



LE PARLEMENT INVISIBLE
LES RÔLES DES DIRECTEURS DE CABINET DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

Essai présenté par
Jérémy Dufour-Dinelle
Stagiaire 2021-2022

Assemblée nationale du Québec
30 juin 2022

*À grand-maman Denise, pour sa curiosité intellectuelle.
À grand-maman Monique, pour sa résilience.*

Sommaire¹

Contrairement à leurs homologues des cabinets ministériels, les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale sont très peu étudiés par les chercheurs universitaires, pour ne pas dire pas du tout. Plus encore, bien que leur fonction soit prévue dans la *Loi sur l'Assemblée nationale*, les rôles et les responsabilités des directeurs de cabinet de l'Assemblée s'avèrent relativement méconnus.

En misant principalement sur des entrevues semi-dirigées, des sources institutionnelles ou juridiques et la littérature sur les directeurs de cabinet ministériel, cet essai se penche d'abord sur le parcours, le processus de nomination et les compétences recherchées chez les directeurs de cabinet de l'Assemblée. Ensuite, il témoigne de leurs rôles de directeur du cabinet, de conseiller du parlementaire et de protecteur du politicien au travers de sept relations qu'ils développent et entretiennent avec d'autres acteurs, qu'ils soient liés de près ou de loin au Parlement. Ces acteurs sont le personnel politique, leur parlementaire, les directeurs de cabinet de leur groupe parlementaire, les directeurs de cabinet de groupes parlementaires différents, le Conseil des ministres, leur caucus et les caucus adverses.

Enfin, il explore l'influence liée à l'exercice des rôles des directeurs de cabinet de l'Assemblée sur les décisions politiques de certains parlementaires et, par extension, sur les travaux de l'Assemblée nationale et des commissions parlementaires.

¹ Le genre masculin est utilisé dans ce texte uniquement dans le but d'en alléger la forme et d'en faciliter la lecture.

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier chaleureusement tous les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale qui ont accepté de participer à ma démarche. Votre ouverture, votre enthousiasme, votre confiance et votre générosité ont été pour le moins irréprochables. Je vous en suis sincèrement reconnaissant.

Je remercie ensuite François Gagnon et Christian Blais ainsi que les autres membres du comité de lecture, Émilie Bevan, Joséane Caron et Julien Tremblay, pour leurs judicieux commentaires, leur passion indéfectible à l'égard de nos institutions et leur dévouement à faire de nous, les stagiaires Bonenfant, des personnes un peu plus compétentes chaque jour.

Une mention spéciale à Joséane Caron, coordonnatrice du programme de stages de la Fondation, pour son écoute inconditionnelle, sa bienveillance innée et sa profonde humanité. Sans toi, cet exercice n'aurait certainement pas connu le même dénouement. Merci mille fois.

Un merci tout particulier à mes collègues boursières, Véronique Boucher-Lafleur, Gabrielle Jolicoeur, Victoria Thàn et Julianne Toupin, devenues mes sœurs spirituelles. Grâce à notre amitié, à votre intelligence et à votre franchise, vous avez fait de moi quelqu'un de meilleur.

De plus, merci à Magali Paquin et à M. X pour leur contribution à mon cheminement intellectuel sur les directeurs de cabinet et à ma grille d'entrevue. C'est un privilège d'avoir échangé avec les personnes aussi vives d'esprit que vous êtes.

Merci beaucoup à Stéphane Wimart, de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale, pour son professionnalisme sans faille et sa disponibilité constante. Un merci à Claudette Robillard, également de la Bibliothèque.

Je désire enfin remercier mes parents, mon frère et sa petite famille, mes grands-mères, tous les autres membres de notre famille ainsi qu'Isabelle Gusse, mon phare dans la nuit, pour leur appui de tous les instants. Si le « p'tit de gars de Laflèche » à Saint-Hubert que je suis est parvenu à se rendre à l'Assemblée nationale du Québec, c'est à vous que je le dois. Merci de croire en moi.

Table des matières

1— Introduction	5
2— Méthodologie.....	7
3— Les cabinets de l'Assemblée nationale.....	10
3.1- <i>Le fonctionnement de l'Assemblée nationale</i>	11
3.2- <i>Les différentes fonctions parlementaires et leur cabinet à l'Assemblée nationale</i>	12
4— Devenir directeur de cabinet de l'Assemblée nationale	15
4.1- <i>Parcours et processus de nomination</i>	15
4.2- <i>Compétences recherchées</i>	18
5— Rôles et responsabilités d'un directeur de cabinet de l'Assemblée nationale	21
5.1- <i>Le rôle de directeur du cabinet</i>	22
5.1.1- <i>Les relations entre les directeurs de cabinet et le personnel politique</i>	22
5.2- <i>Le rôle de conseiller du parlementaire</i>	24
5.2.1- <i>La relation parlementaire-directeur de cabinet</i>	25
5.2.2- <i>Les relations entre les directeurs de cabinet d'un même groupe parlementaire</i>	27
5.2.3- <i>Les relations entre les directeurs de cabinet de groupes parlementaires différents</i>	29
5.2.4- <i>Les relations entre les directeurs de cabinet et le Conseil des ministres</i>	34
5.2.5- <i>Les relations entre les directeurs de cabinet et leur caucus</i>	36
5.2.6- <i>Les relations entre les directeurs de cabinet et un caucus adverse</i>	39
5.3- <i>Le rôle de protecteur du politicien</i>	40
6— Conclusion.....	42
7— Bibliographie.....	47
8— Annexes	49
8.1 — <i>Annexe 1 : Grille d'entrevue</i>	49
8.2 — <i>Annexe 2 : Masse salariale pour la rémunération du personnel d'un cabinet de l'Assemblée</i>	51
8.3 — <i>Annexe 3 : Indemnité additionnelle pour l'exercice d'une fonction parlementaire</i>	52

1— Introduction

« Premier conseiller au sein d'un cabinet ministériel ou auprès du titulaire de certaines fonctions parlementaires ou politiques (président, vice-présidents, leaders, whips, chef de parti) » : telle est la définition que confère l'Assemblée nationale du Québec, dans son *Encyclopédie sur le parlementarisme québécois*, à la fonction de « chef de cabinet », mieux connue sous l'expression « directeur de cabinet » (Assemblée nationale du Québec, 2021a). Deux principales catégories de directeurs de cabinet existent au Québec. Celle prévue par la *Loi sur l'exécutif* qui regroupe les directeurs de cabinet du lieutenant-gouverneur, du premier ministre et des ministres. Et celle prévue par la *Loi sur l'Assemblée nationale* qui englobe les directeurs de cabinet du président et des vice-présidents de l'Assemblée nationale, du chef de l'opposition officielle, des chefs parlementaires des autres groupes parlementaires, des leaders parlementaires du gouvernement, de l'opposition officielle et des autres groupes parlementaires, des whips en chef du gouvernement, de l'opposition officielle et des whips en chef des autres groupes parlementaires.

Comme le prévoient les deux lois évoquées ci-dessus, ce sont les titulaires des cabinets exécutifs et de l'Assemblée nationale qui nomment le directeur de leur cabinet. Dans un cas comme dans l'autre, ces directeurs de cabinet, que l'on surnomme parfois les « dircabs », occupent une position privilégiée leur permettant d'être à la fois spectateurs et acteurs du fonctionnement des institutions démocratiques et parlementaires québécoises.

À l'exception du Bureau de l'Assemblée nationale, qui énonce clairement, dans son *Règlement sur la rémunération et les conditions de travail du personnel des cabinets de l'Assemblée nationale* (2021a), que « le directeur d'un cabinet est chargé notamment de diriger les autres membres du personnel du cabinet », aucune source institutionnelle ou juridique ne précise explicitement l'ensemble des rôles d'un directeur de cabinet à l'Assemblée nationale. Qui plus est, la littérature les concernant porte essentiellement sur les directeurs des cabinets ministériels. Force est donc de constater que la fonction de directeur de cabinet de l'Assemblée nationale, dont la définition des rôles s'avère peu formalisée, a été peu étudiée et demeure méconnue.

Dans le cadre de cet essai, les rôles des directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale seront mis en lumière. Au-delà des définitions de direction des autres membres du personnel du cabinet et de

premiers conseillers auprès des titulaires de certaines fonctions parlementaires, il est primordial d'observer comment les directeurs de cabinet influencent tantôt les décisions politiques de leur parlementaire, tantôt le fonctionnement et les travaux de l'Assemblée nationale et de ses commissions parlementaires.

Pour ce faire, le fonctionnement de l'Assemblée nationale comme institution et les cabinets de l'Assemblée ont été abordés en tout premier lieu afin d'éclaircir les particularités de chacune des fonctions parlementaires et de leur cabinet. Ensuite, les parcours et le processus de nomination ainsi que les compétences recherchées chez ces directeurs de cabinet ont été traités. Puis, tout en soulevant quelques exemples, les contours des trois rôles élémentaires des directeurs de cabinet de l'Assemblée ont été dessinés, soit les rôles de directeur du cabinet, de conseiller du parlementaire et de protecteur du politicien ; ils l'ont été au travers de sept relations que développent et entretiennent les directeurs de cabinet de l'Assemblée avec des acteurs du Parlement, à savoir le personnel politique, leur parlementaire, les directeurs de cabinet d'un même groupe parlementaire, les directeurs de cabinet de groupes parlementaires différents, le Conseil des ministres, leur caucus² et les caucus adverses. Enfin, une analyse de l'influence liée à l'exercice des rôles des directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale a été effectuée et quelques pistes de réflexion ont été soulevées.

² « Ce terme fait référence à l'ensemble des députés d'un parti politique, qu'il soit ou non reconnu comme groupe parlementaire en Chambre » (Assemblée nationale du Québec, 2022a).

2— Méthodologie

Puisque très peu de documentation porte sur la fonction de directeur de cabinet de l'Assemblée nationale, la démarche de recherche à la base de cet essai se veut essentiellement exploratoire. En ce qui a trait à la méthodologie, trois types de sources ont été utilisées : des sources primaires (entrevues semi-dirigées), des sources secondaires (documents institutionnels ou juridiques) et des sources tertiaires (documentation sur les directeurs de cabinet ministériel).

En raison des limites associées à la littérature scientifique, les sources primaires, c'est-à-dire celles sur lesquelles repose principalement cet essai, sont des entrevues semi-dirigées. Elles ont été menées à l'automne 2021 et à l'hiver 2022 auprès d'anciens et d'actuels directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale.³ L'anonymat a été conféré à l'ensemble des répondants pour trois raisons : d'abord parce que c'était une demande de la majorité d'entre eux ; ensuite parce qu'il était souhaitable d'optimiser le processus d'entrevues semi-dirigées en cherchant à éviter que les répondants ne s'autocensurent ; et enfin parce qu'il était plus équitable de conférer l'anonymat à tous les répondants plutôt qu'à une minorité d'entre eux.

Aux fins de l'exercice, les fonctions de directeurs de cabinet du président et de chacun des vice-présidents ont d'emblée été exclues de la recherche, car les fonctions parlementaires de leur titulaire de cabinet sont foncièrement distinctes de celles des autres titulaires de cabinet de l'Assemblée nationale (chefs, leaders et whips). Néanmoins, la fonction de directeur de cabinet du premier ministre a pour sa part été incluse dans la démarche, puisque « le premier ministre est aussi le chef du groupe parlementaire formant le gouvernement » (Assemblée nationale du Québec, 2022d). De ce fait, bien que le cabinet du premier ministre soit prévu par la *Loi sur l'exécutif* et non par la *Loi sur l'Assemblée nationale* — contrairement aux cabinets de l'Assemblée nationale —, son directeur de cabinet exerce certains rôles semblables à celui des autres chefs parlementaires, mais du côté du gouvernement plutôt qu'à l'opposition. Cet essai insiste surtout sur les rôles qui unissent le premier ministre au pouvoir législatif et à l'Assemblée nationale, quoiqu'il ne puisse passer sous silence quelques autres rôles assumés par le premier ministre et qui sont liés au pouvoir exécutif. En somme, au gouvernement, ce sont les directeurs de cabinet du premier ministre, du leader parlementaire et du whip en chef du gouvernement qui ont été étudiés, alors que pour les

³ Pour consulter la grille d'entrevue utilisée, voir *Annexe 1*.

oppositions, l'étude porte sur les directeurs de cabinet du chef parlementaire, du leader parlementaire et du whip en chef de l'opposition officielle en plus des chefs, des leaders et des whips des autres groupes d'opposition.

Considérant que la plus récente réforme parlementaire d'avril 2009 a occasionné d'importantes modifications au *Règlement et aux autres règles de procédure de l'Assemblée nationale*, il était important que les directeurs de cabinet — constitutifs de l'échantillon — sollicités et interviewés aient occupé leur fonction entre le mois d'avril 2009 et le mois de mars 2022, date de réalisation de la dernière entrevue semi-dirigée.

Étant donné qu'aucune recension officielle des personnes ayant occupé les fonctions de directeurs de cabinet à l'Assemblée nationale ou celle de directeur du cabinet du premier ministre n'existe, il a été assez complexe de trouver le nombre exact de personnes ayant occupé les fonctions ciblées. D'après les recherches effectuées de concert avec la Bibliothèque de l'Assemblée nationale, environ une quarantaine d'individus ont été directeurs de cabinet à l'Assemblée nationale ou au cabinet du premier ministre, et ce, pour l'ensemble des parlementaires titulaires d'un des cabinets ciblés entre avril 2009 et mars 2022. À cet égard, cela représenterait environ 44 personnes, dont trois ayant occupé leur fonction par intérim.

Dans ce contexte, 19 anciens ou actuels directeurs de cabinet, qui ont occupé leur poste entre avril 2009 et mars 2022, ont été ciblés. Parmi ceux-ci, 15 d'entre eux ont accepté de participer aux entrevues semi-dirigées. Afin de préserver l'anonymat des personnes répondantes, les critères de ciblage de l'échantillon ne sont pas énumérés dans le présent rapport. L'utilisation de l'expression « de l'opposition » sert à désigner les chefs parlementaires, les leaders parlementaires et les whips en chef de tout groupe parlementaire d'opposition ; cela permet, encore une fois, d'assurer l'anonymat des personnes répondantes. Quant à elle, l'expression « (Dircab #) » est utilisée pour citer les propos qu'ont tenus les directeurs de cabinet de l'Assemblée interviewés.

Les sources secondaires comportent tous les documents institutionnels et juridiques, lesquels ont permis de circonscrire davantage le contexte et le cadre dans lequel la fonction de directeur de cabinet de l'Assemblée nationale s'inscrit. Les sources secondaires les plus importantes ont été, entre autres, la *Procédure parlementaire du Québec*, le *Règlement et autres règles de procédure de l'Assemblée nationale*, la *Loi sur l'Assemblée nationale*, la *Loi sur l'exécutif*, quelques règles

administratives émanant du Bureau de l'Assemblée nationale et des informations accessibles sur le site web de l'Assemblée nationale du Québec.

Enfin, concernant les sources tertiaires, les recours à la documentation sur les directeurs de cabinet ministériel ont permis non pas de tracer de manière exhaustive les ressemblances et les différences entre ces deux types de fonctions, mais plutôt à appuyer une pensée ou un fait rapporté d'une entrevue. Dans le but de renforcer à la fois le propos et la portée de cet essai, ces recours documentaires ont fourni les assises théoriques ou pratiques supplémentaires à celles présentées dans les sources primaires et secondaires.

