

PUBLICATION SPÉCIALE

LE GOUVERNEMENT PARLEMENTAIRE

FÉVRIER 2006

www.parlcent.ca



**Le gouvernement parlementaire
Information à l'intention des
nouveaux députés**



*Parliamentary Centre
le Centre parlementaire*

Chef de file mondial dans le domaine du développement parlementaire, le **Centre parlementaire** est un organisme canadien sans but lucratif qui s'est donné pour mission d'améliorer l'efficacité des assemblées représentatives et des mécanismes de gouvernance au Canada et dans le monde entier.

Depuis 1978, le Centre publie une revue trimestrielle intitulée *Le Gouvernement parlementaire* qui, pour l'essentiel, fait état de la progression des activités du Parlement, examine les pratiques susceptibles d'améliorer son travail et discute des défis auxquels ses membres font face.

Les copies additionnelles sont disponibles @ \$5.00 chacune. Veuillez contacter le Centre parlementaire à :
Tél: 613-237-0143, Poste 307
Télécopieur : 613-235-8237
caldwk@parl.gc.ca

Prière d'envoyer toute correspondance au :
Rédacteur
Hors-série sur le Gouvernement parlementaire
Le Centre parlementaire
255, rue Albert., Poste 802,
Ottawa, Ontario, K1P 6A9

Dessin de couverture par : Kenji Toyooka
Caricature par : M. Anthony Jenkins
Responsable de la production et de la diffusion
Kim Caldwell, caldwk@parl.gc.ca

Imprimé au Canada par : Allegra Print & Imaging
278, rue Albert., Ottawa

© 2006 le Centre parlementaire
TOUT DROITS RÉSERVÉS
Tout reproduction de textes parus dans les Publications hors-série sur le gouvernement parlementaire est interdite sans l'autorisation écrite du rédacteur.

ISSN 0709-4582

Contributeurs à cette issue

Robert Miller est le directeur exécutif du Centre parlementaire. Dès le début de son mandat au Centre, en 1978, M. Miller a été nommé conseiller principal du Comité des affaires extérieures de la Chambre des communes. À ce titre, durant la décennie qui a suivi, il a préparé en appui au comité une série d'études portant sur l'aide étrangère, les relations avec l'Amérique latine, les droits de la personne et le développement démocratique. Depuis le début des années 1990, M. Miller a contribué à l'essor du Centre à l'échelle internationale dans le domaine du développement démocratique en supervisant notamment la mise en œuvre de programmes en Afrique, en Asie, en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et dans les Amériques. M. Miller a publié de nombreux documents sur le développement démocratique et les efforts de consolidation de la paix.

Peter C. Dobell est le directeur fondateur du Centre parlementaire qu'il a créé en 1968 dans le but d'améliorer l'efficacité du Parlement. C'est sous sa direction en 1979 que le Centre a lancé son premier colloque de formation à l'intention des nouveaux députés. M. Dobell se consacre désormais principalement à l'étude de l'évolution du Parlement du Canada dont il tire suggestions et commentaires susceptibles d'accroître l'efficacité des divers comités de la Chambre des communes.

Robert Marleau est le nouveau président du conseil d'administration du Centre parlementaire. M. Marleau a mené une longue et brillante carrière au Parlement du Canada. Nommé greffier de la Chambre des communes en juillet 1987, il a occupé ce poste jusqu'en juillet 2000. À sa retraite, la Chambre des communes lui exprimait sa reconnaissance en lui conférant, par résolution unanime, le titre de greffier honoraire de la Chambre.

Martin Martin est associé-conseil principal au Centre parlementaire et ses domaines de spécialité sont la gouvernance, les relations entre le parlement et le gouvernement, les rapports budgétaires et les méthodes d'examen. Il s'intéresse surtout au renforcement des relations entre les comités parlementaires et les ministères dans le cadre des pratiques d'examen des budgets et de reddition de comptes, mais également aux activités d'appui aux initiatives plus générales entreprises par le Centre parlementaire en matière de gouvernance parlementaire.

