

Jacques Bourgault, Ph. D.

**ENJEUX CONTEMPORAINS  
DE GOUVERNANCE  
POUR LES SOUS-MINISTRES  
DU GOUVERNEMENT DU CANADA**



JFD  
Éditions

**JFD**  
Éditions

**Pour nous joindre**  
info@editionsjfd.com  
editionsjfd.com

Avec l'évolution de la société, de nombreux enjeux de gouvernance apparaissent et plusieurs affectent la pratique du poste de sous-ministre, cheville relationnelle entre l'univers politique et celui de l'administration. En principe le sous-ministre conseille le ministre et le gouvernement et dirige le ministère. Les années Harper ont vu la poursuite de changements au fonctionnement des institutions, notamment le Conseil des ministres, le rôle des ministres et les cabinets ministériels et affecté le travail des sous-ministres. D'autres changements dans la société ont marqué les conditions d'opération : c'est le cas des *think tanks*, des médias sociaux et des groupes de pression. Tous affectent la pratique du poste de sous-ministre.

À quelques occasions dans le passé nous avons pris le pouls de la communauté des sous-ministres au sujet de plusieurs aspects de la pratique de leurs rôles et au sujet de leurs environnements. Cet ouvrage a voulu explorer cette évolution en donnant la parole aux sous-ministres fédéraux du Canada en 2015, juste avant des élections dont nul ne pouvait prédire le résultat.

L'ouvrage examine d'abord leur profil socio-professionnel : d'où viennent-ils? Demeurent-ils plus longtemps en poste? Jouissent-ils de plusieurs affectations? Les sous-ministres s'expriment sur leurs relations à la politique, leur participation à la conception des politiques, leur perception d'influence à cet égard et de manière plus générale, des facteurs d'influence sur les ministres des dernières années. Ils acceptent de partager leur sagesse à ces égards.

Les interviewés traitent aussi de leur rôle de manager avec leur stratégie d'entrée en poste, leurs principes de gestion du temps et leur pratique de leadership en tant que sous-ministres de grandes organisations publiques.

Les sous-ministres fédéraux de 2015 abordent enfin la question de leurs relations aux organismes centraux, de leurs rapports au Greffier et aux autres membres de la communauté des sous-ministres. Cet ouvrage permet des comparaisons avec des études similaires conduites durant les dernières années permettant d'apprécier l'évolution de leur situation.

## Table des matières

INTRODUCTION .....	7	<b>CHAPITRE 5</b>	<b>LES SOUS-MINISTRES ET LE DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES .....</b>	<b>91</b>
MÉTHODE ET PROCESSUS DE LA RECHERCHE .....	19	<b>CHAPITRE 6</b>	<b>LES RELATIONS AVEC LES ORGANISMES CENTRAUX EN 2015 : UN LEADERSHIP ORGANISATIONNEL HABILITANT? .....</b>	<b>103</b>
PROFIL SPÉCIFIQUE DES SOUS-MINISTRES DE L'ENQUÊTE DE 2015 : UNE IDENTITÉ EN ÉVOLUTION .....	23	<b>CHAPITRE 7</b>	<b>L'ENJEU DE LA GESTION DU TEMPS POUR LES SOUS-MINISTRES .....</b>	<b>119</b>
<b>CHAPITRE 1</b>		<b>CHAPITRE 8</b>	<b>LE LEADERSHIP, PERÇU PAR LES SOUS-MINISTRES .....</b>	<b>133</b>
<b>DE 2001 À 2015 : LES CHANGEMENTS DE CONTEXTE.....</b>	<b>27</b>	<b>CHAPITRE 9</b>	<b>GESTION CORPORATIVE ET RÔLE DU GREFFIER .....</b>	<b>157</b>
<b>CHAPITRE 2</b>		<b>CHAPITRE 10</b>	<b>PERSPECTIVES : DES CHANGEMENTS POUR DEMEURER? .....</b>	<b>175</b>
<b>LES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET LEURS CONSÉQUENCES POUR LES SOUS-MINISTRES .....</b>	<b>45</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>185</b>	
<b>CHAPITRE 3</b>				
<b>LES SOUS-MINISTRES ET LES MINISTRES .....</b>	<b>61</b>			
<b>CHAPITRE 4</b>				
<b>LA PRISE DE POSTE .....</b>	<b>75</b>			