3— Les cabinets de l'Assemblée nationale

Comme le prescrit le *Règlement* de l'Assemblée nationale, un groupe parlementaire constitue « tout groupe d'au moins douze députés élus sous la bannière d'un même parti politique, ou tout groupe de députés élus sous la bannière d'un parti politique qui a obtenu au moins 20 % des voix aux plus récentes élections générales » (Peters, 2021, p. 273). Alors que le groupe parlementaire composé du plus grand nombre de députés représente celui formant le gouvernement (*Ibid.*, p. 278), le rang des groupes d'opposition varie en fonction du nombre de députés qui les composent (*Ibid.*, p. 276). Dans cette optique, le groupe parlementaire ayant le deuxième plus grand nombre de députés deviendra l'opposition officielle, le troisième, le deuxième groupe d'opposition, le quatrième, le troisième groupe d'opposition et ainsi de suite.⁴

Dans le cadre des travaux de l'Assemblée nationale et des commissions parlementaires, certains députés exercent une ou plusieurs fonctions parlementaires au sein de leur groupe leur permettant de constituer un cabinet de l'Assemblée (Assemblée nationale du Québec, 2022b). Les fonctions parlementaires qui permettent à des députés de bénéficier d'un cabinet sont prévues par l'article 124.1 de la *Loi sur l'Assemblée nationale* — il s'agit de l'article 11.5 de la *Loi sur l'exécutif* en ce qui concerne le premier ministre (Peters, 2021, p. 304).

Avant même d'explorer les diverses facettes associées aux directeurs de cabinet de l'Assemblée, il semble important d'expliquer en amont le fonctionnement de l'Assemblée nationale à titre

⁴ Depuis 2009, comme le rappelle la *Procédure parlementaire du Québec*, trois groupes d'opposition ont fait figure d'exceptions à la notion de groupe parlementaire, c'est-à-dire qu'ils ne répondaient pas d'emblée aux critères prévus dans le *Règlement* pour être reconnus à titre de groupes parlementaires même s'ils ont tout de même été reconnus à ce titre ; « l'Assemblée avait alors modifié les critères pour reconnaître comme groupe parlementaire un parti politique qui ne respectait pas ceux prévus au *Règlement* » (Peters, 2021, p. 277). C'est le cas de l'Action démocratique du Québec qui a consensuellement été reconnue comme un groupe parlementaire pour la durée de la 39^e législature selon les conditions prescrites « dans un document déposé par le leader du gouvernement et adopté le 21 avril 2009 » (voir pages 274 et 277 de la *Procédure parlementaire* [Peters, 2021] et document *Reconnaissance de l'Action démocratique du Québec comme groupe parlementaire et répartition des mesures entre les députés de l'opposition pour la durée de la 39^e législature*, document déposé n° 246-20090421, 21 avril 2009). Ce sont aussi les cas du Parti Québécois et de Québec solidaire qui, à l'issue de négociations avec les différents partis représentés à l'Assemblée nationale, ont été reconnus comme des groupes d'opposition pour la durée de la 42^e législature (voir pages 275 à 277 de la *Procédure parlementaire* [Peters, 2021] et document *Entente relative à la notion de groupe parlementaire, au fonctionnement de l'Assemblée et des commissions parlementaires, ainsi qu'aux aspects budgétaires pour la durée de la 42^e législature*, document déposé n° 48-20181129, 28 novembre 2018).

d'institution parlementaire et d'aborder sommairement les particularités de chacune des fonctions parlementaires étudiées qui donnent accès à un cabinet de l'Assemblée.

3.1- Le fonctionnement de l'Assemblée nationale

De type Westminster, le régime parlementaire du Québec est marqué par « une séparation souple entre les branches de l'État, plus particulièrement en ce qui a trait aux fonctions législative et exécutive : le parlement et le gouvernement participent tous deux à l'exercice des fonctions législative et exécutive » (*Ibid.*, p. 109). C'est pourquoi l'Assemblée nationale du Québec comprend des mécanismes constitutionnels pour favoriser ou forcer la collaboration entre le gouvernement et le parlement (*Idem.*). Ces mécanismes de collaboration correspondent à divers moyens « de contacts », « de contrôle » et « de contrainte » (*Idem.*). Dès lors, le fonctionnement de l'Assemblée nationale se base sur la collaboration entre le groupe parlementaire formant le gouvernement, les groupes parlementaires de l'opposition et les députés indépendants⁵.

En plus des travaux de l'Assemblée nationale et des commissions parlementaires sectorielles, les différents groupes parlementaires sont aussi appelés à collaborer au sein de quelques autres instances. C'est notamment le cas de la Commission de l'Assemblée nationale⁶, de la Sous-commission de la réforme parlementaire⁷ et du Bureau de l'Assemblée nationale⁸, des instances dont la composition et les fonctions sont distinctes. Les deux premières, qui sont elles-mêmes des commissions parlementaires, prévoient notamment la participation des leaders et des whips de tous les groupes parlementaires dans sa composition, tandis que la troisième, le Bureau de l'Assemblée nationale, ne le prévoit pas nécessairement et explicitement. Si, en pratique, les whips des groupes parlementaires prennent part au Bureau de l'Assemblée nationale, ils n'en ont pas l'obligation.

⁵ Les députés indépendants sont des parlementaires « n'appartenant à aucun groupe » (Assemblée nationale du Québec, 2022c).

⁶ Voir articles 115 et 116 du *Règlement* de l'Assemblée nationale (Assemblée nationale du Québec, 2018) et pages 875 à 878 de la *Procédure parlementaire du Québec* (Peters, 2021).

⁷ Voir article 117 du *Règlement* de l'Assemblée nationale (Assemblée nationale du Québec, 2018) et pages 877 et 878 de la *Procédure parlementaire du Québec* (Peters, 2021).

⁸ Voir chapitre IV de la *Loi sur l'Assemblée nationale* et pages 162 à 165 et 256 et 257 de la *Procédure parlementaire du Québec* (Peters, 2021).

Bref, l'Assemblée nationale, lors des travaux de l'Assemblée, en commissions parlementaires ou au travers de ses différentes instances, nécessite la collaboration des groupes parlementaires pour qu'elle puisse fonctionner à titre d'institution parlementaire et parvenir à mener à bien ses activités.

3.2- Les différentes fonctions parlementaires et leur cabinet à l'Assemblée nationale

Au sein de chaque groupe, qu'il soit au gouvernement ou à l'opposition, trois fonctions parlementaires sont à différencier : celle de chef parlementaire, celle de leader parlementaire et celle de whip en chef. Elles constituent ensemble le triumvirat de chacun des groupes parlementaires ; triumvirat sur lequel, évidemment, le chef trône. Lorsqu'ils utilisent l'expression « officiers », les membres d'un groupe parlementaire réfèrent généralement à leur leader ou à leur whip en chef — et à leurs adjoints, le cas échéant.

Les chefs parlementaires⁹ sont chargés de « mener l'action parlementaire de leur groupe respectif » (Assemblée nationale du Québec, 2022b). En principe, le « chef du parti politique qui a fait élire le plus grand nombre de députés » devient le premier ministre (Peters, 2021, p. 278). Tous les chefs parlementaires sont titulaires d'un cabinet ; un cabinet ministériel pour le premier ministre, et des cabinets de l'Assemblée pour les autres chefs parlementaires. La masse salariale pour le cabinet du premier ministre provient directement du budget du ministère du Conseil exécutif (Montigny et Jacob, 2019, p. 437), soit le ministère dont il est chargé. Cette masse salariale équivaut annuellement à 4 255 000 \$ depuis le 7 juillet 2020 (ministère du Conseil exécutif, 2021, p. 65). Pour leur part, les masses salariales des cabinets des chefs parlementaires, comme celles de tous les autres titulaires d'un cabinet de l'Assemblée, proviennent du budget de l'Assemblée nationale (Montigny et Jacob, 2019, p. 439). Chaque titulaire d'un cabinet de l'Assemblée dispose de cette masse salariale, en lieu et place de la masse salariale allouée à un député, pour rémunérer son personnel en circonscription et à l'hôtel du Parlement (Assemblée nationale du Québec, 2022b).¹⁰

Pour leur part, les leaders parlementaires¹¹ sont désignés par leur chef (Assemblée nationale du Québec, 2022b). Ils détiennent plusieurs responsabilités à l'égard de leur groupe parlementaire : « agir comme principal stratège et conseiller en matière de procédure parlementaire, planifier les

⁹ Voir chapitre 5 de la *Procédure parlementaire du Québec* (Peters, 2021).

¹⁰ Pour consulter les masses salariales allouées aux chefs parlementaires, voir *Annexe 2*.

¹¹ Voir chapitre 5 de la *Procédure parlementaire du Québec* (Peters, 2021).

travaux parlementaires, élaborer les stratégies à adopter lors des séances de l'Assemblée [et] veiller au respect des droits de chacun des députés de son groupe » (*Idem.*). C'est pourquoi il est utile, sinon capital, que les leaders aient une connaissance fine des règles de procédure et des coutumes parlementaires (*Idem.*). Quant à lui, le leader du gouvernement est aussi un ministre qui doit assurer le lien entre le pouvoir exécutif — le Conseil des ministres — et le pouvoir législatif — l'Assemblée nationale (*Idem.*). Le lien que le leader parlementaire du gouvernement assure entre ces deux pouvoirs sous-entend qu'il est chargé, entre autres, d'établir l'ordre du jour des travaux de l'Assemblée (*Idem.*).¹²

Enfin, les whips en chef¹³ sont aussi désignés par leur chef (Assemblée nationale du Québec, 2022b). Ils assument maintes responsabilités, parmi lesquelles figurent : « maintenir l'ordre et la cohésion dans les rangs de leur groupe parlementaire », « s'assurer qu'un nombre suffisant de députés sont présents lors des travaux à l'Assemblée et en commission, en particulier lors des votes », « noter les noms des députés qui doivent intervenir au cours des débats et s'assurer de leur présence », « voir à la répartition des tâches et aux services de soutien aux députés (attribution de bureaux, secrétariat, service de recherche, etc.) » et « participer au choix des députés qui deviendront membres des délégations dans le cadre des relations interparlementaires » (*Idem.*). Autrement dit, cette fonction parlementaire vise non seulement à veiller à ce que la discipline et la cohésion règnent entre les membres d'un même groupe parlementaire, mais également à leur « fournir un support en matière de ressources humaines » (Marland, 2020, p. 104).¹⁴

Ce ne sont pas tous les groupes parlementaires qui disposent d'un whip.¹⁵ Cependant, d'après les entrevues semi-dirigées, lorsqu'un groupe parlementaire ne dispose pas d'un whip, le chef

¹² Pour consulter les masses salariales allouées aux leaders parlementaires, voir *Annexe 2*.

¹³ Voir chapitre 5 de la *Procédure parlementaire du Québec* (Peters, 2021). Prendre note que depuis janvier 1994, le whip en chef du gouvernement assiste aux réunions du Conseil des ministres (Assemblée nationale du Québec, 2022b).

¹⁴ Pour consulter les masses salariales allouées aux whips en chef, voir *Annexe 2*.

¹⁵ Depuis 2009, trois groupes parlementaires d'opposition n'ont pas eu de whip. Durant la 39^e législature, le document *Reconnaissance de l'Action démocratique du Québec comme groupe parlementaire et répartition des mesures entre les députés de l'opposition pour la durée de la 39^e législature* et l'adoption du PL-36, *Loi modifiant la Loi sur les conditions de travail et le régime de retraite des membres de l'Assemblée nationale et d'autres dispositions législatives* (1^{ère} session, 39^e législature, 2009, adopté le 21 avril 2009) prévoyaient que l'Action démocratique du Québec n'aurait qu'un chef et un leader parlementaires. L'Action démocratique a donc disposé d'uniquement deux cabinets de l'Assemblée, soit ceux de leur chef et de leur leader parlementaires. Durant la 42^e législature, le document *Entente relative à la notion de groupe parlementaire, au fonctionnement de l'Assemblée et des commissions parlementaires, ainsi qu'aux aspects budgétaires pour la durée de la 42^e législature* et l'adoption du PL-4, *Loi entérinant l'Entente relative à la notion de groupe parlementaire, au fonctionnement de l'Assemblée et des commissions parlementaires, ainsi qu'aux aspects budgétaires pour la durée de la 42^e législature* (1^{ère} session, 42^e législature, 2018, 7 décembre

parlementaire désigne un député au sein de son groupe pour se charger simultanément des responsabilités normalement attendues d'un whip et « exercer les pouvoirs » qu'ils lui sont dévolus.¹⁶ Alors que sa fonction parlementaire est plus ou moins reconnue, ce député n'est pas titulaire d'un cabinet. Selon des directeurs de cabinet interviewés, ledit député peut généralement compter sur le soutien d'au moins un autre cabinet de l'Assemblée et de son directeur, que ce soit le cabinet de son chef parlementaire ou celui de son leader. C'est donc dire que lorsqu'un groupe parlementaire n'a que deux directeurs de cabinet de l'Assemblée en son sein, un pour le chef et un pour le leader, les rôles et les responsabilités du directeur de cabinet du whip leur incombent pratiquement.

Au terme de ce qui précède, il importe de rappeler que les cabinets de l'Assemblée nationale servent à appuyer leur titulaire à la fois dans l'exercice de sa fonction parlementaire et sa fonction de député.¹⁷ Selon certains directeurs de cabinet interviewés, c'est aussi le cas du cabinet du premier ministre : au moins un employé au cabinet du premier ministre collabore étroitement avec le bureau de circonscription du premier ministre afin de coordonner ses activités et la gestion des dossiers de sa circonscription.

2018) prévoyaient que les groupes parlementaires du Parti Québécois et de Québec solidaire n'auraient respectivement qu'un chef et un leader parlementaires. Chacun de ces groupes d'opposition n'a donc disposé que de deux cabinets de l'Assemblée, à savoir ceux d'un chef et d'un leader parlementaires.

¹⁶ Pour la durée de la 42^e législature, une modification a été apportée aux règles de fonctionnement de l'Assemblée à cet effet. Pour plus de détails, voir article 3.1 des règles de fonctionnement de l'Assemblée dans le *Règlement et autres règles de procédure* de l'Assemblée nationale (Assemblée nationale du Québec, 2018).

¹⁷ Dépendamment de l'organisation de l'aile parlementaire de leur groupe parlementaire, certains directeurs de cabinet de l'Assemblée sont appelés à administrer les *Sommes allouées aux partis politiques à des fins de recherche et de soutien*. Voir *Assemblée nationale du Québec, 2021b*.

4— Devenir directeur de cabinet de l'Assemblée nationale

Malgré le fait que la majorité d'entre eux ait prétendu qu'ils n'avaient ni le parcours typique d'un directeur de cabinet ni les mêmes compétences que leurs homologues, force est de constater qu'il existe de multiples similarités entre les directeurs de cabinet interviewés. Ces similarités sont tantôt particulières au poste de directeur de cabinet, tantôt particulières à la fonction de leur parlementaire. Dans les paragraphes qui suivent, quelques constats qui ressortent du parcours et du processus de nomination des directeurs de cabinet interviewés sont présentés en plus des compétences qu'ils estiment être recherchées chez le détenteur d'un tel poste.

