organisationnelle type

Cette structure fonctionnelle suit la structure et les postes susmentionnés.

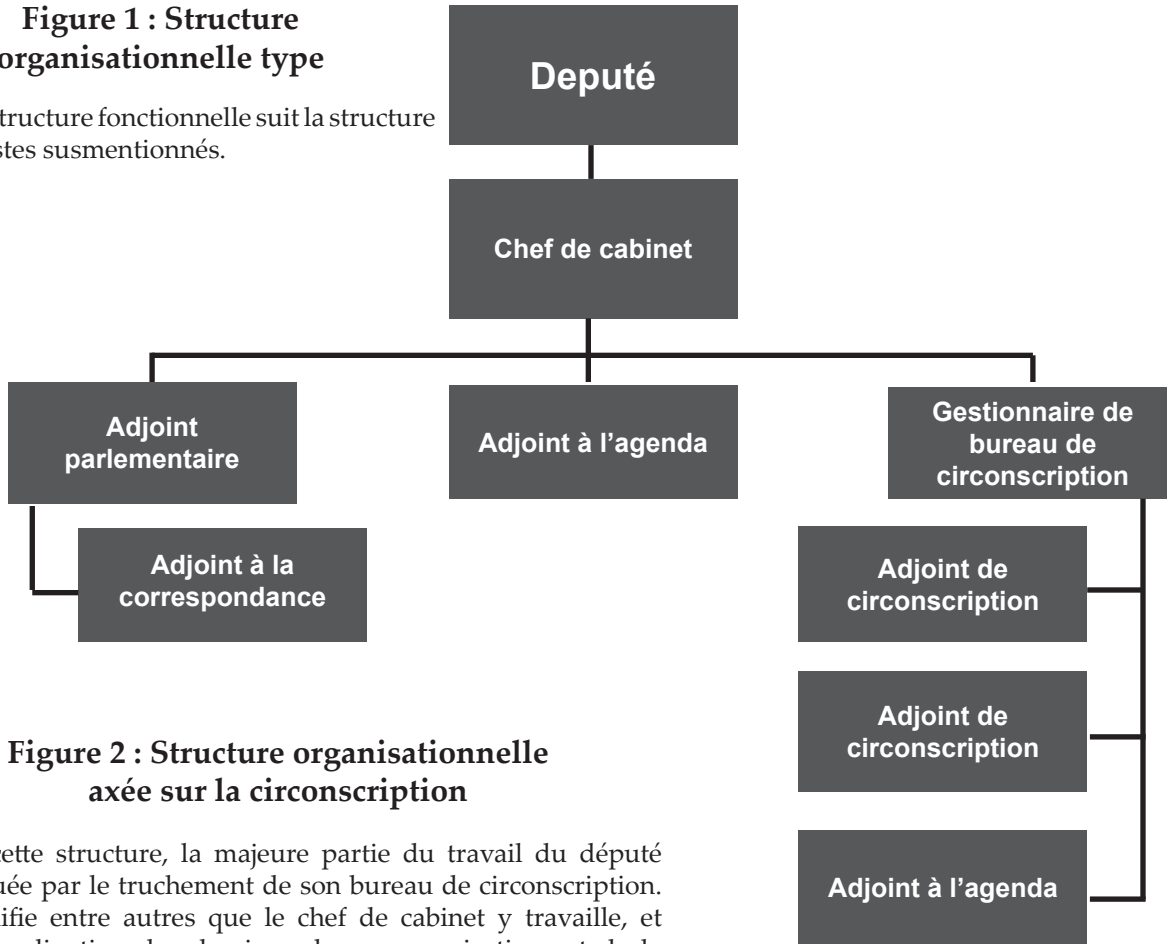
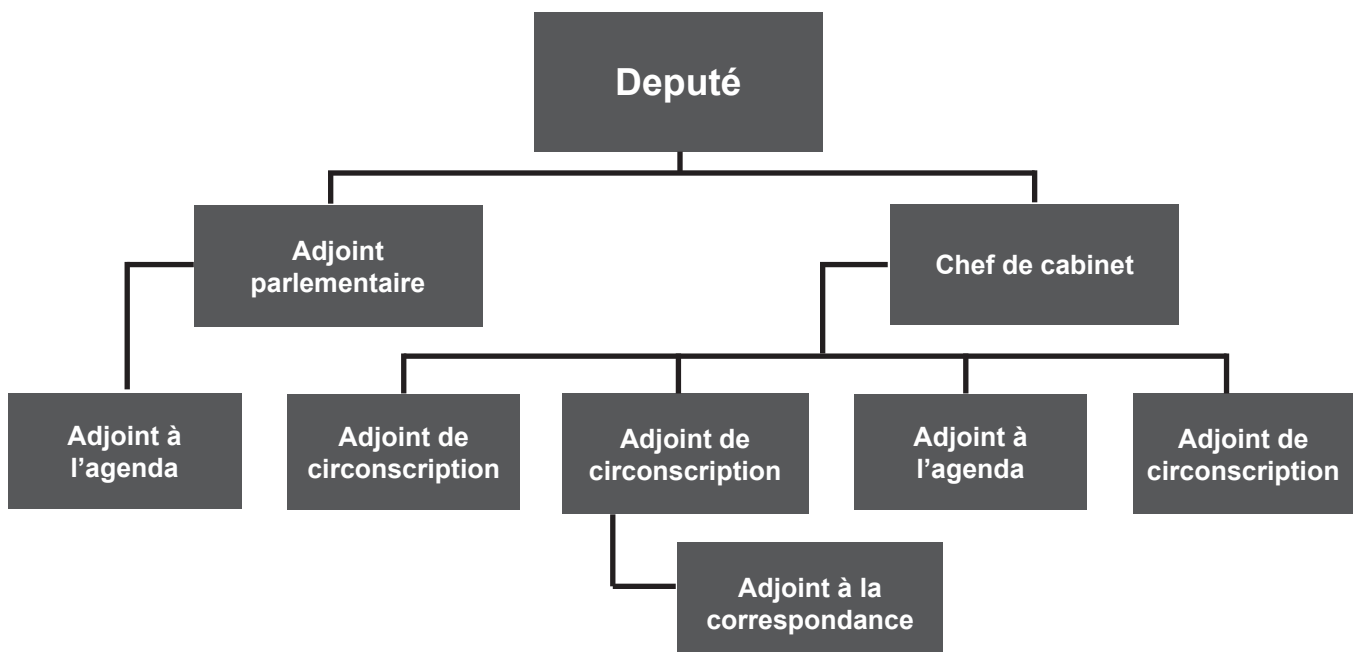


