

SEPTIÈME CHAPITRE

**LE PREMIER MINISTRE,
LES MINISTRES
ET LEUR PERSONNEL EXONÉRÉ**

Dans le régime parlementaire canadien, le Premier ministre occupe le poste le plus élevé et exerce un pouvoir considérable, surtout quand son parti est majoritaire au Parlement. De fait, de plus en plus d'observateurs estiment qu'il y a eu au cours des années une concentration du pouvoir au cabinet du Premier ministre (CPM). Et, si l'on en juge d'après les remarques adressées à la Commission sur son site Web, bon nombre de Canadiens et de Canadiennes sont également parvenus à la conclusion que le Premier ministre et le CPM détiennent trop de pouvoir. Ainsi, selon un participant, il conviendrait désormais de « limiter le Premier ministre à deux mandats électoraux. Plus de deux mandats est excessif et concentre trop de pouvoir dans les mains d'un seul homme. Le pouvoir corrompt. » Selon un autre, il faut

entreprendre une refonte de la structure du pouvoir afin d'éviter qu'une seule personne, comme le Premier ministre, puisse influencer les décisions des autres par son pouvoir de nomination. La concentration du pouvoir au CPM rend de plus en plus difficile le jeu des contrepoids au Cabinet, dans la fonction publique et au Parlement pour modifier ou contester les mesures recommandées par le Premier ministre.

Dans ce chapitre, nous examinons les rôles et responsabilités respectives du Premier ministre, des ministres et de leur personnel exonéré. Il est en effet nécessaire de bien comprendre les rôles et les acteurs politiques clefs de notre appareil gouvernemental avant d'envisager des recommandations pour encourager tous les agents de l'État à assumer leurs responsabilités.

Le Premier ministre

Les premiers ministres souhaitent naturellement faire en sorte que le gouvernement soit bien le leur, au sens politique. Ils impriment au gouvernement le style, le leadership et la cohérence indispensables au succès, et les hauts et les bas du gouvernement sont directement reliés à leur efficacité. Les médias, les politiciens, les ministres et les hauts fonctionnaires savent bien que les faiblesses du Premier ministre, réelles ou imaginaires, une fois qu'elles sont exposées, serviront à stimuler l'opposition et rendront plus difficile la tâche consistant à gouverner. Cette vulnérabilité explique pourquoi on déploie tous les efforts possibles pour protéger le Premier ministre contre les attaques politiciennes; comme le dit un dicton souvent entendu dans les couloirs du pouvoir, « quand la tête part, c'est tout le gouvernement qui s'effondre ». Si le Premier ministre démissionne, la Constitution exige que tout le Cabinet démissionne aussi. Les ministres et les hauts fonctionnaires savent qu'il ne peut y avoir qu'un seul chef de gouvernement, et le Premier ministre doit assumer la responsabilité de la fortune politique de son gouvernement.

Cela dit, le Premier ministre est rarement mentionné dans les textes de loi et ne détient pas le type de pouvoirs législatifs dont jouissent les ministres dans leurs portefeuilles respectifs. Le pouvoir du Premier ministre émane de trois sources : la nomination de personnes à des postes-clés, l'organisation du Cabinet — ce qui comprend la composition et le mandat des portefeuilles — et l'exercice du leadership et de la direction du gouvernement¹.

Toutes les personnes proches du gouvernement, y compris les ministres et les hauts fonctionnaires de tous niveaux, connaissent intuitivement le rôle, les responsabilités et le pouvoir du Premier ministre. De fait, ministres et sous-ministres doivent leurs nominations et leurs promotions au Premier ministre. Les participants à toutes les tables rondes organisées par la Commission ont souligné l'importance du pouvoir de nomination du Premier ministre. Un ex-ministre de haut niveau a dit que c'est une chose de dire non à un ministre, mais c'en est une tout autre de dire non au Premier ministre. Autrement dit, les ministres du Conseil du Trésor peuvent dire non à un collègue, et ils le font, mais ils hésiteront beaucoup à dire non au Premier ministre, qui peut changer la composition du Cabinet d'un simple coup de crayon.