4.1- Parcours et processus de nomination

À la lumière des entrevues semi-dirigées, même si la vaste majorité d'entre eux a poursuivi des études universitaires à différents cycles, il semble que trois principaux éléments caractérisent le parcours des directeurs de cabinet interviewés jusqu'à leur nomination. Ces éléments sont cumulatifs, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas tributaires les uns des autres : leur cumul ne fait que renforcer le parcours des personnes répondantes jusqu'à leur nomination. Ces éléments ne respectent pas d'ordre hiérarchique entre eux et leur émergence dans le parcours d'un directeur de cabinet ne respecte aucun ordre chronologique précis. Il s'agit d'expériences professionnelles jugées pertinentes, d'un lien avec un parti politique — que ce soit par le biais de la militance au sein d'un parti, du recrutement ou de la recommandation par un tiers proche du parti —, ou d'une relation privilégiée avec le parlementaire. Tous les parcours des directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale interviewés se démarquent par la présence d'au moins deux de ces trois éléments.

Pour plusieurs directeurs de cabinet interviewés, « il n'y a pas d'école pour devenir directeur de cabinet » (Dircab 4) ; « il n'y a pas de formation qui prédestine à toutes les tâches » (Dircab 15). Directeur de cabinet, « c'est un métier qui s'apprend sur le tas », ont-ils avancé (Dircab 3 et Dircab 6). Pourtant, lorsqu'on s'attarde plus longuement aux parcours des personnes interrogées, les expériences professionnelles qui précèdent leur nomination à titre de directeur de cabinet de l'Assemblée convergent toutes vers les mêmes domaines d'activités. Toutes ont œuvré soit dans les cabinets politiques — ministériels ou de l'Assemblée — comme conseillers politiques, soit dans le milieu journalistique, des communications et des médias en tant que journalistes ou animateurs

notamment, soit elles ont déjà été elles-mêmes élues en qualité de députés. Parfois, le parcours de ces personnes rassemble même plusieurs de ces expériences professionnelles qui, visiblement, sont hautement estimées par les parlementaires.

Plus particulièrement, les parcours des directeurs de cabinet des leaders parlementaires montrent qu'habituellement, ils ont travaillé pour un cabinet de leader parlementaire avant leur nomination. Ce qui n'est pas sans rappeler une des conclusions de Jean-Christophe Anderson, ancien boursier-stagiaire de la Fondation Jean-Charles-Bonenfant, qui soutenait, dans son essai, que les directeurs de cabinet des leaders parlementaires « ont en effet souvent été les symboles, au cours des dernières décennies, d'une certaine mémoire institutionnelle se transmettant de législature en législature » (2020, p. 22).

Par ailleurs, au fil de leur parcours, tous les directeurs de cabinet interviewés, sauf un, témoignent d'un lien avec un parti politique. Certains ont milité dans les rangs d'un parti politique à un moment donné. D'autres ont été recrutés par leur parlementaire ou encore lui ont été recommandés par un tiers proche du parti. Sans tenir compte du fait qu'elles étaient initialement ou non militantes au sein d'un parti, les personnes interviewées qui ont été recrutées ou recommandées par un tiers proche du parti en arrivent inévitablement à être étiquetées comme appartenant à ce parti. Normalement, elles deviennent même membres dudit parti et quelquefois militantes actives pour l'organisation.

Enfin, quelques parcours attestent d'une relation privilégiée entre un directeur de cabinet et son parlementaire. Cette relation, qui est préalable à la nomination du directeur de cabinet, peut être de natures professionnelle, amicale ou les deux à la fois. Par exemple, ils peuvent avoir développé une relation professionnelle, voire amicale, du fait que leurs parcours se sont croisés à une période où ils travaillaient tous deux pour la même organisation ; ou encore, ils peuvent avoir développé une relation d'amitié lors de leurs études étant donné qu'ils ont fréquenté la même institution académique.

Ce troisième élément distingue plus du tiers des directeurs de cabinet interviewés, dont le parcours invoque une relation privilégiée. Malgré une exception à cette observation, cet élément s'applique surtout aux directeurs de cabinet de chefs parlementaires, qu'ils soient du gouvernement ou de l'opposition. Ainsi, le parcours de quelques-uns des directeurs de cabinet interviewés est

intimement lié au parcours de leur parlementaire. Autrement dit, c'est parce que son parlementaire est devenu titulaire d'un cabinet de l'Assemblée que la personne interviewée a pu être nommée à titre de directeur de son cabinet. Dans tous les cas, l'ensemble des directeurs de cabinet interviewés qui ont fait mention d'une relation privilégiée les unissant à leur parlementaire — avant leur nomination — ont pareillement fait état d'expériences professionnelles jugées pertinentes. Le parcours de la majorité d'entre eux a montré qu'ils avaient aussi un lien avec le parti politique auquel leur parlementaire était affilié.

Comme déjà mentionné, ce sont le premier ministre et les titulaires des cabinets de l'Assemblée nationales qui nomment le directeur de leur cabinet. Habituellement, la toute première nomination à laquelle procèdent les chefs parlementaires est celle de leur directeur de cabinet. Toutefois, il ressort des entrevues semi-dirigées que les nominations des directeurs de cabinet des leaders parlementaires et des whips en chef font toujours l'objet d'un accord préalable entre le chef parlementaire et le titulaire d'un cabinet de l'Assemblée d'un même groupe parlementaire. Peu importe si c'est le chef parlementaire ou le titulaire du cabinet qui propose la candidature d'un directeur de cabinet en devenir, ce dernier ne deviendra bel et bien directeur de cabinet que si les deux parlementaires en viennent à une entente. Cette pratique s'avère assez répandue chez les directeurs de cabinet de l'Assemblée interviewés, puisque selon la vaste majorité des directeurs de cabinet des leaders parlementaires et des whips en chef interrogés, voire la totalité d'entre eux, leur candidature a été soumise à un tel processus.

Plusieurs cadres régissent les obligations des directeurs de cabinet de l'Assemblée dès leur nomination. Selon le *Règlement concernant les règles déontologiques applicables aux membres du personnel d'un cabinet ministériel* et les *Règles déontologiques applicables aux membres du personnel des députés et des cabinets de l'Assemblée nationale*, les directeurs de cabinet, tout comme le personnel politique, doivent adhérer aux valeurs de l'Assemblée nationale énoncées à l'article 6 du *Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale* (Québec, 2021 ; Bureau de l'Assemblée nationale du Québec, 2021b). Ils sont tenus de respecter certaines règles d'éthique et de déontologie, lesquelles sont prévues par l'Assemblée nationale et misent sur la prévention des situations de conflits d'intérêts (*Idem.*). Comparativement au personnel politique, les directeurs de cabinet ont également l'obligation de produire, dans les 60 jours suivant leur nomination et par la suite à tous les ans, une déclaration d'intérêts (*Idem.*).

4.2- Compétences recherchées

Dans leur article scientifique intitulé *Les cabinets ministériels au Québec : pouvoirs et paradoxes*, Eric Montigny et Steve Jacob identifient quatre « qualités personnelles requises » chez les membres d'un cabinet ministériel (2019, p. 440-443) : la loyauté, la discrétion, le jugement politique et la polyvalence (*Ibid.*, p. 441). Considérant que les directeurs de cabinet de l'Assemblée interviewés ont évoqué les mêmes qualités lorsqu'ils ont été sondés sur les compétences recherchées chez les personnes qui occupent cette fonction, il est de mise de définir plus clairement chacune des qualités relevées par Montigny et Jacob.

Pour ces deux auteurs, la loyauté correspond à l'esprit de corps qui lie l'ensemble des membres du cabinet : un sentiment de défense et de solidarité mutuelles qui doit régner entre le ministre, son directeur de cabinet et le reste de son personnel politique. Dans ce contexte, la loyauté se traduit par le fait « de toujours livrer le fond de sa pensée entre les quatre murs du cabinet » (*Idem.*). *A fortiori*, les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale interrogés ont ajouté que la loyauté reposait sur l'idée qu'ils devaient constamment veiller aux intérêts de leur parlementaire.

Pour sa part, la discrétion, qui découle de la loyauté, s'inscrit en lien étroit avec le principe suivant : « ce qui se dit au cabinet reste au cabinet » (*Ibid.*, p. 441-442). Dans les cabinets ministériels, comme dans les cabinets de l'Assemblée nationale, les discussions concernent souvent des dossiers hautement stratégiques, qui peuvent parfois être controversés ou encore aborder des données sensibles, confidentielles mêmes. S'inscrivant dans un environnement où les journalistes et les adversaires sont toujours à la recherche d'informations, les directeurs de cabinet doivent demeurer discrets. À l'instar de ce qu'ont décrit les directeurs de cabinet interviewés, la discrétion va de pair avec une forme d'humilité et de modestie ; un directeur de cabinet doit comprendre qu'il n'est pas là pour attirer vers lui les projecteurs, car ceux-ci sont réservés au parlementaire. Voilà pourquoi « il faut savoir s'effacer » (*Idem.*). « Moi, j'ai renoncé à la reconnaissance », a confié un directeur de cabinet de l'Assemblée interviewé, ce qui illustre en quelque sorte le fait qu'un directeur de cabinet de l'Assemblée doit demeurer discret et travailler dans l'ombre (Dircab 3).

Montigny et Jacob définissent également que le jugement politique réside en « la capacité de lire une situation pour la transformer en opportunité en tenant compte des différents acteurs » (2019, p. 442). À cet égard, pour les personnes répondantes, le jugement politique est la principale

compétence recherchée chez les directeurs de cabinet de l'Assemblée. « C'est beaucoup le jugement politique que l'on cherche », soutient un premier directeur de cabinet interviewé (Dircab 2). Un second directeur de cabinet abonde dans le même sens tout en précisant : « Ça prend des gens qui ont une bonne compréhension des enjeux politiques, ça, c'est certain. Tu sais, il faut que tu comprennes ce qu'est la "game". Ça aide d'avoir une bonne compréhension des enjeux de communication politique. Parce que de nos jours, c'est beaucoup à ce niveau-là » (Dircab 7). Contrairement aux deux chercheurs, pour qui le jugement politique « ne s'apprend généralement pas », « soit on l'a, soit on ne l'a pas » (2019, p. 442), les directeurs de cabinet interrogés paraissent plutôt mitigés. Si certains sont du même avis que les deux auteurs (Dircab 6), d'autres croient que le jugement politique est une compétence perfectible, car la fonction de directeur de cabinet est « un métier qui s'apprend par compagnonnage » (Dircab 3).

Enfin, pour Montigny et Jacob la polyvalence réfère au fait qu'il est fort utile, dans ce métier, d'être un généraliste plutôt qu'un spécialiste, puisque cela sous-entend une « capacité rapide d'adaptation et de compréhension de nouveaux dossiers » (2019, p. 442). Cette compétence s'applique à l'ensemble des directeurs de cabinet de l'Assemblée interviewés. *A priori*, l'on pourrait penser que la connaissance de la procédure parlementaire qu'ont les directeurs de cabinet de leaders, qui est fondée sur leur expérience pratique et la tradition, ne fait d'eux que des spécialistes. *A posteriori*, bien qu'ils soient habituellement des spécialistes des règles parlementaires, les directeurs de cabinet des leaders sont aussi des généralistes au sens où leur point de vue est souvent sollicité sur une importante diversité d'enjeux sur lesquels ils ne possèdent aucune expertise. En quelque sorte, il vaut mieux pour eux avoir un minimum de connaissances sur de multiples dossiers portant, entre autres, sur les sujets d'actualité. Les directeurs de cabinet de leaders parlementaires sont donc simultanément spécialistes et généralistes, alors que leurs semblables pour les chefs parlementaires et les whips en chef se limitent, la plupart du temps, à être des généralistes.

Outre ces quatre « qualités personnelles requises » mises en évidence par les travaux de Montigny et Jacob, tous les directeurs de cabinet de l'Assemblée interviewés ont mis l'accent sur deux autres compétences : l'entregent, à savoir la capacité à développer et entretenir des relations interpersonnelles — notamment à des fins stratégiques —, et le dévouement, soit la capacité à réaliser une grande charge de travail et être disponible en tout temps. Trois types de situations, très

factuelles, exposées dans les entrevues semi-dirigées viennent appuyer la nécessité de ces deux compétences.

En premier lieu, l'institution parlementaire qu'est l'Assemblée nationale exige la collaboration des groupes parlementaires. Qu'ils le veuillent ou non, s'ils désirent faire fonctionner l'Assemblée nationale, les directeurs de cabinet de l'Assemblée auront nécessairement à discuter et à s'entendre avec leurs homologues d'un autre groupe parlementaire. Il est donc utile pour eux de développer et d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles avec l'ensemble des acteurs qui s'inscrivent dans la joute parlementaire, qu'ils soient des alliés ou des adversaires politiques.

En deuxième lieu, les directeurs de cabinet de l'Assemblée doivent interagir quotidiennement avec les membres de leur caucus. Ces derniers peuvent interpellier, à toute heure du jour ou de la nuit, les directeurs de cabinet de leur groupe parlementaire, surtout celui du whip en chef. D'où les propos de deux directeurs de cabinet interviewés qui déclarent que « le temps des fêtes, Noël, le Jour de l'An, ça n'existe pas pour un directeur de cabinet » (Dircab 14), et qu'il s'agit d'un emploi « 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 » (Dircab 15).

En troisième lieu, si l'opposition dispose de moins de ressources que le gouvernement, la charge de travail parlementaire et médiatique qui l'accompagne demeure sensiblement la même. Ce qui implique que les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale doivent eux-mêmes mettre l'épaule à la roue et ne peuvent pas déléguer systématiquement des tâches.

Ces trois situations justifient d'autant que l'entregent et le dévouement, en plus de la loyauté, de la discrétion, du jugement politique et de la polyvalence, soient des compétences recherchées chez les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale du Québec.

5— Rôles et responsabilités d'un directeur de cabinet de l'Assemblée nationale

En dépit du fait que leurs rôles et leurs responsabilités varient selon la fonction parlementaire qui est associée au cabinet qu'ils dirigent, tous les directeurs de cabinet interviewés s'entendent pour dire que les dynamiques au gouvernement et à l'opposition divergent de manière tranchée. Comme l'ont imaginé plusieurs directeurs de cabinet de l'Assemblée, le gouvernement incarne la posture défensive et l'opposition, la posture offensive. Autrement dit, le gouvernement et l'opposition luttent pour le contrôle de la nouvelle ; le gouvernement ne souhaite pas faire les manchettes, alors que l'opposition y travaille ardemment ; le gouvernement se prépare afin de ne pas être surpris par l'opposition, laquelle met tout en œuvre pour le surprendre et éventuellement le mettre dans l'embarras. D'ailleurs, les divergences tranchées entre les dynamiques du gouvernement et de l'opposition ont été accentuées par la pandémie de COVID-19 et l'émergence de nouveaux partis dans le paysage politique québécois, ce qui a respectivement éclipsé la présence des groupes d'opposition dans l'univers médiatique et rendu la compétition pour la couverture médiatique plus féroce (Dircab 5 ; Dircab 6).

En revanche, s'il y a une ressemblance entre les multiples cabinets de l'Assemblée, qu'ils soient du côté du gouvernement ou du côté de l'opposition, c'est que tous reflètent la personnalité de leur titulaire. À la manière des cabinets ministériels, qui jouent les rôles que veulent leur voir jouer leurs ministres respectifs (Craft et Halligan, 2020, p. 110 ; Maltais et Harvey, 2007, p. 55 et 64-65 ; Plasse, 1981, p. 315 ; Rigaud, 2018, p. 4), un cabinet de l'Assemblée joue à la lettre les rôles que veut lui voir jouer son titulaire. La structure, les rôles et les responsabilités de son cabinet s'adaptent à sa personnalité tout en étant le reflet de ses préférences et de son style (Dircab 3 ; Dircab 4 ; Dircab 8).