Figure 2 : Structure organisationnelle axée sur la circonscription

Selon cette structure, la majeure partie du travail du député est effectuée par le truchement de son bureau de circonscription. Cela signifie entre autres que le chef de cabinet y travaille, et que la coordination des dossiers, des communications et de la correspondance se fait à partir du bureau de circonscription. Il en résulte que les employés du bureau d'Ottawa s'apparentent plus à des adjoints exécutifs : ils coordonnent l'agenda du député lorsqu'il est à Ottawa, assistent aux réunions avec lui et répondent aux appels téléphoniques et aux courriels.



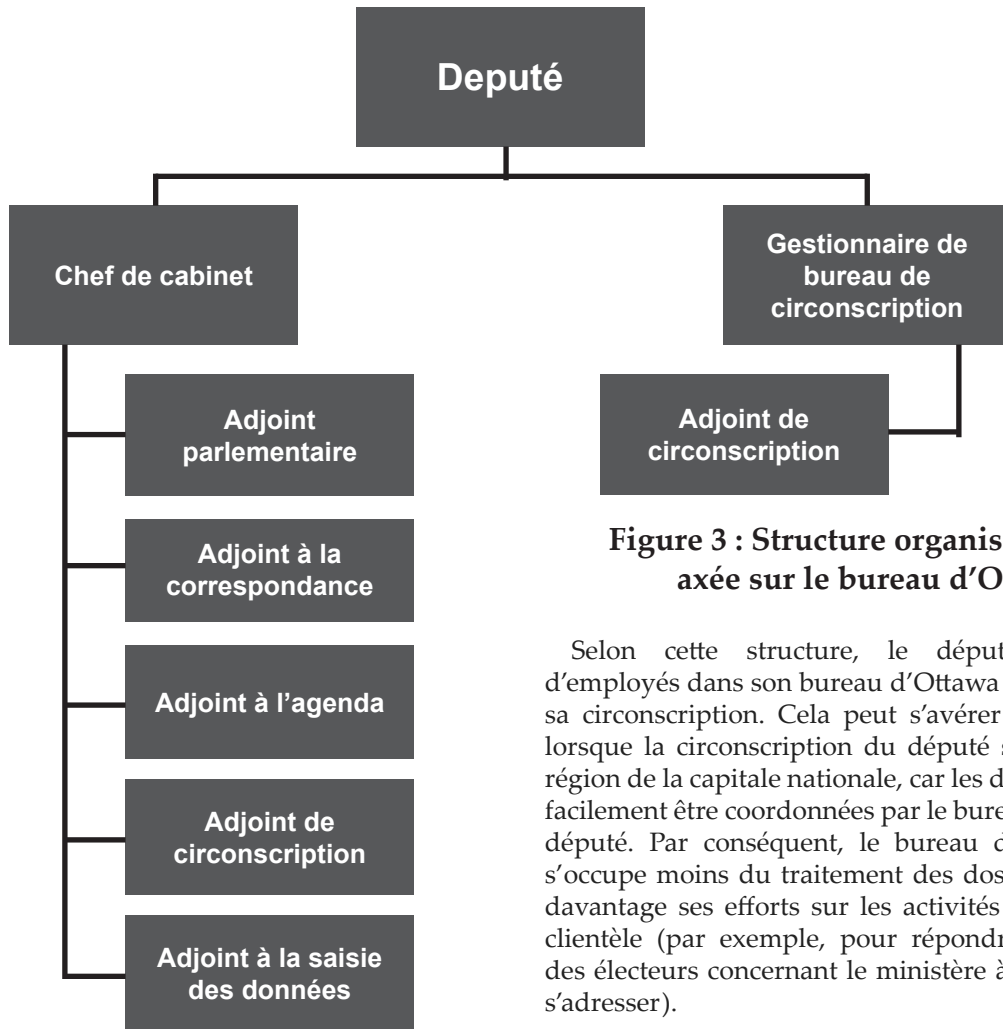
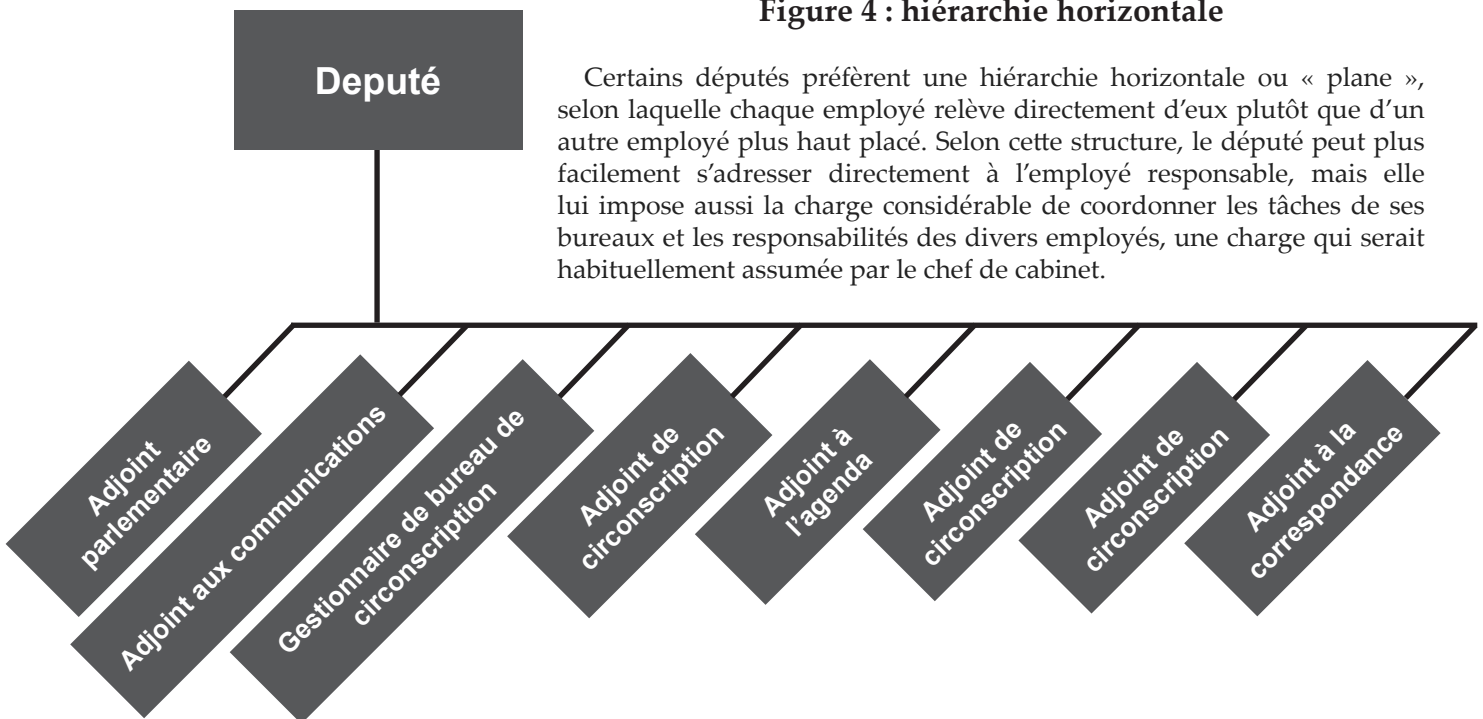