Les sous-ministres ont plusieurs moyens de dire non à leur ministre ou de l'empêcher d'engager le ministère dans une voie susceptible de causer des problèmes au gouvernement. Si leur désaccord ne peut être réglé par la discussion, ils peuvent interjeter appel devant le secrétaire du Conseil du Trésor sur les questions de gestion ou, en dernier ressort, devant le greffier du Conseil privé, qui est aussi le secrétaire du Cabinet. Il n'en va pas de même pour le Premier ministre car c'est lui qui nomme le greffier et le secrétaire du Conseil du Trésor.

Le Premier ministre canadien bénéficie des services d'un cabinet de plus d'une centaine de personnes qui l'aident à s'acquitter de ses responsabilités. Cet organisme est dirigé par un chef de cabinet qui,

sur le plan du salaire et des avantages sociaux, est classé à un niveau équivalent à celui du sous-ministre de plus haut rang dans la fonction publique. À titre de comparaison, les chefs de cabinet ou adjoints exécutifs des cabinets ministériels sont classés un niveau plus bas. Bien sûr, le personnel politique du CPM et des cabinets ministériels est exonéré et ne fait pas partie de la fonction publique.

Le CPM exerce de nombreuses fonctions. Il conseille le Premier ministre sur les questions de politique fondamentale, sur de nombreuses nominations allant des ministres aux administrateurs des sociétés d'État, sur les relations avec le caucus du gouvernement et avec la presse, sur les questions qui seront probablement posées à la Chambre des communes, et sur toute question ou initiative revêtant un intérêt particulier pour le Premier ministre. Dans l'étude qu'elle a rédigée pour la Commission, Liane Benoit dit que le CPM supervise également le recrutement du personnel exonéré des ministres².

Séparer le politique de l'administratif

Le chef de cabinet du Premier ministre rencontre le Premier ministre le matin, chaque jour où ce dernier est présent à Ottawa, avec le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet. C'est lors de ces rencontres consacrées au programme politique du gouvernement que sont communiqués les avis et préoccupations de la fonction publique. Dans un monde idéal, les deux parties sauraient précisément où se situe la limite entre l'espace politique et l'espace administratif, mais les choses sont rarement aussi simples. Les questions administratives peuvent rapidement devenir des problèmes politiques très controversés. Personne n'a encore réussi à tracer une ligne de démarcation claire entre le politique et l'administratif.

Cela dit, certains politiciens et fonctionnaires disent que, même s'il n'est pas possible de tracer clairement une ligne de démarcation valable en permanence et en toutes circonstances, certains éléments appartiennent

naturellement au monde politique (la politique politicienne, les partis politiques et l'élaboration des politiques gouvernementales) et d'autres appartiennent nécessairement au monde des professionnels de la fonction publique (la prestation concrète des programmes et services de l'État). Le problème est que certaines questions ne peuvent être attribuées exclusivement à l'une ou l'autre des deux catégories. Dans ce cas, il convient de tracer une ligne de démarcation claire entre les responsabilités des politiciens et celle des fonctionnaires.

Le Bureau du Conseil privé (BCP), composé de fonctionnaires de carrière, tiendra normalement à préserver un espace administratif pour pouvoir appliquer des critères de programmes objectifs. Quand on a demandé à Jean Pelletier, chef de cabinet du Premier ministre Jean Chrétien, s'il avait souvenir que le greffier avait réclamé des critères plus rigoureux pour approuver les projets entrepris dans le cadre de la réserve pour l'unité nationale, il a répondu que le BCP n'aimait pas « qu'il y ait une autorité politique directe au Premier ministre sur quoi que ce soit qui ne passe pas par les fonctionnaires »³.