Si les rôles et les responsabilités d'un cabinet de l'Assemblée dépendent de la personnalité du parlementaire qui en est titulaire, il en est de même des rôles et des responsabilités de son directeur de cabinet. Conséquemment, les rôles et les responsabilités des directeurs de cabinet de l'Assemblée diffèrent à la fois d'une fonction parlementaire à l'autre et d'un titulaire de cabinet à l'autre.

Étant une « fonction qui n'est pas normalisée » (Dircab 4), les entrevues semi-dirigées dégagent trois rôles principaux que jouent, à des niveaux distincts, les directeurs de cabinet de l'Assemblée

nationale : ils dirigent le cabinet, conseillent le parlementaire et protègent le politicien. Dans ce qui suit, les trois rôles évoqués sont explorés par l'entremise de sept relations que développent et entretiennent les directeurs de cabinet de l'Assemblée. Une insistance sur le rôle de conseiller du parlementaire est spécialement effectuée, puisque c'est le rôle sur lequel les directeurs de cabinet répondants ont eux-mêmes insisté.

5.1- Le rôle de directeur du cabinet

Conformément au *Règlement sur la rémunération et les conditions de travail du personnel des cabinets de l'Assemblée nationale*, un directeur de cabinet « est chargé notamment de diriger les autres membres du personnel du cabinet » (Bureau de l'Assemblée nationale du Québec, 2021a, p. 2), soit usuellement les directeurs adjoints, conseillers, attachés politiques ou employés de soutien (*Ibid.*, p. 1-2). Lorsque vient le temps de mettre en place le cabinet, des directeurs de cabinet contactent parfois leurs prédécesseurs pour leur demander conseil, pour les sonder sur les faux pas à éviter (Dircab 4). Au travers des relations qu'ils entretiennent avec le personnel politique de leur cabinet, les directeurs de cabinet interviewés ont mis en évidence deux volets relatifs à leur rôle de directeur du cabinet : la gestion et la coordination ainsi que le mentorat et la formation du personnel.

5.1.1- Les relations entre les directeurs de cabinet et le personnel politique

Tout comme les titulaires de cabinet de l'Assemblée, les directeurs de cabinet ont chacun leur style en matière de gestion, de coordination, de mentorat ou de formation du personnel politique (Dircab 6). Entre autres, si certains préfèrent la tenue très fréquente de réunions, d'autres se gardent d'en faire trop (Dircab 3).

En ce qui a trait au rôle de directeur du cabinet sur le plan de la gestion et de la coordination du personnel, la majorité des interviewés ont dit avoir les coudées franches pour mener les entrevues d'embauche et, ultimement, embaucher comme membres du personnel les candidats qu'ils estiment compétents (*Idem.*; Dircab 7). Ce sont eux aussi qui, la plupart du temps, négocient la rémunération des employés (Dircab 4). Toutefois, l'augmentation salariale d'un employé quelconque ou la distribution des bonus de fin d'année parmi les membres du personnel, sitôt qu'elles deviennent connues de tous, peuvent entraîner des tensions dans l'équipe du cabinet (*Idem.*; Dircab 15). En

pratique, même si elles sont toujours entérinées par la signature du titulaire du cabinet, ces augmentations salariales et ces distributions de bonus de fin d'année peuvent soit être planifiées et octroyées uniquement par le directeur de cabinet, soit être soumises à l'approbation du titulaire du cabinet avant leur octroi (*Idem.*).

Se qualifiant comme des « chefs d'orchestre » à l'intérieur du cabinet qu'ils dirigent, les directeurs de cabinet de l'Assemblée répartissent les tâches à accomplir et les coordonnent en effectuant des suivis ponctuels pour s'assurer qu'elles soient réalisées (Dircab 1). C'est d'autant plus vrai en ce qui concerne le cabinet du premier ministre qui maintient des liens de nature politico-administrative avec les autres ministères. Un directeur de cabinet d'opposition résume le premier volet de son rôle de directeur du cabinet, soit celui de gestionnaire et de coordonnateur du personnel, en le caricaturant de la façon suivante : « Ma job, c'est de parler au monde et de savoir ce qui se passe. Ça fait que je suis tout le temps en train de parler à tout le monde. C'est de savoir ce qu'ils font, et leur dire poliment ce qu'ils devraient faire. *Grosso modo.* » (Dircab 8).

Les directeurs de cabinet de l'Assemblée s'appliquent à former et à entretenir un sentiment de travail collectif dirigé vers un objectif commun (Dircab 3 ; Dircab 5). Un sentiment qui s'exprime singulièrement par le fait que tout un chacun devient responsable de la cohérence à établir entre le programme et la plateforme du parti et les positions qu'ils défendent au Parlement. Cette responsabilité, profondément partisane, en est une collective dans tous les cabinets sondés.

D'ailleurs, il n'est pas rare que les échanges entre les directeurs de cabinet et les membres du personnel s'opèrent dans des contextes plus informels que celui dans lequel prennent place leurs réunions hebdomadaires ou les activités du cabinet en général. En guise d'exemple, un directeur de cabinet affirme :

Je fais la tournée des bureaux le mardi matin. Je vais dans tous les bureaux et je jase au monde. À tout le monde. Une idée n'est pas meilleure parce qu'elle vient de l'adjointe administrative ou parce qu'elle vient du député responsable du dossier. Moi, je veux savoir ce que le monde pense, et c'est quoi le « *mood* » de notre monde pour débiter la semaine. Ça fait que le mardi matin, je fais la tournée des bureaux, je jase au monde qui est là, je m'informe autant de comment ils vont que de ce qu'ils voient pour la semaine (Dircab 8).

Ce même directeur de cabinet ajoute qu'il essaie d'organiser des repas, les mardis et surtout les mercredis soirs, avec des membres du personnel de son cabinet ou des membres de son aile parlementaire (*Idem.*). Compte tenu des exigences que requiert leur emploi, l'idée est de permettre

aux employés de s’amuser et de tisser des liens avec leur employeur et leurs collègues. Dans le même ordre d’idées, un autre directeur de cabinet partage la pratique suivante : « On réserve une salle sur la Grande-Allée, on ferme les portes et on relâche la pression avec un peu de vin » (Dircab 3).

En matière de mentorat et de formation du personnel, le rôle de directeur du cabinet repose énormément sur sa personnalité, mais aussi sur la culture organisationnelle des groupes parlementaires. Quelques directeurs de cabinet de l’Assemblée interviewés considèrent que le mentorat est inhérent à leur fonction, particulièrement auprès de leurs directeurs adjoints. Dans cette optique, un directeur de cabinet interviewé rapporte que :

Même si vous avez fait tous les cours de science politique, ça ne vous donnera pas grand-chose. Parce que c’est un autre monde qui est particulier, et particulier à chaque endroit où tu es. Quand tu es à l’opposition, ce n’est pas comme quand tu es au pouvoir. Et c’est un métier qui s’apprend par compagnonnage. Alors les uns écoutaient et avec les débats, ils comprenaient pourquoi on allait aller ou ne pas aller, ou faire ou ne pas faire telle chose. Ça ne s’apprend pas tout seul (*Idem.*).

Pour sa part, un autre directeur de cabinet tente de développer l’autonomie des membres du personnel en leur répétant l’adage qui suit : « Quand il y a un problème, il y a une solution. Si tu viens dans mon bureau, n’arrive pas juste avec un problème, arrive avec deux solutions, au moins » (Dircab 5). Un dernier directeur de cabinet fait preuve d’innovation en prévoyant des formations spécifiques sur la procédure parlementaire destinées à la majorité des membres du personnel (Dircab 13). Elles visent à aviver leur intérêt pour les activités parlementaires et accroître le niveau de connaissances de l’ensemble des membres du personnel de l’aile parlementaire.

En résumé, le rôle de directeur du cabinet des directeurs de cabinet de l’Assemblée nationale s’illustre sous la forme de deux volets : la gestion et la coordination d’une part, le mentorat et la formation des membres du personnel du cabinet d’autre part. Parmi les directeurs de cabinet de l’Assemblée nationale interviewés, l’exercice de ces deux volets est asymétrique : certains se concentreront davantage sur le premier alors que d’autres opteront plutôt pour le second.

5.2- Le rôle de conseiller du parlementaire

Durant leur entrevue respective, chaque directeur de cabinet interviewé a fait état du rôle de conseiller qu’il jouait auprès de leur parlementaire. Comme les directeurs de cabinet ministériels

(Plasse, 1981, p. 136), les directeurs de cabinet de l'Assemblée sont les « premiers conseillers » politiques des parlementaires qu'ils servent (Dircab 4 ; Dircab 10).

« Un patron bien informé est un patron qui prend de bonnes décisions » (Dircab 15), c'est là la conviction d'un directeur de cabinet de l'Assemblée au sujet de son rôle de conseiller. Pour livrer de meilleurs conseils, plusieurs directeurs de cabinet de l'Assemblée doivent « être capables d'aller un chercher un maximum d'informations d'un maximum de sources » (Dircab 11). « De l'information, remarque un directeur de cabinet, il y en a qui vient de partout. Il faut savoir de qui elle vient et si elle est vraie. » (*Idem.*). Dès lors, les directeurs de cabinet de l'Assemblée doivent filtrer les informations qu'ils récoltent afin de distinguer celles qui sont fondées de celles qui ne le sont pas.

Dans les pages qui suivent, le rôle de conseiller des directeurs de cabinet auprès de leur parlementaire, et la quête constante d'informations qui l'accompagne, est analysé à travers le prisme de six relations qu'ils développent et entretiennent avec d'autres acteurs du Parlement. Au passage, des éléments sur lesquels les directeurs de cabinet sont susceptibles de conseiller leur parlementaire sont soulignés.

5.2.1- La relation parlementaire-directeur de cabinet

Dans la plupart des cas, les dossiers stratégiques sur lesquels les parlementaires doivent se pencher en vue de prendre une décision passent d'abord par le bureau de leur directeur de cabinet (Dircab 1). De ce fait, les directeurs de cabinet de l'Assemblée sont appelés à développer et à entretenir une relation avec le titulaire du cabinet qu'il dirige (*Idem.*). Parmi les relations qu'ils cultivent, la relation parlementaire-directeur de cabinet, pour le moins profonde, est assez unique en son genre. Invité à décrire la relation avec son parlementaire, un directeur de cabinet de l'Assemblée témoigne :

Il faut avoir la capacité, de façon respectueuse et au bon moment, de véritablement donner son avis, qu'il plaise ou pas au parlementaire ou à d'autres. Il faut lui donner pour qu'il ait le maximum de perspectives. Mais une fois qu'il a tranché, c'est sa prérogative, c'est lui l'élu, c'est lui qui a la légitimité de prendre la décision. [...] Donc il faut qu'il y ait une relation de confiance pour pouvoir se dire professionnellement tout, sans filtres (Dircab 1).

Fondée sur la confiance, la relation parlementaire-directeur de cabinet permet au conseiller — le directeur de cabinet — de donner l'heure juste au décideur — le parlementaire. Même si

«ultimement, ce sont toujours les élus qui décident» (Dircab 2), les directeurs de cabinet s'efforcent, en fournissant une importante quantité d'informations et de points de vue, à ce que les décisions qu'ont à prendre leur parlementaire le soient de la manière la plus éclairée possible. Lorsque vient le temps d'interagir avec leur parlementaire, les directeurs de cabinet de l'Assemblée misent donc sur la franchise ; le fait de dire les choses telles qu'elles sont, franchement et sans détour (Dircab 1).

Questionné sur la nécessité du lien de confiance qui unit un parlementaire et son directeur de cabinet, un directeur de cabinet de l'Assemblée affirme :

Ça ne peut pas fonctionner s'il n'y a pas une relation de confiance. C'est carrément ça, je veux dire, c'est à la base de la relation, je pense. Sans ça, il n'y a rien qui fonctionne. Il faut que l'écu ait confiance, qu'il soit certain qu'il ait la bonne information, qu'il ait confiance en la loyauté de la personne qui travaille pour lui. Si ce n'est pas là, les conseils ne porteront pas. L'écu ne pourra pas faire son travail sans ça. À vrai dire, c'est plus l'inverse, c'est le directeur de cabinet qui ne pourra pas bien faire son travail s'il n'a pas la confiance de son parlementaire. C'est impossible (Dircab 10).

Force est de constater que la confiance est un élément essentiel dans la relation parlementaire-directeur de cabinet : elle leur permet d'accomplir leur travail respectif, soit de décider et de conseiller. Qui plus est, cette confiance est mutuelle. Elle est marquée par une réciprocité entre le parlementaire et le directeur de cabinet, ce qui veut dire que cette confiance est bidirectionnelle : un directeur de cabinet doit avoir confiance en son parlementaire au même titre que son parlementaire doit avoir confiance en lui. Ce caractère mutuel de la confiance qui lie les deux acteurs se traduit par un processus incessant de communication et de transfert d'informations entre eux (Dircab 7 ; Dircab 15). Si tant est qu'elle fonde la relation parlementaire-directeur de cabinet, cette confiance accentue *ipso facto* la portée des conseils que livrent les directeurs de cabinet à leur parlementaire (Dircab 10). Plus encore, cette relation de confiance pousse les directeurs de cabinet à être l'incarnation d'une sorte d'extension de leur parlementaire : « Je suis ses yeux et ses oreilles et ses bras » (Dircab 15). Ce qui n'est pas sans rappeler le caractère symbiotique de la relation parlementaire-directeur, ou à tout le moins son idéal type.

Dans ce contexte, il est possible pour un directeur de cabinet de l'Assemblée d'incarner tantôt un « confident professionnel » (Dircab 1), tantôt un « ami » pour le parlementaire (Dircab 2 ; Dircab 3 ; Dircab 11). D'autant qu'un directeur de cabinet peut s'occuper des affaires personnelles

de son parlementaire (Dircab 4), comme sa relation de couple par exemple, même si cela dépend grandement du niveau de leur relation de confiance.

Néanmoins, un directeur de cabinet de l'Assemblée interviewé insiste sur le fait que la complémentarité est une qualité qu'ils cherchent à posséder dès les débuts de leur relation parlementaire-directeur de cabinet, sinon à édifier au fil du temps :

Moi, je pense qu'un bon directeur de cabinet, c'est quelqu'un qui «*fit*» bien avec son parlementaire, c'est-à-dire qu'il y a différents styles de parlementaires. [...] Ça prend quelqu'un qui est complémentaire à son parlementaire. Je ne crois pas à une espèce de guildes des professionnels de direction de cabinet, surtout pour le rôle du chef, car c'est différent d'un ministre, d'un leader ou d'un whip. [...] Tu vas avoir un parlementaire qui va être vraiment bon dans X, Y, Z, mais moins bon dans une autre affaire ; son directeur de cabinet, il faut qu'il soit capable de voir ça et de compenser cette faiblesse-là. Complémentaire, c'est important, parce que complémentaire ça ne veut pas nécessairement dire différent (Dircab 8).

