

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
MÉTHODE ET PROCESSUS DE LA RECHERCHE	19
PROFIL SPÉCIFIQUE DES SOUS-MINISTRES DE L'ENQUÊTE DE 2015 : UNE IDENTITÉ EN ÉVOLUTION	23
CHAPITRE 1	
DE 2001 À 2015 : LES CHANGEMENTS DE CONTEXTE	27
1.1 Changements à la gouvernance : facteurs fondamentaux d'évolution	28
1.2 Changements à la gouvernance : facteurs conjoncturels	37
1.3 Déjà en 2001, des changements significatifs sont relevés	41
Conclusion : la centralisation politique s'accroît	42
CHAPITRE 2	
LES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET LEURS CONSÉQUENCES POUR LES SOUS-MINISTRES	45
2.1 Le déclin accentué du Conseil des ministres	46
2.2 L'omniprésence du Bureau du premier ministre (BPM/PMO)	47
2.3 Le dirigisme des chefs de cabinet du PM (CCPM)	49
2.4 Le rôle accru des membres des cabinets ministériels : alliés ou espions télécommandés?	50
2.5 Avoir des règles et les faire respecter	50
2.6 Alors qu'en 2001... ..	60
CHAPITRE 3	
LES SOUS-MINISTRES ET LES MINISTRES	61
3.1 Les effets de la fragilisation des ministres	62
3.2 L'enjeu de l'accès au ministre	63
3.3 Les nouvelles attentes du ministre	65
3.4 L'influence contestée des sous-ministres	68
3.5 Aléas, astuces et réalisme	69
3.6 Une nouvelle interprétation de l'imputabilité	71
3.7 Quelques points de sagesse	73
CHAPITRE 4	
LA PRISE DE POSTE	75
4.1 Analogies	77
4.2 Cinq grands principes généraux fondent la stratégie	79
4.3 Les dilemmes posés avant d'arriver en poste	80
4.4 Stratégies pour les premiers jours	83
4.5 Conduite à tenir pour les six à huit premiers mois	86
4.6 Comparaison 2001-2015	88
Conclusion	89

CHAPITRE 5	
LES SOUS-MINISTRES ET LE DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES	91
5.1 Les grandes étapes de la production des politiques	92
5.2 Les rôles conventionnels au sujet des politiques	95
5.3 Quels changements seraient survenus?	98
5.4 Les défis en matière de participation aux politiques	99
5.5 Perspectives post 2015 par rapport à 2001	101
CHAPITRE 6	
LES RELATIONS AVEC LES ORGANISMES CENTRAUX EN 2015 : UN LEADERSHIP	
ORGANISATIONNEL HABILITANT?	103
6.1 Relations avec le Bureau du Conseil privé (BCP)	106
6.2 Conseil du Trésor : face à une attitude politique préjugée et méfiante	111
6.3 Relations avec le ministère des Finances	115
6.4 La situation depuis 2001	117
CHAPITRE 7	
L'ENJEU DE LA GESTION DU TEMPS POUR LES SOUS-MINISTRES	119
7.1 La gestion du temps et le style de gestion	120
7.2 Compilation et comparaison 1993-2001-2015	123
7.3 Les principes de gestion du temps en pratique	125
7.4 Comparable au temps des CEO?	129
Conclusion	130
CHAPITRE 8	
LE LEADERSHIP, PERÇU PAR LES SOUS-MINISTRES	133
8.1 Leadership, concept appliqué à la situation des sous-ministres	133
8.2 Les histoires de leadership témoignent du rôle des sous-ministres en 2015	135
8.3 Une comparaison 2001-2015	151
8.4 Qualités de leadership observées chez les prédécesseurs	152
Conclusion	154
CHAPITRE 9	
GESTION CORPORATIVE ET RÔLE DU GREFFIER	157
9.1 La gestion corporative, composante de la gestion horizontale	158
9.2 L'appui vital de la communauté	160
9.3 La satisfaction générale à l'égard de la communauté	161
9.4 Le Greffier, leader de la communauté	162
9.5 La position paradoxale du Greffier et les modalités de sa nomination	168
Conclusion : quelques questionnements à l'agenda	174
CHAPITRE 10	
PERSPECTIVES : DES CHANGEMENTS POUR DEMEURER?	175
10.1 Facteurs de continuité 2001-2015	175
10.2 Éléments de différenciation 2001-2015	179
10.3 Questions en suspens	180
10.4 Une feuille de route qui demeurera	184
BIBLIOGRAPHIE	185
ANNEXE 1	193
À PROPOS	195