Jacques Sabourin est associé-conseil principal au Centre parlementaire et son domaine de spécialité est l'administration parlementaire et le développement des ressources humaines. M. Sabourin a une vaste expérience du fonctionnement du Parlement du Canada: sa carrière longue de 18 ans à l'administration de la Chambre des communes lui a fait occuper un certain nombre de postes administratifs de haut niveau dont ceux de directeur des publications parlementaires et de la distribution, directeur général des Opérations parlementaires, directeur général des Systèmes d'information et de soutien et directeur général des Ressources humaines. Toutes ces fonctions ont donné à M. Sabourin une connaissance intime des besoins et des problématiques propres au bon fonctionnement du Parlement du Canada.

Online Tools and Knowledge
www.parlcent.ca



Le Centre parlementaire a pour mission d'aider les législatures à renforcer leurs capacités démocratiques et à aider les législateurs à réaliser leur plein potentiel de leadership parlementaire. Le Centre parlementaire se penche notamment sur les aspects suivants :

- renforcement des capacités de supervision des comités et du pouvoir législatif;
- soutien des réseaux interparlementaires internationaux et régionaux;
- renforcement des secrétariats parlementaires;
- soutien du développement parlementaire au niveau étatique, provincial et national;
- renforcement du rôle des partis politiques au sein des assemblées législatives;
- création de systèmes d'évaluation du rendement parlementaire et d'établissement de rapports

PARTICIPATION : Les législatures démocratiques efficaces offrent à tous les citoyens, y compris les femmes, les jeunes, les groupes minoritaires défavorisés et en marge de la société, des occasions réelles d'exprimer leurs besoins et leurs préoccupations. Nous portons une attention particulière aux pratiques et aux processus de consultation publique des législatures, et aux relations qu'entretiennent celles-ci avec la société civile.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE : Les législatures démocratiques efficaces assurent la responsabilisation des gouvernements par une surveillance publique de toutes les activités et politiques gouvernementales. Nous portons une attention particulière au renforcement de la capacité de surveillance des législatures en matière de réduction de la pauvreté, d'égalité des sexes, de lutte contre la corruption, de processus budgétaire et de sécurité.

OUVERTURE ET TRANSPARENCE : Les législatures démocratiques efficaces garantissent aux citoyens l'accès aux renseignements dont ils ont besoin pour faire des choix démocratiques éclairés. Nous portons une attention particulière aux relations des parlements avec les médias et la société civile.



Le Centre parlementaire
255, rue Albert, Pièce 802
Ottawa, Ontario, K1P 6A9
Tél : (613) 237-0143
Télécopieur : (613) 235-8237
Courriel : parlcent@parl.gc.ca

Outils et ressources en ligne
www.parlcent.ca

PUBLICATION SPÉCIALE
LE GOUVERNEMENT PARLEMENTAIRE

**Information à l'intention des
nouveaux députés**

FÉVRIER 2006

Information à l'intention des nouveaux députés

Introduction

Félicitations pour votre nomination à titre de député! Le programme d'orientation préparé par la Chambre des communes vous offre un aperçu de votre nouvelle fonction – qui ne se compare en rien à ce que vous avez connu à ce jour. Ce numéro de la revue *Le Gouvernement parlementaire* vient compléter le programme en mettant l'accent sur certains aspects du travail auxquels tous les nouveaux députés sont confrontés d'entrée de jeu. Les articles qui suivent sont tirés de numéros antérieurs de la revue *Le Gouvernement parlementaire* publiée par le Centre parlementaire avec le soutien de la Chambre des communes. Notez que bon nombre des députés cités dans ces articles auront depuis terminé leur mandat au Parlement.

Robert Miller
Directeur exécutif
le Centre parlementaire



À l'intérieur

Avant-propos

PAGE 7

Les premiers jours d'une législature

On l'appelle colline du Parlement; symbole de la vie canadienne, elle est dotée d'une architecture unique. La colline abrite trois institutions : le Sénat, la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement, laquelle sert les deux premières. Ces institutions, à l'instar de leurs semblables dans le monde entier, sont sujettes à des règlements, procédures et traditions que vous ne verrez nulle part ailleurs. D'anciens députés offrent souvent ce conseil : **pour être un député efficace, apprenez comment l'appareil parlementaire fonctionne.** Cela ne veut pas dire que vous devez soudainement devenir un expert en procédures parlementaires, mais vous devriez acquérir une connaissance solide des règlements et méthodes, formels ou non. Vous apprendrez certes en lisant, mais vous acquerrez la majorité de vos connaissances en observant le « spectacle » et en discutant avec vos collègues. L'article suivant, signé par un ancien greffier de la Chambre des communes, décrit certains faits saillants de la politique et du protocole en fonction de vos premiers jours au Parlement.