Cette complémentarité qui permet à un parlementaire d'améliorer ses forces et de corriger ses faiblesses, par le biais de son directeur de cabinet, peut être soit innée à la relation parlementaire-directeur de cabinet, soit acquise par le développement et l'entretien de cette dite relation. Néanmoins, elle repose nécessairement sur la confiance qui s'est créée entre ces deux acteurs, laquelle permet dans les faits au directeur de cabinet de dire franchement au parlementaire ce qu'il fait bien, et ce qu'il pourrait faire mieux.

5.2.2- Les relations entre les directeurs de cabinet d'un même groupe parlementaire

En raison de la diversité des fonctions parlementaires qu'exercent les titulaires de cabinet de l'Assemblée nationale, les directeurs de cabinet de l'Assemblée ne détiennent pas toujours les mêmes informations. Voilà pourquoi, en vue de jouer correctement leur rôle de conseiller, les directeurs de cabinet communiquent très fréquemment entre eux. Montrant l'intérêt à ce qu'ils soient tous sur la même longueur d'onde, un directeur de cabinet de l'Assemblée dit : « L'important c'est de communiquer, c'est que l'information circule. Tant que l'information circule, on est capable d'éviter, parfois, des enjeux » (Dircab 12). L'objectif est donc de communiquer l'information pour éviter, autant que possible, les risques que les parlementaires prennent des décisions inadéquates ou que leurs décisions soient remises en question.

À cet effet, qu'ils soient au gouvernement ou à l'opposition, les directeurs de cabinet de l'Assemblée participent à une réunion hebdomadaire, avec les officiers notamment. Cette réunion

se tient les lundis. Au gouvernement, elle sert à étayer l'horaire des travaux de la semaine, tandis qu'à l'opposition, elle est le moment tout désigné pour élaborer le « plan d'attaque ». Le « plan d'attaque », ce sont les messages qu'un groupe parlementaire d'opposition souhaite marteler, tout au long de la semaine, au sujet du gouvernement ou d'un autre groupe d'opposition. Les directeurs de cabinet prennent donc activement part à l'organisation de leur groupe parlementaire, entre autres, en donnant des conseils pour planifier des stratégies parlementaires ou de communication général. Certains groupes parlementaires effectuent une deuxième réunion hebdomadaire, les vendredis, afin de passer en revue les activités de la semaine et ils en profitent alors pour évaluer la tournure des événements. Ces réunions hebdomadaires sont aussi, règle générale, le moment approprié pour parler, derrière les portes closes, de la gestion du caucus. Autrement dit, s'ils le jugent opportun, les titulaires de cabinet de l'Assemblée et leurs directeurs se partagent des informations sur les autres membres de leur groupe parlementaire. Il est à noter que les directeurs de cabinet de l'Assemblée assistent aux réunions « préparatoires à la période des questions » et aux réunions « hebdomadaires » de leur caucus respectif ; cela fait d'eux des spectateurs privilégiés de l'ambiance et du climat qui règnent à l'intérieur de leur caucus des députés (Dircab 1 ; Dircab 2 ; Dircab 4 ; Dircab 5 ; Dircab 14).

À l'opposition, d'autres réunions, quotidiennes celles-là, ont lieu du mardi au jeudi durant les périodes de travaux parlementaires. Elles visent entre autres, après une lecture individuelle de la revue de presse, à identifier les grands thèmes de l'actualité en vue de finaliser la préparation à la période des questions du groupe parlementaire. Bien qu'ils n'y participent pas tous, la majorité des directeurs de cabinet sont invités à le faire. Les directeurs de cabinet des leaders participent aussi aux « *dry-runs* », c'est-à-dire aux séances préparatoires à la période des questions ; chaque député d'opposition s'étant vu octroyer une question à la période des questions est invité au cabinet du leader de son groupe pour y pratiquer oralement sa question. Ils peuvent donc conseiller à tout moment leur parlementaire, les autres parlementaires et leurs homologues sur les sujets intéressants à faire ressortir pendant la période des questions (Dircab 4 ; Dircab 12).

D'autres espaces existent où les directeurs de cabinet de l'Assemblée, avec chacun leur parlementaire, se rencontrent pour faire le point sur des décisions à prendre. Il importe ici de rappeler qu'advenant des arbitrages à effectuer, c'est toujours le chef parlementaire qui tranche, qui a le dernier mot. Au gouvernement, ils peuvent se réunir à plusieurs occasions, notamment pour

prioriser les projets qu'ils veulent voir adopter avant la fin de la période des travaux parlementaires, de la session parlementaire ou de la législature ; pour discuter de la présentation et de l'adoption d'une motion de procédure d'exception (mieux connue sous le terme « bâillon ») ; ou encore pour déterminer s'il est souhaitable de proroger une session parlementaire. Dans tous ces cas, les directeurs de cabinet de l'Assemblée sont invités à donner leur avis, à conseiller et c'est le premier ministre qui prend la décision finale (Dircab 1 ; Dircab 2 ; Dircab 3 ; Gagnon, 2014, p. 229). À l'opposition, en dehors des réunions hebdomadaires et quotidiennes, les directeurs de cabinet communiquent entre eux particulièrement lorsqu'il y a urgence d'agir. Par exemple, c'est le cas lorsqu'une motion sans préavis d'un groupe parlementaire, qui sera présentée à l'Assemblée dans quelques heures à peine, est envoyée à tous les groupes parlementaires tôt en matinée, et qu'elle s'avère très litigieuse pour un groupe parlementaire donné : les directeurs de cabinet de ce groupe parlementaire se rassembleront alors précipitamment pour essayer de « trouver une voie de passage », une position parlementaire ou politique, laquelle leur permettra d'éviter de faire les manchettes pour de mauvaises raisons (Dircab 13).

5.2.3- Les relations entre les directeurs de cabinet de groupes parlementaires différents

Considérant qu'il n'y a qu'un seul directeur de cabinet de l'Assemblée par fonction parlementaire pour chaque groupe, les directeurs de cabinet de l'Assemblée n'ont d'homologues que des adversaires politiques. Dans ces circonstances, les relations que développent et entretiennent entre eux les directeurs de cabinet de groupes parlementaires différents sont conçues, la plupart du temps, comme des relations d'égal à égal (Dircab 14). En d'autres termes, lorsqu'ils doivent s'adresser à un autre groupe parlementaire, les directeurs de cabinet de l'Assemblée s'adressent à leur semblable : le directeur de cabinet d'un chef ne communiquera qu'avec un autre directeur de cabinet d'un chef ; celui d'un leader avec celui d'un autre leader et celui d'un whip avec celui d'un autre whip. Il importe donc de se pencher sur les motivations qui justifient leurs communications et, simultanément, d'observer les sujets sur lesquels les directeurs de cabinet conseillent leur parlementaire.

A priori, les entrevues ont fait ressortir six raisons qui peuvent justifier qu'un directeur de cabinet d'un chef parlementaire communique avec celui d'un autre chef parlementaire. La première repose sur la nécessité d'organiser ou de prendre part à des activités protocolaires, comme la mise en berne d'un drapeau à l'Assemblée nationale (Dircab 3). La seconde concerne les nominations des

personnes désignées par l'Assemblée nationale, lesquelles requièrent les votes des deux tiers ou de la totalité des membres de l'Assemblée, et les discussions, voire les négociations qui peuvent les entourer (Dircab 4 ; Dircab 7). La troisième regarde la gestion de crises en cas de catastrophes naturelles ou d'événements majeurs, tels que des inondations, un déraillement de train ou une pandémie mondiale (Dircab 2 ; Dircab 3 ; Dircab 6 ; Dircab 8). La quatrième réfère à une question liée à un fait personnel, à savoir la demande d'un chef parlementaire à un autre le priant de bien vouloir ne pas soulever publiquement une information relative à sa vie privée ou celle d'un membre de son groupe parlementaire. Ce peut être en lien, par exemple, avec une maladie ou un divorce (Dircab 6 ; Dircab 7). La cinquième porte sur la violation de règles que les groupes parlementaires s'étaient eux-mêmes fixées en marge du *Règlement*. À titre d'exemple, le non-respect fréquent de l'horaire des périodes prévues pour les conférences de presse matinales des chefs parlementaires, ce qui a pour conséquence de retarder la tenue des points de presse subséquents (Dircab 8). La sixième, et non la moindre, vise à planifier des sorties médiatiques communes de groupes d'opposition en vue d'affaiblir la crédibilité du gouvernement (Dircab 4 ; Dircab 6 ; Dircab 7 ; Dircab 8). De telles sorties se font plus rarissimes pendant une année préélectorale (*Idem.*).

Bref, bien qu'ils disent vouloir privilégier la correspondance d'élu à élu, spécialement pour la gestion de crises et les questions de fait personnel, les directeurs de cabinet des chefs parlementaires conseillent leur parlementaire sur l'ensemble des raisons qui motivent leurs communications avec leurs homologues (Dircab 2). Non seulement les conseils qu'ils donnent peuvent porter tant sur la forme que sur le fond de ces communications, mais les directeurs de cabinet peuvent parfois mener eux-mêmes ces communications après y avoir été autorisés par leurs chefs parlementaires respectifs.

Par ailleurs, les directeurs de cabinet des leaders parlementaires se doivent d'être en étroite communication en raison du rythme intense et effréné des activités parlementaires. Ainsi, un directeur de cabinet interviewé affirme : « C'est un métier de cadres de portes. J'ai réglé bien plus d'affaires dans des discussions qui n'ont pas d'ordre du jour et dans lesquelles on n'était pas assis. Ça va vite. Ça va tellement vite » (Dircab 11). Il ajoute à cet effet qu'il correspond plusieurs fois par jour avec ses homologues d'autres groupes parlementaires : « 10 téléphones par jour, 14 conversations de corridor, des courriels en veux-tu, en voilà » (*Idem.*).

Plus encore, le *Règlement* prévoit que pour déroger à la procédure parlementaire, il est nécessaire d'obtenir le consentement de tous les députés, ceux appartenant aux groupes parlementaires comme ceux qui sont indépendants. C'est ce que mettent en lumière les directeurs de cabinet lorsqu'ils soutiennent : « De consentement, on peut tout faire. » (Dircab 11 ; Dircab 12). Or, c'est notamment en vue de déroger au *Règlement*, d'optimiser l'efficacité du Parlement et contraint à cette nécessité d'obtenir le consentement de tous que les directeurs de cabinet des groupes parlementaires doivent conserver une ligne de communication directe et négocier entre eux des ententes. Dans le cas inverse, puisque les groupes parlementaires tarderaient à entrer en contact, à s'entendre et, finalement, à déroger au *Règlement*, le rythme des travaux du Parlement ne sera probablement pas aussi efficace qu'il pourrait l'être (Dircab 2).

À ce sujet, un directeur de cabinet précise l'importance des relations interpersonnelles entre les directeurs de cabinet de leaders, relations dans lesquelles le respect de la parole donnée occupe une place cruciale :

Ce sont les discussions informelles avec les autres cabinets de leaders, c'est ça qui aide. Il n'y a pas une formule magique. Il faut que tu sois à l'aise de naviguer dans des relations [...] Il faut que tu ne crées pas des amitiés, ce n'est pas ça, mais de bonnes relations interpersonnelles et des relations qui sont basées sur la confiance. Tu sais, si moi je te dis que je ne te ferai pas ça, je ne ferai pas ça. Tu peux avoir ma parole (Dircab 9).

En ayant en tête le fait que les dynamiques sont significativement divergentes au gouvernement et à l'opposition, dans la mesure où le gouvernement « a le pied sur l'accélérateur » pour réaliser son agenda législatif et l'opposition « a le pied sur le frein » pour s'assurer de bien effectuer son travail législatif (Dircab 11), les négociations entre les directeurs de cabinet des leaders parlementaires peuvent prendre plusieurs formes. Parmi celles-ci se trouvent les négociations entourant l'adoption de projets de loi en fin de période de travaux parlementaires, de session parlementaire ou de législature (Dircab 2 ; Gagnon, 2014, p. 299) ; la sélection des groupes à être entendues en consultations particulières (Dircab 9 ; Dircab 10)¹⁸ ; la réservation des sujets de motion sans préavis et les amendements apportés aux motions sans préavis avant leur présentation à

¹⁸ « En pratique, [...] [u]ne motion sans préavis peut être présentée à la rubrique prévue des affaires courantes afin de confier à une commission le mandat de tenir des consultations particulières ou générales [RAN, art. 84.1]. C'est un moyen fréquemment utilisé par le leader du gouvernement, et la motion qui est présentée fait habituellement suite à une entente entre les groupes parlementaires et les députés indépendants quant aux modalités de la consultation. Précisons toutefois que cette façon de procéder nécessite le consentement unanime des membres de l'Assemblée » (Peters, 2021, p. 892).

l'Assemblée (Dircab 10 ; Dircab 12) ; et la gestion des présences des ministres et des porte-paroles appropriés en commissions parlementaires (Dircab 11 ; Dircab 13).

En dépit du fait qu'ils prétendent vouloir mettre en place un bon climat de travail¹⁹ — ce qui est indubitable à la lumière des propos tenus lors des entrevues semi-dirigées —, les directeurs de cabinet des leaders parlementaires cherchent également à obtenir un maximum d'informations sur les autres groupes parlementaires. C'est donc dire qu'ils veillent non seulement à développer leurs relations avec d'autres directeurs de cabinet pour que les travaux parlementaires se concrétisent, mais aussi qu'il s'agit pour eux d'une opportunité pour parvenir à obtenir des informations stratégiques. Ainsi pourront-ils mieux conseiller leur parlementaire.

Interpellé sur son sens stratégique, un directeur de cabinet en témoigne :

Il n'y a pas une recette, il y a des recettes. Et c'est avec le temps qu'on apprend quel est le meilleur moyen pour arriver à ses fins. Je te dirais que l'ingrédient, « LE » ingrédient, pour être capable de faire de bonnes stratégies qui fonctionnent, parce que tu peux faire des stratégies qui ne fonctionnent pas, il faut que tu aies un réseau extraordinaire de développé. Le réseautage est la clé de toutes les stratégies. Donc, être capable d'avoir des entrées dans tous les partis, savoir comment les autres s'enlignent, les journalistes disent quoi [...], c'est une très bonne manière de réussir à avoir des stratégies parlementaires qui fonctionnent très bien. Et ça, ça se travaille avec le temps. Et il faut y mettre beaucoup de gentillesse et beaucoup de générosité pour développer ça (Dircab 13).

Dans ce contexte, bien qu'ils souhaitent réellement trouver des terrains d'entente, les directeurs de cabinet des leaders cherchent en parallèle à rendre leurs conseils plus adéquats auprès de leur parlementaire. C'est ce que révèle un directeur de cabinet interrogé lorsqu'il soutient : « N'oublie jamais : un adversaire, ce n'est pas un ennemi. Et souvent, tu vas arriver à prendre le dessus sur ton adversaire quand tu as pu comprendre sa façon de raisonner et de penser. Et pour ça, tu ne dois pas te le mettre à dos tout le temps » (Dircab 15). Les directeurs de cabinet des leaders interviewés tentent donc de comprendre comment raisonnent leurs adversaires, adaptent leurs stratégies en conséquence et, par extension, perfectionnent les stratégies parlementaires de leur groupe. De cette manière, les conseils des directeurs de cabinet des leaders gagnent en efficacité à partir du moment où ils sont modelés en fonction de l'adversaire ciblé et du moment où ils sont appliqués.