Les fonds de la réserve spéciale

Il est aussi important de se souvenir que les projets de commandites, à l'origine, étaient financés grâce à une réserve spéciale à laquelle ne s'appliquaient pas les procédures et critères normalement associés aux programmes courants du gouvernement. En règle générale, ces programmes sont régis par des critères qui guident les gestionnaires et leur personnel dans le choix des projets. Bien qu'une réserve spéciale offre plus de souplesse et permette à de nombreux acteurs politiques et de la fonction publique d'influencer le choix des projets, elle rend plus difficile la délimitation par les fonctionnaires d'un espace administratif pour prendre leurs décisions. Ce facteur a aussi été mentionné devant la Commission par Sylvain Lussier, un avocat représentant le procureur général du Canada, quand il a dit que l'absence

de critères avait incontestablement été une erreur ce qui, a-t-il ajouté, était « une invitation à l'abus »⁴. Il a cité à cet égard ce commentaire d'Alex Himelfarb, le greffier du Conseil privé : « Oh, ce n'est pas illicite, c'est dangereux »⁵. On peut conclure que les fonctionnaires auront du mal à accepter la responsabilité de la mise en œuvre d'un programme financé à même une réserve spéciale, par opposition à un programme courant du gouvernement. L'absence de critères clairs expose le processus de sélection à des forces et pressions dangereuses.

Les réserves spéciales posent également des problèmes au Parlement. Dans ses représentations écrites à la Commission, le Bureau du vérificateur général a dit que :

Le Parlement n'a pas été informé comme il se doit de la création des initiatives de commandites en 1996. Il n'a pas non plus été informé de façon adéquate sur les objectifs du Programme de commandites, ni sur les résultats obtenus par rapport aux dépenses engagées. Le Parlement a été mal informé sur la façon dont le programme était géré. Bref, la façon dont le Programme de commandites a été créé, administré et communiqué au Parlement était caractérisée par un manque de transparence.⁶

La preuve déposée devant la Commission porte à croire que le Budget des dépenses ne permet peut-être plus au Parlement d'obliger le gouvernement à rendre des comptes. En particulier, l'utilisation de réserves spéciales par le gouvernement aggrave le problème d'imputabilité devant le Parlement.

Les réserves sont peut-être importantes pour permettre au gouvernement de faire face aux imprévus (comme les catastrophes naturelles), d'avoir des fonds d'urgence en cas de crise, ou de financer des activités reliées à des questions d'intérêt continu, comme l'unité nationale. Toutefois, il ne devrait pas être possible à un ministre unique,

même si c'est le Premier ministre, de s'en servir totalement à sa convenance et sans aucun contrôle, et leur usage devrait être accompagné de l'obligation d'en faire rapport à intervalles réguliers au Parlement.

Recommandation 9 : Les réserves spéciales devraient être gérées par un organisme central ayant l'expérience des procédures administratives, comme le Conseil du Trésor ou le ministère des Finances. Le gouvernement devrait être tenu de déposer au moins une fois par an un rapport devant la Chambre des communes au sujet du statut de chaque réserve, des critères utilisés pour prendre les décisions de financement, et de la manière dont les fonds ont été utilisés.

Les ministres

Dans le régime parlementaire canadien, la plupart des ministres sont des amateurs doués. Cette remarque n'a strictement rien de dérogatoire. Les ministres sont presque exclusivement choisis parmi les membres de la Chambre des communes et proviennent de toutes les couches de la société, la première condition étant de se faire élire dans sa circonscription. Ce système est bien différent de celui des États-Unis où les membres du Cabinet sont choisis dans un vaste bassin de personnes de talent qui doivent faire la preuve de leurs qualifications devant un comité du Sénat avant que leur nomination puisse être confirmée.

Au Canada, doués ou non, les ministres dépendent nécessairement du travail d'une fonction publique professionnelle et politiquement impartiale. En vertu de nombreuses lois et politiques, les ministres sont invités à laisser les fonctionnaires s'occuper des questions administratives. Les divers documents publiés par le Conseil du Trésor en 2005 indiquent que les sous-ministres devraient accepter une plus grande part de responsabilité dans la gestion de leur ministère et que leur rendement devrait être évalué à intervalles réguliers. Comme

nous l'indiquons ailleurs dans ce rapport, la législation dit aux ministres qu'ils n'ont aucun rôle à jouer dans la dotation et les promotions au sein de la fonction publique, dans la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles* et dans certains aspects de la gestion financière. Ils n'ont par ailleurs qu'un rôle limité à jouer dans la nomination de leur sous-ministre, chef administratif de leur ministère.