Figure 3 : Structure organisationnelle axée sur le bureau d'Ottawa

Selon cette structure, le député compte plus d'employés dans son bureau d'Ottawa que dans celui de sa circonscription. Cela peut s'avérer plus avantageux lorsque la circonscription du député se trouve dans la région de la capitale nationale, car les demandes peuvent facilement être coordonnées par le bureau d'Ottawa d'un député. Par conséquent, le bureau de circonscription s'occupe moins du traitement des dossiers et concentre davantage ses efforts sur les activités et le service à la clientèle (par exemple, pour répondre aux demandes des électeurs concernant le ministère à qui ils devraient s'adresser).

Figure 4 : hiérarchie horizontale



Certains députés préfèrent une hiérarchie horizontale ou « plane », selon laquelle chaque employé relève directement d'eux plutôt que d'un autre employé plus haut placé. Selon cette structure, le député peut plus facilement s'adresser directement à l'employé responsable, mais elle lui impose aussi la charge considérable de coordonner les tâches de ses bureaux et les responsabilités des divers employés, une charge qui serait habituellement assumée par le chef de cabinet.

XX^e siècle, jusqu'aux conseillers politiques à part entière du XXI^e siècle. L'embauche, la formation et les conditions de travail de ces employés illustrent leur position unique, peu connue ou mal comprise, au sein de la fonction publique fédérale. Ensuite, dans la deuxième partie, j'ai analysé les structures organisationnelles des bureaux des députés. J'y ai proposé différentes façons d'organiser des bureaux comptant six à huit employés environ, compte tenu du budget annuel de 2015 se chiffrant à 288 450 \$ (plus un éventuel supplément géographique ou par électeur). Ces employés, basés à Ottawa ou dans les circonscriptions, portent divers titres comme chef de cabinet, adjoint parlementaire, adjoint à la correspondance, adjoints à l'agenda du bureau d'Ottawa et du bureau de circonscription, gestionnaire de bureau de circonscription, adjoint de circonscription (Dossiers). Ensemble, les employés des bureaux d'un député forment une équipe cohésive qui lui offre des services et conseils à la fois exceptionnels et équilibrés.

Comme je l'ai mentionné précédemment, les députés disposent d'une grande latitude pour organiser leurs bureaux comme bon leur semble. Si l'information présentée dans le présent essai ne correspond pas aux réalités qui diffèrent entre les bureaux – plus particulièrement entre ceux des différents partis politiques ou des assemblées législatives provinciales –, j'invite mes homologues à publier des articles traitant de leurs propres expériences. Ces témoignages permettront d'instaurer un dialogue public faisant ressortir les similitudes et différences entre les assemblées législatives fédérale et provinciales, et entre les différents partis politiques. L'enrichissement de ce dialogue devrait conduire à une meilleure compréhension des rôles du personnel politique dans les bureaux parlementaires.