¹⁹ Un directeur de cabinet interviewé souligne : « Je n'ai jamais eu comme philosophie de faire une guerre pour faire une guerre. Donc ce qu'on peut régler, ce qui ne devrait pas nécessiter beaucoup de discussions, j'ai tendance à être assez coulant par rapport à ça. Parce que ça favorise un bon climat. Et quand on a un bon climat, je trouve que ça se reflète dans l'ensemble des travaux » (Dircab 10).

Toutefois, les directeurs de cabinet de leaders parlementaires sont clairs : le respect de la parole donnée s'avère un élément central dans les relations qu'ils entretiennent. Les relations entre les directeurs de cabinet de leaders de groupes parlementaires différents sont donc elles aussi basées sur la confiance (Dircab 11). En d'autres mots, lorsqu'un directeur de cabinet donne sa parole à un autre, celui-ci doit s'y tenir (Dircab 9 ; Dircab 10 ; Dircab 11 ; Dircab 12 ; Dircab 13). Plus encore, il ne faut jamais mentir ; encore vaut-il mieux ne pas répondre à une question ou signifier à son adversaire qu'il lui est impossible d'y répondre (Dircab 13). Advenant qu'un directeur de cabinet de leader n'ait pas respecté sa parole donnée ou ait menti à un autre, celui-ci s'attirera probablement des représailles (*Idem.*). Celles-ci peuvent aller d'un prolongement du délai de réponse à une communication (ne pas donner suite à des appels téléphoniques ou tarder à répondre à des courriels) à un refus temporaire et complet de collaborer — ce qui peut se traduire par du « *filibustering* » à l'Assemblée ou en commission parlementaire (Dircab 9 ; Dircab 10 ; Dircab 11 ; Dircab 12 ; Dircab 13). Généralement, le temps arrangera les choses, puisqu'ils seront, plus tôt que tard, contraints de reprendre les communications en raison du fonctionnement même de l'Assemblée. Cependant, un phénomène inusité peut se produire lorsqu'un directeur de cabinet de leader désire se faire pardonner et reprendre le contact assez rapidement avec un autre directeur de cabinet de leader qu'il a récemment vexé. Pour obtenir pardon, il peut arriver qu'un directeur de cabinet de leader X, à un moment opportun, conseille son homologue qu'il a froissé en lui suggérant d'adopter une certaine stratégie à l'égard d'un directeur de cabinet de leader Y (Dircab 10 ; Dircab 11 ; Dircab 12). Malgré qu'elle soit surprenante et que son recours soit limité, cette pratique semble passablement répandue chez les directeurs de cabinet de l'Assemblée interviewés.

Enfin, en ce qui concerne les directeurs de cabinet des whips en chef, ils correspondent fréquemment entre eux afin, notamment, de discuter de certains éléments de l'ordre du jour des réunions du Bureau de l'Assemblée nationale ; particulièrement lorsque l'un d'entre eux souhaite les voir adoptés (Dircab 14 ; Dircab 15). Pareillement, ils se tiennent au courant des insatisfactions que peuvent leur témoigner les membres de leur groupe parlementaire. À titre d'exemples, une circulation abondante et répétée de députés d'un groupe parlementaire sur l'étage attiré à un autre groupe parlementaire, ou un député d'un groupe parlementaire ayant été grossier à l'endroit d'un député d'un autre groupe parlementaire, peuvent motiver la correspondance par téléphone cellulaire entre un directeur de cabinet d'un whip en chef avec celui d'un autre groupe

parlementaire. Outre leurs appels de courtoisie, l'objectif demeure de régler les choses « sans passer devant le juge », soit la présidence de l'Assemblée.

5.2.4- Les relations entre les directeurs de cabinet et le Conseil des ministres

Exclusives au gouvernement, les relations qu'entretiennent les directeurs de cabinet du premier ministre et de l'Assemblée avec le Conseil des ministres sont uniques. Tout juste après sa nomination, le directeur de cabinet du premier ministre ne perd pas de temps : il suggère à son premier ministre les critères dont il doit tenir compte dans la constitution de son Conseil des ministres. Aussitôt qu'ils sont fixés par le premier ministre, le directeur de cabinet trace les premières ébauches du Conseil. Au moment de présenter le tout au premier ministre, le directeur de cabinet y va généralement d'une recommandation, laquelle précise les raisons qui motivent la retenue d'un scénario au détriment d'un autre. Certains directeurs de cabinet du premier ministre contribuent à la sélection des membres du Conseil des ministres et même à celles des directeurs de cabinets ministériels ; parfois ils ont même la possibilité de choisir ces derniers eux-mêmes (Dircab 1 ; Dircab 2 ; Dircab 3).

Certains directeurs de cabinet de l'Assemblée interrogés ont partagé que lorsque le premier ministre a tranché sur les élus qui seront les membres du Conseil des ministres, celui-ci les invite à venir le rencontrer, toujours en compagnie de son directeur de cabinet, pour leur annoncer la bonne nouvelle. Toutefois, ceux dont la candidature n'a pas été retenue par le premier ministre sont rencontrés uniquement par le directeur de cabinet du premier ministre, qui leur annonce la mauvaise nouvelle — ce que les directeurs de cabinet interviewés associent au rôle de protecteur du politicien (*Idem.*).²⁰

Pour donner suite aux nominations effectuées par le premier ministre, avant même qu'elles soient rendues publiques, un directeur de cabinet peut procéder à une sorte d'interrogatoire auprès des personnes nommées. C'est ce que révèle un directeur de cabinet interviewé :

²⁰ Voir section 5.3 — *Le rôle de protecteur du politicien.*

On rencontre chacun des ministres. Le premier ministre lui annonce qu'il devient ministre de quelque chose, et moi, mon rôle, c'était de leur expliquer toutes les règles. Par exemple, il y a des enquêtes qui sortent, qui se font sur les candidats, et puis là, je les rencontrais. Une fois que le premier ministre les avait nommés, je les rencontrais moi-même, tout seul, pour leur dire : « est-ce qu'il y a des choses que je devrais savoir et que je ne sais pas ? Indépendamment de l'enquête de police qui a été faite par la Sûreté du Québec ? Des choses qui ne se disent pas dans les CV ? Des choses qui pourraient être, disons, délicates ? » S'il a plusieurs épouses, une dans le comté et une à Québec. S'il a des problèmes d'argent. S'il a des problèmes médicaux. Alors c'est un peu comme un passage obligé. Et moi je l'ai fait parce que d'autres chefs de cabinet de premiers ministres m'ont dit que c'était ça qu'il fallait faire, et c'était très judicieux (Dircab 3).

Cette pratique, qui visiblement peut se transmettre d'un directeur de cabinet du premier ministre à l'autre, vise à ce que le directeur de cabinet possède toute l'information dont il puisse avoir potentiellement besoin. La stratégie consiste ici à être informé de tout enjeu potentiel et de prévenir les situations médiatiques problématiques. De cette façon, le directeur de cabinet du premier ministre pourra livrer des conseils au premier ministre, le cas échéant, lesquels conseils prendront en considération la nature de ces informations (Dircab 3).

À l'exception du premier ministre, dont la préparation à la période des questions relève de son cabinet, le leader du gouvernement, son directeur de cabinet et son personnel politique préparent les ministres dans le cadre de « *dry-runs* ». Les ministres sont alors outillés à bien ou mieux répondre aux questions susceptibles de leur être adressées au Salon bleu ; on leur conseille de formuler leur réponse d'une certaine manière ou encore de la livrer d'une certaine autre (Dircab 1 ; Dircab 2 ; Dircab 3 ; Dircab 9 ; Dircab 10).

Pour ce qui est du Conseil des ministres en général, le directeur de cabinet du leader du gouvernement doit souvent gérer les attentes des ministres. Car « les ministres, pour eux, c'est toujours trop long », fait remarquer un directeur de cabinet (Dircab 9). Les ministres étant pertinemment convaincus que ce qu'ils font est toujours ce qui est le mieux pour améliorer leur ministère, le gouvernement et la société dans son ensemble, le directeur de cabinet du leader du gouvernement doit les sensibiliser au fait que d'autres projets de loi jugés prioritaires doivent d'abord passer par la même commission sectorielle, que d'autres projets de loi présentés plus récemment peuvent aussi être jugés davantage prioritaires ou encore qu'il faut tout simplement assurer les présences des porte-paroles d'opposition (Dircab 9).

5.2.5- Les relations entre les directeurs de cabinet et leur caucus

« *Politics is the people business, avance un directeur de cabinet, it's a people business* » (Dircab 2). Assistant à toutes les séances de leur caucus, les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale sont des spectateurs privilégiés pouvant témoigner des tensions, de la cohésion et de l'adhésion au leadership du chef qui règnent au sein de leur groupe parlementaire. Puisqu'il est attendu d'eux qu'ils conseillent leur parlementaire, ils doivent tenir compte de l'humeur des membres du caucus. Dans cette optique, les directeurs de cabinet de l'Assemblée disposent individuellement ou collectivement de ressources pour leur permettre de conseiller les officiers de leur groupe parlementaire (chef, leader, whip et président de caucus²¹).

Dans sa composition, le caucus du gouvernement étant nécessairement plus volumineux que celui de l'opposition, il apparaît que le premier ministre a davantage de députés à satisfaire que le chef de l'opposition. En revanche, tous les directeurs de cabinet interviewés s'entendent pour dire que le gouvernement dispose globalement et en proportion d'une plus grande quantité de ressources qu'à l'opposition (Dircab 2 ; Dircab 3 ; Dircab 4 ; Dircab 11). Ces ressources, au nombre de six, sont susceptibles d'accentuer ou d'atténuer l'adhésion au leadership du chef parlementaire, la cohésion au sein du groupe parlementaire, les tensions entre les membres du caucus. C'est leur répartition entre les membres du caucus qui détermine si, à terme, il y aura accentuation ou atténuation de la cohésion.

En premier, il y a les ressources financières. Celles qui sont probablement les plus importantes sont les indemnités additionnelles pour l'exercice d'une fonction parlementaire.²² Tel que le mentionne un directeur de cabinet, « avec ces fonctions arrive un salaire qui s'ajoute au salaire des députés, donc il y a tout un arbitrage à effectuer » (Dircab 4). Pour distribuer ces ressources financières entre les membres d'un caucus, plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte, notamment :

²¹ « Les présidents de caucus établissent l'ordre du jour et dirigent les réunions de leur caucus. Ils s'assurent que les sujets à l'ordre du jour sont effectivement examinés et que le temps alloué pour chaque rubrique est respecté. Les présidents de caucus sont choisis par le chef de leur groupe parlementaire. Tout comme le whip en chef du gouvernement, le président de caucus du parti formant le gouvernement assiste aux réunions du Conseil des ministres » (Assemblée nationale du Québec, 2022b).

²² Pour consulter les indemnités additionnelles allouées pour l'exercice d'une fonction parlementaire, voir *Annexe 3*.

Est-ce qu'on veut faire confiance à un député en lui donnant ces fonctions-là ? Est-ce qu'on veut le remercier en lui donnant la fonction avec un bonus salarial ? Est-ce qu'on veut atténuer ses critiques à l'endroit du chef ? Il y a un paquet d'éléments qui ne sont pas toujours liés nécessairement aux connaissances et aux compétences de la personne dans le cadre de leurs fonctions (*Idem.*).

Cette citation met très justement en évidence le fait que les compétences individuelles des députés ne sont pas toujours liées à l'octroi de ces ressources financières. Voilà pourquoi elles sont fort utiles pour quiconque les possède et souhaite satisfaire un député de son caucus. Par exemple, un député peut être nommé président d'une commission parlementaire par son chef parlementaire, parce qu'il « a récemment vu ses responsabilités changer » dans sa vie personnelle et « a [désormais] besoin d'une augmentation salariale » (Dircab 4).

En deuxième, il y a les ressources prestigieuses, lesquelles reposent sur la notoriété associée à une fonction parlementaire. Au gouvernement, être nommé ministre, c'est prestigieux, mais être nommé ministre en titre plutôt que ministre délégué ou responsable, ça l'est encore plus. À l'opposition, le cabinet fantôme n'y fait pas exception : par exemple, il est plus prestigieux d'être porte-parole en matière de Finances qu'en matière de Jeunesse. Quand on les compare d'égal à égal, ces ressources prestigieuses ne sont pas liées à une indemnité supplémentaire à celles déjà prévues. Pourtant, elles ne seront pas accueillies de la même manière par tout un chacun, encore moins par les plus ambitieux d'un caucus (Dircab 15).

Les troisièmes ressources sont les ressources matérielles qui réfèrent à tout ce qui touche l'ameublement (Dircab 4 ; Dircab 15). Cela comprend la répartition entre les députés d'un caucus des bureaux de l'aile parlementaire tout comme des équipements et du mobilier de bureau.

Quelquefois, indique un directeur de cabinet, il faut trouver des façons de poser des gestes qui n'ont rien à voir avec les activités parlementaires pour rendre un député quelconque de bonne humeur. Ça fait longtemps qu'il veut un *La-Z-Boy* dans son bureau. Il n'en a pas eu. On va lui en acheter un et, tout d'un coup, les critiques cessent (Dircab 4).

De la même manière que les autres ressources, il appert donc que les ressources matérielles peuvent servir à calmer les critiques que formule un député à l'endroit de son chef parlementaire et les tensions qu'elles sont susceptibles d'engendrer au sein du caucus.

Pour leur part, au quatrième rang, les ressources temporelles font écho à la gestion des présences que les whips en chef doivent assurer en Chambre et en commissions parlementaires. Les députés

demandent parfois d'être remplacés afin de pouvoir s'absenter. Pour ce faire, leur demande doit être approuvée par leur whip en chef. Dédouaner de sa présence un député problématique en commission parlementaire, lorsqu'il en fait la demande, peut être intéressant pour limiter sa propension à critiquer, à commérer ou à médire sur les officiers du groupe parlementaire auprès de ses collègues (Dircab 14 ; Dircab 15).

En cinquième position, les ressources parlementaires peuvent être source de tensions. Pour ne prendre que cet exemple, la période des questions, soit la rubrique des affaires courantes qui génère traditionnellement le plus de couverture médiatique, est un moment tout désigné pour un député désireux de faire avancer le dossier dont il est le porte-parole. Au moment de l'attribution des questions, un leader parlementaire qui refuse une question à un collègue de son caucus risquera de le décevoir ou de le frustrer. À l'inverse, s'il lui attribue cette question, le porte-parole lui en sera probablement reconnaissant (Dircab 12).

Enfin les sixièmes ressources, les ressources humaines, sont les formes de soutien que peuvent fournir les directeurs de cabinet aux membres de leur caucus. Que ce soit un appui dans leurs recherches pour trouver un appartement, la gestion de leur déménagement ou l'organisation d'événements sociaux pour qu'ils fraternisent ensemble, toutes ces méthodes sont bonnes pour favoriser la cohésion entre les membres d'un caucus (Dircab 14 ; Dircab 15). D'autant plus lorsque le chef parlementaire prend part aux activités en formule 5 à 7 (Dircab 4).

Afin d'éviter les démissions, de prévoir les crises internes, de gérer les angoisses, les insatisfactions, les inquiétudes et les incertitudes (Dircab 4 ; Dircab 5 ; Dircab 6 ; Dircab 11 ; Dircab 15), les directeurs de cabinet de l'Assemblée cherchent à développer et entretenir des relations avec les différents membres de leur caucus. Comme le résumait un directeur de cabinet, ces relations visent à « s'assurer que tout va bien et voir venir les coups, ou les bons coups ou les mauvais coups, mais voir venir les choses du côté du caucus » (Dircab 5). Bien informés sur la réalité des députés membres du caucus et conscients des outils que détiennent leurs titulaires de cabinet, les directeurs de cabinet de l'Assemblée sont les mieux à même de conseiller leur parlementaire pour accentuer l'adhésion au leadership du chef parlementaire et la cohésion au sein du groupe parlementaire ; mais encore doivent-ils jouer de prudence.