On trouve dans les lois organiques de tous les ministères un énoncé des pouvoirs, attributions et fonctions relevant de la responsabilité des ministres, et ce sont ces lois qui leur donnent le pouvoir de gérer leur ministère et leurs ressources financières⁸. Tel est du moins le système en théorie. En pratique, le pouvoir de gérer le ministère et ses programmes est de manière quasi invariable délégué au sous-ministre. Rares sont les ministres qui pensent que leur rôle est de gérer leur ministère. J.W. Pickersgill, qui fut ministre et greffier, a fait l'observation suivante : « Aucune personne d'expérience ne s'attend à ce qu'un ministre gère son ministère. C'est la fonction du sous-ministre... Dans le cours normal des choses, les ministres ne se préoccupent pas de ces vastes questions d'administration et ils n'ont pas à s'en préoccuper »⁹.

Au Canada, les ministres, dont la plupart n'ont que peu ou pas d'expérience gouvernementale avant d'être nommés au Cabinet, sont issus de nombreux secteurs de la société, tels que des cabinets de droit, des petites entreprises ou des établissements d'enseignement. Incontestablement, leur courbe d'apprentissage est raide. Le jour où ils arrivent pour la première fois dans leur ministère, on leur remet une pile de cahiers d'information sur une foule de questions différentes concernant les politiques du ministère, les questions courantes et les problèmes émergents, ainsi que la manière d'organiser leur cabinet. Ils rencontrent leurs hauts fonctionnaires à intervalles réguliers, typiquement deux fois par semaine pour se tenir au courant des problèmes du jour, ou quand une situation spéciale exige leur intervention.

La vie d'un ministre n'est pas de tout repos et son temps libre est une denrée très rare. Le ministre doit s'occuper de sa circonscription, assister aux réunions du Cabinet et de ses comités, se préparer pour la Période des questions et pour les comparutions devant les comités parlementaires, répondre aux besoins de son parti politique, des médias et de ses collègues du Cabinet, et participer aux activités du caucus gouvernemental. Bien qu'il n'existe aucune règle particulière permettant de juger si tel ou tel ministre réussit à son poste, il doit impérativement se concentrer sur ses priorités clés s'il veut avoir un impact. L'ex-greffier Gordon Osbaldeston a un jour adressé cette mise en garde aux ministres :

[Traduction]

Comme vous jouez une multitude de rôles, vous allez subir une pression constante et implacable pour consacrer une partie de votre temps à telle ou telle question qui le mérite. Vous allez devoir fixer vos priorités et le temps qu'il vous faudra pour les atteindre, puis gérer votre temps en conséquence. Si vous ne faites pas cela, et si vous ne le faites pas bien, vous êtes perdu.¹⁰

Il ajoutait qu'une semaine de travail de ministre dure entre 70 et 80 heures mais que « des enquêtes ont montré qu'ils n'ont souvent que trois heures par semaine à consacrer à leur sous-ministre »¹¹. Il s'ensuit qu'il est difficile aux ministres d'assumer la responsabilité complète de la gestion de leur ministère, même s'ils le voudraient.

La politique canadienne est extrêmement régionalisée. Députés et ministres voient leur monde à travers le prisme de leur circonscription, de leur région et de leur province. Les fonctionnaires voient le monde de manière bien différente. Dans leur cas, c'est le monde de l'analyse des politiques, balisé par la hiérarchie, les secteurs économiques, les différents ministères, les organismes centraux et les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision. Au Canada, si des

tensions apparaissent entre les ministres et les fonctionnaires de carrière, c'est souvent au sujet de l'application des critères d'un programme en opposition au désir de faire quelque chose pour telle ou telle circonscription ou région. C'est rarement au sujet de problèmes de gestion ou de ressources humaines, de la manière dont sont préparés les budgets ministériels, ou des relations entre le ministère et le Conseil du Trésor.