Notes

- 1 Leslie MacKinnon, *How Stephen Harper's Inner Circle Has Changed*, CBC News, 2014, en ligne : <<http://www.cbc.ca/news/politics/how-stephen-harper-s-inner-circle-has-changed-1.2652571>> [TRADUCTION].
- 2 Luke Simcoe, « Green Party's Elizabeth May calls PMO Staff "Ruthless Psychopaths" », *Metro News*, 2014, en ligne : <<http://www.metronews.ca/news/canada/2014/04/22/green-party-leader-elizabeth-may-calls-pmo-staff-ruthless-psychopaths.html>> [TRADUCTION].
- 3 Peter MacLeod, « Comment organiser efficacement son bureau de circonscription », *Revue parlementaire canadienne*, vol. 29, n° 1, printemps 2006, en ligne : <<http://www.revparl.ca/francais/issue.asp?param=173&art=1177>>.
- 4 Ian Brodie, « Plaidoyer pour le personnel ministériel », *Revue parlementaire canadienne*, automne 2012, en ligne : <http://www.revparl.ca/35/3/35n3_12f_Brodie.pdf>.
- 5 Aaron Wherry, « Jenni Byrne: The (Other) Woman Behind Harper », *Maclean's*, en ligne : <<http://www.macleans.ca/news/canada/the-other-woman-behind-harper/>>

[TRADUCTION].

- 6 Abbas Rana, « PM Instructs Cabinet to Attend all Caucus Meetings, Tells Grit Caucus any Communication from Butts, Telford Should be Considered as Coming from Him », *The Hill Times*, novembre 2015, en ligne : <<http://www.hilltimes.com/news/news/2015/12/07/pm-instructs-cabinet-to-attend-all-caucus-meetings-tells-grit-caucus-any/44515>> [TRADUCTION].
- 7 Peter MacLeod, précité note 3.
- 8 Robert Marleau et Camille Montpetit, *La procédure et les usages de la Chambre des communes*, édition 2000, chapitre 4, en ligne : <<http://www.parl.gc.ca/marleaumontpetit/DocumentViewer.aspx?Sec=Ch04&Seq=14&Language=F>>.
- 9 Chambre des communes, *Politique sur la confidentialité et les conflits d'intérêts*, entrée en vigueur en février 2014, en ligne : <<http://www.parl.gc.ca/about/house/boie/pdf/Backgrounder-26-02-2014-F.pdf>>.
- 10 Robert Marleau et Camille Montpetit, précité note 8.
- 11 Andrew MacDougall, *Politics is a Team Sport, so you Toe the Party Line*, CBC News, juillet 2014, en ligne : <<http://www.cbc.ca/news/politics/politics-is-a-team-sport-so-you-toe-the-party-line-andrew-macdougall-1.2718138>> [TRADUCTION].
- 12 Chambre des communes, *Manuel des allocations et des services aux députés : Employés*, édition de février 2016, en ligne : <<http://www.parl.gc.ca/SmartWeb/SmartBook/Documents/fc421f78-01ac-4673-b2a4-44f01dcf7bf2/Employ%20c3%a9s.pdf>>.
- 13 Andrew MacDougall, *A (Sort of) Day in the Life of Stephen Harper's Director of Communications*, CBC News, février 2015, en ligne : <<http://www.cbc.ca/news/politics/a-sort-of-day-in-the-life-of-stephen-harper-s-director-of-communications-1.2960032>>.
- 14 La Presse Canadienne, *Meet Ray Novak, The PM's New Chief of Staff*, CBC News, mai 2013, en ligne : <<http://www.cbc.ca/news/canada/meet-ray-novak-the-pm-s-new-chief-of-staff-1.1309103>>.
- 15 Parlement du Canada, *Rapport de dépenses des députés*, en ligne : <<http://www.parl.gc.ca/PublicDisclosure/UnderstandingReport.aspx?Language=F>>.
- 16 Chambre des communes, *Manuel des allocations et des services aux députés : Budgets*, édition de décembre 2015, en ligne : <<http://www.parl.gc.ca/SmartWeb/SmartBook/Documents/fae2eb23-48fd-4922-abc6-bbe6453df651/Budgets.pdf>>.
- 17 Chambre des communes, *Manuel des allocations et des services aux députés : Budgets – Annexe par circonscription*, édition de décembre 2015, en ligne : <<http://www.parl.gc.ca/SmartWeb/SmartBook/Documents/668df844-382e-4acd-a3be-ba02ff39b58d/Budget%20de%20bureau%20du%20d%20c3%a9put%20c3%a9%20par%20circonscription.pdf>>.
- 18 Chambre des communes, *Manuel des allocations et des services aux députés : Budgets – Annexe : Barème des allocations et taux divers*, édition de décembre 2015, en ligne : <<http://www.parl.gc.ca/SmartWeb/SmartBook/Documents/daa783e3-b732-4807-a91d-3e7b0b89398b/Bar%20c3%a8me%20des%20allocations%20et%20taux%20divers.pdf>>.