5.2.6- Les relations entre les directeurs de cabinet et un caucus adverse²³

En marge des activités qui les rattachent à leur groupe parlementaire, certains directeurs de cabinet de l'Assemblée tentent, par moment, de tisser des liens avec des membres d'autres groupes parlementaires. Considérant que l'Assemblée nationale est « une microsociété » (Dircab 11), et que la politique est « un petit monde » (Dircab 6), les choses ont tendance, tôt ou tard, à finir par se savoir. Sur la colline Parlementaire, « tout le monde finit par parler à tout le monde », souligne un directeur de cabinet (Dircab 14). « Du monde qui parle, il y en a dans tous les partis. Du monde qui écoute aussi, il y en a dans tous les partis », souligne un autre.

Dès lors, un directeur de cabinet a tout intérêt à se tenir au courant des informations qui circulent à l'intérieur ou à l'extérieur du parlement, tant qu'elles touchent, de près ou de loin, le Parlement lui-même ou ses acteurs. En réitérant son rôle de conseiller, un directeur de cabinet évoque que « c'est ça le truc, c'est la stratégie informelle que, pour que ton patron prenne les bonnes décisions, il faut qu'il soit bien informé » (Dircab 15). Axée sur la quête d'informations des directeurs de cabinet de l'Assemblée pour mieux conseiller leur parlementaire, cette stratégie se manifeste généralement par la volonté de vouloir faire parler des élus appartenant à un autre groupe parlementaire. C'est ce qu'illustre un directeur de cabinet lorsqu'il révèle :

Moi, je jaisais à tout le monde. Parce que tu ne sais jamais ce qu'ils vont te dire, tu ne sais jamais. Ne manque jamais une opportunité de faire parler un élu ; tu vas apprendre quelque chose... d'utile, de stratégique, que tu vas garder en mémoire et que tu vas réaliser dans trois mois : « ok, c'est ça qu'il voulait me dire quand il m'a dit ça ». Ce sont tous des cachotiers, mais ils veulent tout le temps te dire ce qui s'en vient. C'est fou, les parlementaires. Ils ont besoin d'audience. Une fois que tu as compris ça, tu fais leur audience : « je t'écoute, dis-moi tout ».

Cette volonté peut s'exprimer de manière très concrète, par exemple, par le fait d'envoyer une « fouine » dans un restaurant très fréquenté par un groupe parlementaire quelconque, et ce, pour cibler les chicanes internes ou les failles entre les membres d'un caucus adverse. Ou encore, à la suite d'une première rencontre impromptue dans un restaurant où ils ont fini par discuter, un directeur de cabinet organise un autre repas avec un député appartenant à un autre groupe

²³ En raison de la sensibilité de certaines affirmations contenues dans cette section, et afin d'assurer l'anonymat des personnes répondantes, quelques propos rapportés sous la forme de citations omettent volontairement les numéros des directeurs de cabinet de l'Assemblée interviewés qui en sont les auteurs.

parlementaire afin de savoir ce qui s'est dit, ce qui s'est bien passé ou moins bien passé à la plus récente réunion hebdomadaire de son caucus.

Or, l'information demeure à ce point capitale aux yeux de quelques directeurs de cabinet qu'ils n'hésitent pas à exposer que peu importe d'où elle provient, celle-ci peut s'avérer tout à fait pertinente : « Il y a l'information officielle qui se dit ici, à travers les journaux. Il y a aussi le journal que j'appelle le Journal Grande-Allée, qui est un journal qui révèle bien des choses. Et ce journal-là, parfois, est beaucoup plus rentable pour prendre de bonnes décisions stratégiques par la suite. »

5.3- Le rôle de protecteur du politicien

En parallèle à leurs rôles de directeur de cabinet et de conseiller du parlementaire, les directeurs de cabinet de l'Assemblée, principalement ceux des chefs parlementaires, doivent jouer un autre rôle : être le protecteur du politicien. Tous les parlementaires sont des politiciens, mais les chefs parlementaires, parce qu'ils exercent ou aspirent à exercer la fonction de premier ministre, tentent par tous les moyens d'optimiser leur capital politique, soit la somme d'adhérents et de sympathisants à leur leadership. Il faut donc que quelqu'un s'assure que « son capital politique demeure entier le plus longtemps possible » (Dircab 2).

Par conséquent, les directeurs de cabinet des chefs parlementaires « assument parfois des erreurs qu'ils n'ont pas commises » (Dircab 3). Un directeur de cabinet est sans équivoque : « Quand on dit qu'un chef de cabinet est prêt à prendre une balle pour son parlementaire, c'est exactement ça. Il faut qu'un chef de cabinet soit prêt à prendre les coups. Ça fait partie du rôle. Ton rôle, c'est de protéger ton parlementaire » (Dircab 2). Ces coups, il y en a de toutes sortes. Il n'y a qu'à penser à une réunion du caucus où la décision d'un chef parlementaire est remise en question : en jouant son rôle de protecteur du politicien, c'est le directeur de cabinet du chef qui ira défendre la décision qui a été prise (Dircab 2 ; Dircab 4 ; Dircab 6). Il en est de même lorsqu'un directeur de cabinet annonce à un ministre qu'il perd son ministère ou à un porte-parole qu'il est rétrogradé et qu'il perd son dossier dans le cabinet fantôme (Dircab 2 ; Dircab 4). Au fond, toute mauvaise nouvelle est annoncée par le directeur de cabinet du chef, jamais par le chef lui-même, tandis que les bonnes nouvelles sont réservées au chef parlementaire. Cela vaut autant pour le gouvernement qu'à l'opposition. D'où l'importance, pour un directeur de cabinet, de savoir dire non (Dircab 3 ; Dircab 6).

C'est pour cette raison que les directeurs de cabinet des chefs parlementaires finissent par être très identifiés aux chefs qu'ils servent (Dircab 2 ; Dircab 4 ; Dircab 6). D'après les directeurs de cabinet interviewés, les directeurs de cabinet des chefs parlementaires sont à ce point identifiés aux chefs qu'ils servent que dans le milieu politique, « on dit que : quand on parle beaucoup dans les médias du chef de cabinet, c'est que ça va mal » (Dircab 4). Plus encore que « lorsqu'un chef change son directeur de cabinet, ça permet de recadrer les choses » (Dircab 2).

Considérant que « le temps le plus précieux, c'est du temps de premier ministre, du temps de chef parlementaire », les directeurs de cabinet des chefs parlementaires doivent filtrer les sollicitations venant d'acteurs extérieurs dont font l'objet leur chef parlementaire (Dircab 3). Que ce soit pour une demande de rencontre avec un ancien élu désireux d'obtenir un emploi politique, un lobbyiste qui veut faire avancer ses dossiers, un militant de longue date, des experts ou autres, le directeur de cabinet d'un chef doit « gérer le trafic » (Maltais et Harvey, 2007, p. 67). Lorsqu'il accepte la demande de rencontre, au nom du chef parlementaire, le directeur de cabinet veillera à ce qu'un témoin accompagne toujours le chef, car on ne le laisse jamais seul avec des inconnus (Dircab 4 ; Dircab 7). Sans quoi, par exemple, le chef pourrait être contraint de refuser par lui-même une demande du groupe rencontré ou encore pourrait s'exposer à la possibilité que ces propos soient mal rapportés dans les médias (Dircab 4 ; Dircab 7). C'est donc pour le protéger et surtout pour protéger son capital politique qu'un directeur de cabinet s'assure constamment que son chef parlementaire soit accompagné lors de rencontres.

6— Conclusion

Au-delà des trois éléments qui caractérisent normalement leur parcours jusqu'à leur nomination (expériences professionnelles jugées pertinentes, lien avec un parti politique — militance au sein d'un parti, recrutement ou recommandation par un tiers proche du parti — ou relation privilégiée avec le parlementaire — de nature professionnelle ou amicale) ; au-delà des six compétences recherchées (loyauté, discrétion, jugement politique, polyvalence, entregent et dévouement) ; au-delà des trois rôles qu'ils exercent (directeur du cabinet, conseiller du parlementaire et protecteur du politicien) et au-delà des sept relations qu'ils développent et entretiennent (avec le personnel politique, leur parlementaire, les directeurs de cabinet de leur groupe parlementaire, les directeurs de cabinet de groupes parlementaires différents, le Conseil des ministres, leur caucus et les caucus adverses)²⁴, il faut se rappeler que la fonction des directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale demeure formellement et explicitement reconnue par la *Loi sur l'Assemblée nationale* — et la *Loi sur l'exécutif* dans le cas du directeur de cabinet du premier ministre.

Au même titre que les directeurs de cabinet ministériel (Maltais et Harvey, 2007, p. 54-55), la fonction de directeur de cabinet de l'Assemblée nationale est formelle et explicite, tandis que ses rôles et ses responsabilités sont informels et implicites. En d'autres termes, ils sont imprécis et ne sont pas formellement reconnus par un texte juridique ; à l'exception peut-être du *Règlement sur la rémunération et les conditions de travail du personnel des cabinets de l'Assemblée nationale*, qui mentionne le rôle de directeur du cabinet des directeurs de cabinet de l'Assemblée, précisément lorsqu'il stipule que ceux-ci « [sont] chargé[s] notamment de diriger les autres membres du personnel du cabinet » (Bureau de l'Assemblée nationale du Québec, 2021a, p. 2).

Dans ce contexte, il est à réitérer que les rôles et les responsabilités des directeurs de cabinet de l'Assemblée peuvent varier selon la personnalité du parlementaire titulaire du cabinet et la fonction parlementaire qu'il occupe (chef, leader ou whip). En dépit du fait que les directeurs de cabinet de l'Assemblée exercent trois rôles particuliers à différents niveaux, ceux-ci ne possèdent aucun

²⁴ Les quantités d'éléments de parcours (3), de compétences recherchées (6), de rôles (3) et de relations (7) donnent à penser que le nombre de chacun de ces aspects est fini. Il importe toutefois de mettre les choses en perspectives et de mentionner que ce sont les nombres qui sont ressortis des entrevues semi-dirigées. Des travaux futurs pourraient affecter la quantité de chacun de ces aspects.

pouvoir formel, exactement comme les directeurs de cabinet ministériel (Maltais et Harvey, 2007, p. 64-65). C'est ce dont témoigne un directeur de cabinet lorsqu'il affirme : « à titre de directeur de cabinet, c'est comme si j'ai une autorité qui m'est dévolue par le parlementaire » (Dircab 1).

À la question de départ de cet essai, il est maintenant possible de répondre que c'est en exerçant leurs rôles que les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale influencent tantôt les décisions politiques de leur parlementaire, tantôt le fonctionnement et les travaux de l'Assemblée nationale et de ses commissions parlementaires. En raison de la nature même de leurs rôles, qui est de diriger le cabinet, de conseiller le parlementaire et de protéger le politicien, mais surtout considérant la confiance qui règne dans leur relation avec leur parlementaire, l'influence des directeurs de cabinet de l'Assemblée est intrinsèque à l'exercice de leurs rôles. À cet égard, un directeur de cabinet est sans équivoque : « grâce à ma relation de confiance avec le parlementaire, quand je parle, c'est comme si ce que je rapporte ce n'est pas juste mon point de vue, mais c'est celui du parlementaire. Donc ça a une grande portée, la nature de mon travail, donc il ne faut pas abuser » (*Ibid.*). « Quand moi je me prononce sur un sujet, ajoute ce même directeur de cabinet, c'est sûr que tout le monde en tient compte. C'est comme... c'est comme pratiquement si c'était le parlementaire qui parlait ou qui donnait ses orientations, donc j'ai une grande influence sur la stratégie » (*Ibid.*). Dès lors, il est à comprendre que lorsqu'un directeur de cabinet de l'Assemblée nationale parle, c'est la voix de son parlementaire qui se fait entendre (*Ibid.*) : « Si le directeur de cabinet a un rapport de confiance avec son chef, les officiers comprennent que quand le directeur de cabinet parle, c'est le chef qui parle. Donc il y a rarement des remises en question des propos du directeur de cabinet. Et c'est la même chose pour les députés [du caucus] » (Dircab 4).

Quant à elle, la portée de l'influence des directeurs de cabinet de l'Assemblée semble tributaire de la solidité du lien de confiance qu'ils entretiennent avec leur parlementaire. Deux directeurs de cabinet interviewés insistent à cet égard : « Mon pouvoir est informel. Parce qu'il repose sur la confiance qu'on m'accorde » (Dircab 8) ; « Un directeur de cabinet a de l'influence sur la place que son élu lui laisse prendre » (Dircab 15). En effet, les directeurs de cabinet de l'Assemblée interviewés sont conscients qu'il ne faut ni surmener la confiance dont ils font l'objet ni en abuser. Il vaut mieux qu'ils soient prudents dans l'exercice de leurs rôles, particulièrement en ce qui concerne celui de conseiller du parlementaire.

Parce que sinon, avance un directeur de cabinet, je vais perdre ma crédibilité et mon pouvoir d'influence. Parce que le pouvoir que j'ai, il est informel. Il vient du fait que quelqu'un [mon parlementaire] m'écoute. Si je perds cette confiance, justement en en abusant, bien, l'influence, c'est ça : c'est comment tu t'en sers. Alors si j'étais tout le temps en train de mettre mon point sur la table, à chaque journée, pour chaque *ostie* de point, bien là j'aurai pas mal moins d'influence que lorsque je le fais une fois par mois sur un enjeu X, Y, Z, un enjeu sur lequel je dis : là, c'est vraiment important, de faire ça ou de ne pas faire ça (Dircab 8).

En agissant différemment, les directeurs de cabinet de l'Assemblée seraient susceptibles de compromettre le lien de confiance tissé avec leur parlementaire, de réduire la portée de leurs conseils et, à terme, d'amenuiser la portée de l'influence associée à l'exercice de leurs rôles. Pire encore, ils pourraient, sans le vouloir et sans approbation préalable, engager la parole de leur parlementaire.²⁵

Dans son ouvrage intitulé *Advising the Rulers*, William Plowden (1987), un universitaire britannique et ancien conseiller politique gouvernemental, étudie la relation entre les décideurs politiques — *the rulers* — et leurs conseillers — *the advisers*. L'auteur met en lumière la relation de proximité qui lie un conseiller politique à son décideur :

The closeness of relationships, and the effectiveness of communications within relationships, are connected; the further the adviser is from the ruler, the less impact he is likely to have. In addition, since the attention of the ruler is an extremely scarce resource, it seems to follow that "closeness" is an element in a zero-sum game : the closer the adviser is to the ruler, the further – relatively – others will be (*Ibid.*, p. 170).

Ainsi, deux perspectives sont à considérer concernant la relation entre un conseiller politique et son décideur. D'une part, plus un conseiller est proche du décideur, plus la portée de ses conseils auprès du décideur sera grande. D'autre part, à travers cette notion de « jeu à somme nulle », plus un conseiller est proche du décideur, moins les autres membres de l'entourage du décideur en seront proches et moins la portée de leurs conseils auprès dudit décideur sera grande. Autrement dit, il semble que cette conception de la proximité entre un décideur politique et son conseiller s'applique simultanément à la relation de confiance parlementaire-directeur de cabinet et à la portée de l'influence des directeurs de cabinet de l'Assemblée. Plus un parlementaire a confiance en son directeur de cabinet, plus l'influence de ce dernier sur les décisions de ce parlementaire est grande.