Les ministres sont souvent livrés à eux-mêmes lorsqu'il s'agit de faire à réaliser un projet dans leur circonscription ou leur région ou de régler des questions délicates sur le plan politique, même lorsqu'elles exposent à la manchette des journaux. Ils ont cependant à leur disposition un personnel exonéré qui les aide à faire face à ce genre de situations.

Le personnel exonéré

Le Bureau du Conseil privé a publié un document, *Gouverner de façon responsable : Le guide du ministre et du ministre d'État*, dans lequel il dit aux ministres qu'ils ont le droit d'engager leur propre personnel, dit « politique » ou « exonéré »¹². Il y explique aussi que « la raison d'être des cabinets est de rassembler des conseillers et des adjoints qui ne sont pas fonctionnaires et qui peuvent partager l'engagement politique des ministres et faire bénéficier ceux-ci d'une expertise et d'un point de vue privilégié que la fonction publique ne peut fournir »¹³. Il y ajoute que « le personnel politique n'est pas habilité à donner des ordres aux fonctionnaires, mais il peut leur demander de l'information ou leur transmettre les instructions du ministre, en passant normalement par le sous-ministre »¹⁴.

Dans une étude préparée pour la Commission, Liane Benoit affirme que le personnel exonéré ou politique n'a pas le pouvoir de donner des ordres aux fonctionnaires mais qu'il exerce « souvent une influence considérable sur l'élaboration et, dans certains cas, la mise en œuvre des politiques du gouvernement »¹⁵. Et elle ajoute que « l'histoire et

certains événements récents montrent que le pouvoir dont ils disposent peut prêter aux abus »¹⁶.

J.R. Mallory, dans un article fondamental publié en 1967, fut le premier à exprimer des préoccupations au sujet du rôle du personnel exonéré :

[Traduction]

Il n'est manifestement pas souhaitable qu'un nombre considérable de personnes ne faisant pas partie de la fonction publique s'interposent entre le ministre et son ministère. Elles n'ont pas la formation et n'appliquent pas les normes professionnelles de la fonction publique; il se peut même que le caractère particulier de leur nomination signifie qu'elles échappent au contrôle de sécurité qui est le corollaire déplaisante de la plupart des candidatures à des postes de responsabilité dans la fonction publique. Ce sont des personnes qui non seulement détiennent un pouvoir considérable parce qu'elles contrôlent l'accès au ministre et peuvent s'exprimer en son nom, mais aussi peuvent exercer ce pouvoir de manière ridiculement inepte et clairement axée sur des motifs politiques ».¹⁷

Comment le personnel exonéré est-t-il recruté? Liane Benoit parle à ce sujet d'un « exercice relativement mystérieux combinant le clientélisme politique, les contacts personnels, le favoritisme à l'ancienne et le hasard pur et simple »¹⁸. La loyauté politique et l'allégeance partisane semblent compter pour beaucoup dans cet exercice. Le CPM supervise le processus de recrutement au moyen d'un double système de veto en vertu duquel lui-même et le ministre pertinent peuvent opposer leur veto à la nomination d'adjoints exécutifs ou de chefs de cabinet dans les cabinets ministériels.

Évidemment, le personnel exonéré du CPM se situe largement au-dessus de celui des cabinets ministériels. Ses membres occupent des postes de niveau plus élevé, reçoivent une rémunération plus élevée et sont beaucoup plus nombreux que ceux des cabinets ministériels.