²⁵ Un directeur de cabinet interviewé affirme : « *Grosso modo*, quand je m'implique dans une décision, les gens prennent pour acquis que cette décision-là, même si le parlementaire ne s'est pas penché dessus, le parlementaire arriverait à peu près à la même conclusion que moi, donc il maintiendrait ma décision. C'est pour ça qu'il faut faire attention » (Dircab 1).

Plus l'influence du directeur de cabinet sur les décisions du parlementaire est grande, moins l'influence des autres membres de l'entourage de ce parlementaire sur ses décisions politiques sera grande.

C'est le phénomène que tente de souligner un premier directeur de cabinet de l'Assemblée lorsqu'il révèle « moi, je le vois dans nos prises de décisions : si je ne suis pas d'accord avec un truc, c'est bien rare que mon parlementaire aille de l'avant avec ça. Mais évidemment, je le sais, ça. J'ai ce pouvoir d'influence là, et je ne doute pas que d'autres directeurs de cabinet l'ont » (Dircab 8). « Le fait d'être aussi proche du parlementaire, formule un deuxième directeur de cabinet, me permet de peser lourd dans la balance. Je le dis humblement » (Dircab 1). « Certains, déclare-t-il ensuite, ne vont pas s'opposer à mes décisions, car ils pensent que le parlementaire va trancher en ma faveur » (*Ibid.*). Le propos sur ce point d'un troisième directeur de cabinet est sans ambiguïté : « Je n'ai pas un droit de veto, mais quasiment parfois » (Dircab 8). Ces citations illustrent donc le fait que les directeurs de cabinet de l'Assemblée ont certes une influence qui est intrinsèque à l'exercice de leurs rôles, mais une influence dont la portée est tributaire de la solidité du lien de confiance qu'ils développent et qu'ils entretiennent avec leur parlementaire. D'ailleurs, au moment de décrire les facteurs pouvant affecter la portée de leur influence, tous les directeurs de cabinet interviewés se sont entendus pour dire que la solidité du lien de confiance avec leur parlementaire demeurerait pour eux la chose la plus importante.

En ce sens, la confiance dont bénéficient les directeurs de cabinet de l'Assemblée de la part de leur parlementaire confère à l'exercice de leurs rôles une influence non négligeable tantôt sur les décisions politiques de leur parlementaire, tantôt sur le fonctionnement et les travaux de l'Assemblée nationale. L'exercice des rôles des directeurs de cabinet de l'Assemblée, leur influence et la portée de leur influence ont pour effet de rendre effectif une sorte de parlement invisible, à savoir un parlement qui opère en marge du parlement. Un parlement invisible qui est en quelque sorte complémentaire au parlement visible, celui qu'il nous est possible d'observer sur le canal télévisuel de l'Assemblée nationale. Un parlement invisible duquel les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale sont non seulement des spectateurs privilégiés, mais aussi et surtout des acteurs incontournables. Des acteurs certes non élus, mais qui interagissent pourtant loin des yeux du public, dans l'ombre la plus totale et ce, au sein même de nos institutions démocratiques. Des acteurs essentiels au fonctionnement de l'Assemblée nationale, à son

organisation et au déroulement de ses travaux, mais qui, paradoxalement, œuvrent en arrière des projecteurs, à caméras et à micros fermés, dans les corridors de l'Assemblée nationale.

Enfin, deux intuitions de recherche pourraient frayer la voie à de nouveaux travaux sur les directeurs de cabinet de l'Assemblée nationale du Québec. D'une part, il serait pertinent d'adopter une approche psychologique pour étudier comment concrètement ces directeurs de cabinet développent et entretiennent le sentiment de confiance qu'ils partagent avec leur parlementaire dans leur relation respective. D'autre part, il serait intéressant d'effectuer une étude terrain dans les différentes ailes parlementaires de l'Assemblée nationale afin de déterminer si l'organisation ou la structure d'une aile parlementaire a une incidence sur l'exercice des rôles des directeurs de cabinet, leur influence ou la portée de leur influence.

7— Bibliographie

- Anderson, Jean-Christophe, *Le rôle du leader du gouvernement et la question du temps à l'Assemblée nationale*, Québec, Assemblée nationale du Québec (Fondation Jean-Charles-Bonenfant), 2020, mémoire de stage, 47 p.
- Assemblée nationale du Québec, « Caucus », *Assemblée nationale du Québec*, En ligne, <http://www.assnat.qc.ca/fr/patrimoine/lexique/caucus.html> (Page consultée le 30 avril 2022a).
- Assemblée nationale du Québec, « Chef de cabinet », *Assemblée nationale du Québec*, En ligne, <http://www.assnat.qc.ca/fr/patrimoine/lexique/chef-de-cabinet.html> (Page consultée le 26 novembre 2021a).
- Assemblée nationale du Québec, « Fonctions parlementaires », *Assemblée nationale du Québec*, En ligne, <http://www.assnat.qc.ca/fr/abc-assemblee/fonction-depute/fonctions-parlementaires.html> (Page consultée le 30 avril 2022b).
- Assemblée nationale du Québec, « Indemnités et allocations », *Assemblée nationale du Québec*, En ligne, <http://www.assnat.qc.ca/fr/abc-assemblee/fonction-depute/indemnites-allocations.html> (Page consultée le 26 novembre 2021b).
- Assemblée nationale du Québec, « Indépendant », *Assemblée nationale du Québec*, En ligne, <http://www.assnat.qc.ca/fr/patrimoine/lexique/independant.html> (Page consultée le 30 avril 2022c)
- Assemblée nationale du Québec, « Premier ministre », *Assemblée nationale du Québec*, En ligne, <http://www.assnat.qc.ca/fr/patrimoine/lexique/premier-ministre.html> (Page consultée le 30 avril 2022d)
- Assemblée nationale du Québec, *Règlement et autres règles de procédure*, Québec, Assemblée nationale, 2018, 496 p.
- Bureau de l'Assemblée nationale du Québec, *Règlement sur la rémunération et les conditions de travail du personnel des cabinets de l'Assemblée nationale*, Québec, Assemblée nationale du Québec (Consulté le 1^{er} avril 2021a).
- Bureau de l'Assemblée nationale du Québec, *Règles déontologiques applicables aux membres du personnel des députés et des cabinets de l'Assemblée nationale*, Québec, Assemblée nationale du Québec (Consulté le 1^{er} avril 2021b).
- Craft, Jonathan et John Halligan, *Advising Governments in the Westminster Tradition : Policy advisory systems in Autralia, Britain, Canada and New Zealand*, Cambridge, Cambridge University Press, 2020, 271 p.
- Gagnon, Alain-G. (dir.), *La politique québécoise et canadienne : une approche pluraliste*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014, 702 p.

- Maltais, Daniel et Marie-Ève Harvey, *Les gestionnaires de l'ombre : les directeurs de cabinets ministériels québécois*, Canadian Public Administration/Administration publique du Canada, vol. 50, n° 1 (printemps 2007), p. 53-78.
- Marland, Alex, *Whipped : Party Discipline in Canada*, Vancouver, UBC Press, 2020, 459 p.
- Ministère du Conseil exécutif, *Étude des crédits 2021-2022 : Réponses aux demandes de renseignements généraux*, Québec, 2021, 161 p.
- Montigny, Eric et Steve Jacob, *Les cabinets ministériels au Québec : pouvoirs et paradoxes*, Canadian Public Administration/Administration publique du Canada, vol. 62, n° 3 (septembre 2019), p. 435-456.
- Peters, Siegfried (dir.), *La procédure parlementaire du Québec*, 4^e édition, Québec, Assemblée nationale du Québec, 2021, 1335 p.
- Plasse, Micheline, *Les chefs de cabinets ministériels au Québec : la transition du gouvernement libéral au gouvernement péquiste (1976-1977)*, Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique, vol. 14, n° 2 (juin 1981), p. 309-335.
- Plowden, William, *Advising the Rulers*, Royal Institute of Public Administration, Oxford, T.J. Press Ltd, 1987, 222 p.
- Québec, *Règlement concernant les règles déontologiques applicables aux membres du personnel d'un cabinet ministériel*, Québec, 15 juin 2021.
- Rigaud, Benoît, *Enjeux démocratiques et éthiques de l'interface politico-administrative au Québec*, Éthique publique : Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale, vol. 20, n° 1 (2018), 15 p.

8— Annexes

8.1 — Annexe 1 : Grille d'entrevue

Le parcours, les tâches et les compétences d'un directeur de cabinet

1. Pour commencer, pourriez-vous me décrire brièvement le parcours qui vous a conduit à occuper le poste de directeur.trice de cabinet de X (ajuster selon le cas) ?
2. De façon générale, quelles sont les tâches typiques d'un directeur de cabinet à l'Assemblée nationale et qu'est-ce qu'on attend de la personne qui occupe cette fonction ?
3. Quelles sont concrètement les compétences recherchées chez les directeurs de cabinet à l'Assemblée nationale ?

Les relations d'un directeur de cabinet

4. De façon générale, comment décrivez-vous votre relation avec votre parlementaire ?
5. Outre votre parlementaire, avec quelles personnes, quels autres cabinets ou quelles instances entretenez-vous des contacts réguliers pour accomplir votre travail, et dans quels contextes ?
 - 5.1. Qu'en est-il des autres parlementaires, du caucus, de la présidence ou de son cabinet, des directeurs de cabinet du même parti, des directeurs de cabinet d'un autre parti, des journalistes ?

Les rôles et les responsabilités d'un directeur de cabinet

6. Quel(s) rôle(s) joue votre cabinet pour assurer la cohérence entre le programme et la plateforme du parti et les positions défendues au Parlement ?
 - 6.1. Plus précisément, qui est chargé de ce mandat et comment s'y prend-il pour l'accomplir ?
7. Comment les directeurs de cabinet à l'Assemblée nationale exploitent-ils leur sens stratégique pour bien exercer leur fonction ?
 - 7.1. Ce sens stratégique peut-il servir à influencer les travaux parlementaires ?
 - 7.1.1. Comment décrivez-vous l'influence des directeurs de cabinet à l'Assemblée nationale sur les travaux parlementaires ?
 - 7.1.2. Quelles formes cette influence des directeurs de cabinet à l'Assemblée nationale sur les travaux parlementaires peut-elle prendre ?
8. Quelle marge de manœuvre ont les directeurs de cabinet à l'Assemblée nationale pour proposer des stratégies aux parlementaires ?

8.1. Pouvez-vous me donner des exemples ?

8.2. Qu'en est-il des positions parlementaires sur un enjeu donné, des questions à poser durant la période des questions, des stratégies pour accélérer ou décélérer l'adoption d'un projet de loi, des négociations du libellé d'une motion avec les autres groupes parlementaires, etc. ?

8.3. Quels facteurs ou contextes peuvent accroître ou restreindre cette marge de manœuvre ?

Les pratiques d'un directeur de cabinet

9. En lien avec le *Règlement et autres règles de procédure* de l'Assemblée nationale, quelles pratiques formelles ou informelles avez-vous développées pour atteindre vos objectifs ou ceux de votre parti sur le plan parlementaire ?

9.1. Pouvez-vous m'en parler davantage ou me donner des exemples ?

10. Au-delà du *Règlement et autres règles de procédure* de l'Assemblée nationale, quelles autres pratiques, formelles ou informelles, avez-vous développées pour atteindre vos objectifs ou ceux de votre parti sur le plan parlementaire ?

10.1. Pouvez-vous m'en parler davantage ou me donner des exemples ?

Conclusion

Y a-t-il d'autres éléments en lien avec le rôle de directeur de cabinet à l'Assemblée nationale dont nous n'avons pas parlé et que vous aimeriez mentionner ?

8.2 — Annexe 2 : Masse salariale pour la rémunération du personnel d'un cabinet de l'Assemblée

« Pour la période comprise entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2023, les masses salariales allouées à chaque titulaire d'un cabinet de l'Assemblée sont les suivantes (Assemblée nationale du Québec, 2022b) » :

Masse salariale

Président de l'Assemblée nationale	1 074 823 \$
Chacun des vice-présidents de l'Assemblée nationale	445 151 \$
Chef de l'opposition officielle	2 044 225 \$
Chef du 2 ^e groupe d'opposition	957 210 \$
Chef du 3 ^e groupe d'opposition	785 564 \$
Leader parlementaire du gouvernement	1 097 986 \$
Leader parlementaire de l'opposition officielle	763 609 \$
Leader parlementaire du 2 ^e groupe d'opposition	387 341 \$
Leader parlementaire du 3 ^e groupe d'opposition	426 220 \$
Whip en chef du gouvernement	1 050 923 \$
Whip en chef de l'opposition officielle	961 075 \$

8.3 — Annexe 3 : Indemnité additionnelle pour l'exercice d'une fonction parlementaire

Voici le *Tableau des indemnités additionnelles pour l'exercice d'une fonction parlementaire depuis le 1^{er} avril 2022* (Assemblée nationale du Québec, 2022b).

Fonction parlementaire	Pourcentage de l'indemnité de base	Indemnité additionnelle	Total indemnité de base et indemnité additionnelle
Premier ministre	105 %	100 489 \$	196 193 \$
Ministre (incluant le leader parlementaire du gouvernement)	75 %	71 778 \$	167 482 \$
Président de l'Assemblée nationale	75 %	71 778 \$	167 482 \$
Vice-président de l'Assemblée nationale	35 %	33 496 \$	129 200 \$
Chef de l'opposition officielle	75 %	71 778 \$	167 482 \$
Chef du 2 ^e groupe d'opposition	35 %	33 496 \$	129 200 \$
Chef du 3 ^e groupe d'opposition	35 %	33 496 \$	129 200 \$
Leader parlementaire de l'opposition officielle	35 %	33 496 \$	129 200 \$
Leader parlementaire du 2 ^e groupe d'opposition	25 %	23 926 \$	119 630 \$
Leader parlementaire du 3 ^e groupe d'opposition	25 %	23 926 \$	119 630 \$
Whip en chef du gouvernement	35 %	33 496 \$	129 200 \$
Whip en chef de l'opposition officielle	30 %	28 711 \$	124 415 \$

Fonction parlementaire	Pourcentage de l'indemnité de base	Indemnité additionnelle	Total indemnité de base et indemnité additionnelle
Leader parlementaire adjoint du gouvernement	25 %	23 926 \$	119 630 \$
Leader parlementaire adjoint de l'opposition officielle	20 %	19 141 \$	114 845 \$
Whip adjoint du gouvernement	20 %	19 141 \$	114 845 \$
Président de caucus du gouvernement	25 %	23 926 \$	119 630 \$
Président de caucus de l'opposition officielle	22,5 %	21 533 \$	117 237 \$
Adjoint parlementaire	20 %	19 141 \$	114 845 \$
Président d'une commission permanente	25 %	23 926 \$	119 630 \$
Vice-président d'une commission permanente	20 %	19 141 \$	114 845 \$
Président de séance d'une commission permanente	15 %	14 356 \$	110 060 \$
Membre du Bureau de l'Assemblée nationale	15 %	14 356 \$	110 060 \$