Les employés exonérés du CPM et des cabinets ministériels respectent-ils la directive du document du BCP indiquant qu'ils ne doivent pas donner d'ordres aux fonctionnaires, tout simplement parce qu'ils n'en ont pas l'autorité? Certains cabinets ministériels se sont dotés d'un processus d'enregistrement des ordres ministériels et des demandes d'information et, en très grande mesure, respectent la directive. D'autres, par contre, semblent utiliser « allègrement l'expression "le ministre exige" »¹⁹. Chaque ministre a sa propre manière d'utiliser son personnel dans ses relations avec le ministère, et chaque ministère a sa propre culture et sa propre histoire en ce qui concerne ses relations avec son ministre et avec son personnel exonéré. Les contacts entre les fonctionnaires et le personnel exonéré sont nombreux et il n'est tout simplement pas possible d'établir une méthode ou une procédure pouvant s'appliquer à tous les ministères dans toutes les circonstances. La règle non écrite voulant que le sous-ministre soit tenu informé de tout contact entre le cabinet du ministre et le ministère n'est pas toujours observée. Comme l'a fait remarquer Alex Himelfarb, « il y a énormément de souplesse dans notre système concernant les interactions entre personnes, et nous n'avons pas érigé de barrières pour les empêcher. En fait, dans bien des cas, on encourage ce genre d'interaction pour des raisons logistiques ou pour d'autres raisons »²⁰. Et il a ajouté qu'il est essentiel, sur les questions importantes, que le sous-ministre soit « dans le coup... [et que son rôle est] d'assurer le respect du processus décisionnel et d'empêcher toute dérogation à ce processus »²¹.

L'influence que peuvent exercer les employés exonérés ne disparaît pas quand ils quittent les cabinets ministériels. Ayant acquis des connaissances sur la manière dont fonctionne le système et ayant établi un réseau de contacts à l'intérieur du gouvernement, il leur est souvent possible de vendre ces connaissances et leurs talents à des firmes de lobbyisme d'Ottawa, et l'on sait que beaucoup entrent au service de telles firmes après leur passage dans un cabinet ministériel²².

D'autres employés exonérés entrent dans la fonction publique grâce à une exemption spéciale, à un niveau équivalent à celui du poste qu'ils occupaient dans leur cabinet ministériel. Selon les *Lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres*, du Conseil du Trésor :

Quand une personne ayant travaillé dans un cabinet de ministre est jugée admissible à une nomination prioritaire, elle a le droit d'être nommée sans concours et en priorité absolue à n'importe quel poste de la fonction publique pour lequel elle est jugée qualifiée; elle doit donc être nommée avant toute autre personne sauf les fonctionnaires excédentaires qui doivent être replacés dans leur ministère d'attache [LEFP, alinéa 29(1.1)] et les fonctionnaires en congé qui sont aussi admissibles à une nomination prioritaire conformément aux dispositions de l'article 30 de la LEFP. Le droit à une nomination prioritaire est accordé pour un an et prend effet à la date de cessation d'emploi dans un cabinet de ministre.²³

En vertu de cette ligne directrice, les employés exonérés sont autorisés à entrer dans la fonction publique par la petite porte, sans être assujettis au principe du mérite ou à un concours. Par exemple, Pierre Tremblay, l'ancien chef de cabinet d'Alfonso Gagliano, ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, est passé du cabinet du ministre à un poste de cadre supérieur au ministère puis, peu après, a assumé la responsabilité des projets de commandites. Son cas, et ce n'est pas le seul, illustre le risque de politisation de la fonction publique. Cette mise en garde ne veut pas dire que les employés exonérés qui souhaitent entrer dans la fonction publique ne devraient pouvoir le faire. Bon nombre d'employés exonérés sont ensuite devenus des hauts fonctionnaires de très grande qualité, dont certains sont actuellement sous-ministres. Toutefois, les compétences et connaissances acquises dans un cabinet ministériel devraient leur être très utiles dans un concours fondé sur le mérite. Entrer dans la fonction publique par la grande porte éliminerait dans leur cas toute insinuation de droit acquis et de risque de politisation de la fonction publique.

Recommandation 10 : Le gouvernement devrait abolir les dispositions de la loi et de ses politiques qui permettent aux employés exonérés d'être nommés à des postes de la fonction publique sans concours après avoir servi pendant trois ans dans un cabinet ministériel.

Il convient de faire deux remarques importantes au sujet du rôle du personnel exonéré. Premièrement, au moyen de séances d'information, de programmes de formation ou d'autres méthodes, le gouvernement devrait faire tous les efforts possibles pour signaler de la manière la plus claire possible aux employés exonérés qu'ils ne sont pas autorisés à donner des ordres aux fonctionnaires. Ceci doit être communiqué clairement à la fois au personnel exonéré et aux fonctionnaires. Deuxièmement, les ministres doivent bien comprendre qu'il leur appartient d'assumer la responsabilité de toutes les actions de leur personnel exonéré, de les expliquer et d'en rendre compte.

La Commission estime que le gouvernement devrait formuler et adopter un Code de conduite du personnel exonéré, catégorie comprenant les conseillers et consultants à temps partiel. Le Code devrait porter sur les relations entre le personnel exonéré et les fonctionnaires, en précisant notamment que le ministre est pleinement imputable des activités de son personnel exonéré. On devrait y trouver des lignes directrices sur l'emploi après l'exonération, accompagnées de sanctions en cas d'infraction. Après confirmation de leur nomination, les employés exonérés devraient être tenus de participer à un programme de formation portant au minimum sur les exigences de la législation sur l'accès à l'information et le Code de conduite du personnel exonéré, ainsi que sur les politiques, règles et règlements régissant les relations entre le ministère et le cabinet ministériel.

Recommandation 11 : Le gouvernement devrait préparer et adopter un Code de conduite du personnel exonéré indiquant que le personnel exonéré n'a pas le pouvoir de donner des ordres aux fonctionnaires et que les ministres sont pleinement responsables et imputables des actions de leur personnel exonéré. Après confirmation de son recrutement, tout le personnel exonéré devrait être tenu de suivre un programme de formation sur les aspects les plus importants de l'administration publique.

Notes du septième chapitre

-
- ¹ Canada, Bureau du Conseil privé, *Les responsabilités du Bureau du Conseil privé* (1999), chap. 2.
- ² Voir Liane E. Benoit, *Le personnel ministériel : les tribulations des orphelins législatifs du Parlement*, Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires, Études, vol. I, sous « Le "bon" personnel : filtrage du CPM ».
- ³ Témoignage de M. Jean Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12414 (OF), p. 12405 (E).
- ⁴ Témoignage de M. Sylvain Lussier, Transcriptions, vol. 136, p. 25707 (OF), p. 25704 (E).
- ⁵ *Ibid.*, p. 25706 (TF)
- ⁶ Pièce P-474 (U), par. 17. Argumentation du Bureau du vérificateur général, 10 juin 2005.
- ⁷ LRC 1985, ch. 0-3.
- ⁸ Canada, Bureau du conseil privé, *La responsabilité constitutionnelle* (1977, réédité en 2003, sous le titre « Le ministre »).
- ⁹ J.W. Pickersgill, « The W. Clifford Clark Memorial Lectures, 1972 (no 1): Bureaucrats and Politicians », *Administration publique du Canada*, 15(3) (1972): 420.
- ¹⁰ Gordon Osbaldeston, « Dear Minister », *Policy Options politiques* 9, (juin 1988): 4.
- ¹¹ *Ibid.*
- ¹² Canada, Bureau du Conseil privé, *Gouverner de façon responsable : Le guide du ministre et du ministre d'État*, (2004).
- ¹³ *Ibid.*
- ¹⁴ *Ibid.*
- ¹⁵ Liane E. Benoit, *Le personnel ministériel : les tribulations des orphelins législatifs du Parlement*, Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires, Études, vol. I, sous « Introduction ».
- ¹⁶ *Ibid.*
- ¹⁷ J.R. Mallory, « The Minister's Office Staff: An Unreformed Part of the Public Service », *Administration publique du Canada*, 10(1) (1967): 32.
- ¹⁸ Benoit, *Le personnel ministériel*, sous « Le recrutement : un exercice de haut vol »
- ¹⁹ *Ibid.*, sous « Tu ne donneras pas d'ordres ! ».
- ²⁰ Témoignage de M. Alex Himelfarb, Transcriptions vol. 12, p. 1955-1956 (TF).
- ²¹ *Ibid.*, p. 1956 (TF).
- ²² Benoit, *Le personnel ministériel*, sous « Mais dans les faits, qui se prévaut de l'exonération? »
- ²³ Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, *Lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres* (juillet 2005), renvoi à *Commission de la fonction publique du Canada — Guide — Droits prioritaires du personnel des cabinets de ministre*.