PAGE 9

Le rôle du député

Le travail de député exige autant de connaissances et de compétences que n'importe quel autre emploi. Vous serez plongé dans deux mondes qui font partie intégrante de vos nouvelles fonctions : Ottawa d'une part, et votre circonscription électorale d'autre part. Vous devrez accepter de faire les fastidieux aller-retour régulièrement entre ces deux mondes, et vivre ce qu'un député a décrit un jour comme son « choc culturel hebdomadaire ». Vous serez peut-être tenté de vous spécialiser dans une partie seulement de vos fonctions – un parlementaire ferré en politique publique ou un député bien « branché » sur ses commettants. Les députés d'expérience conseillent cependant de **viser l'efficacité dans les deux aspects du travail.** L'article qui suit souligne l'importance de maintenir connectés ces deux mondes si différents. Cet article traite également des liens avec les médias ainsi que les défis que vit la famille d'un député.

PAGE 11

Sur la ligne de feu : Les nouveaux députés et le travail de circonscription

Pour certains membres, servir leurs électeurs constitue la partie la plus satisfaisante de leurs fonctions malgré qu'elle peut être aussi la plus fatigante. Cette partie du travail d'un député est devenue rapidement la plus exigeante; finie l'époque où un politicien disparaissait à Ottawa pour une longue session parlementaire, recevant des lettres de temps en temps des gens de sa circonscription. Maintenant, le député est devenu un « navetteur », faisant des aller-retour à sa circonscription à toutes les semaines. Comme l'article « Sur la ligne de feu » en témoigne, le travail d'un député est multiple, et demande à l'élu de jouer un rôle de lobbyiste pour ses électeurs, de protecteur du citoyen et d'expert-coupeur de rubans. Le conseil de députés chevronnés en est un qui s'applique à l'ensemble des fonctions du député : soyez sélectif et faites la distinction entre ce que vous devez faire pour servir les intérêts de vos commettants et ce que ces derniers pourraient exiger de vous 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Après tout, être député ne devrait pas être une condamnation à l'esclavage.

PAGE 17

Le nouveau député et les comités

De tous les rôles que jouent les députés, plusieurs trouvent que le travail en comité parlementaire est le plus professionnellement gratifiant. C'est là où les députés d'arrière-banc jouissent de la plus grande latitude pour faire une contribution indépendante, que ce soit dans la surveillance des dépenses gouvernementales ou du développement des politiques publiques. Le travail en comité peut aussi créer des occasions pour faire avancer des objectifs, sur le plan des politiques, qui peuvent bénéficier les commettants. Les députés qui ont du succès au niveau de leur travail en comité sont ceux qui se préparent soigneusement pour le travail à faire et apprennent à focaliser leur attention dans un petit nombre de domaines où ils peuvent faire une différence. Ils apprennent également à négocier et à faire des compromis dans leurs tractations avec leurs collègues, tant ceux qui sont du même parti que ceux des partis adverses.

PAGE 23

La gestion du personnel pour de meilleurs résultats et moins de maux de tête

Il y aura des jours où vous croirez que le député doit être la personne la plus isolée au monde; de temps en temps, vous vous sentirez seul au front. Mais rappelez-vous que vous faites partie d'une petite équipe, que vous dirigez, et qui comprend du personnel à Ottawa et dans votre circonscription. Une des vérités de la Palisse s'impose encore : la qualité de votre équipe se reflète sur vous. Cela s'avère d'autant plus important dans l'apprentissage de vos fonctions, qu'il s'agisse de collecte d'informations pour vos électeurs ou d'analyse de politiques pour vous permettre de fonctionner efficacement en Chambre. Vous n'avez peut-être pas d'expérience en recrutement ou en gestion de personnel, mais les connaissances d'ex-parlementaires résonnent éloquentement : le temps consacré à bien organiser votre équipe, à la diriger et à la motiver est un excellent investissement. Dans l'article suivant, un ancien haut fonctionnaire de la Chambre des communes résume des années d'expérience pratique en gestion de personnel.

PAGE 27

Le stress du député

C'est peut-être devenu déjà assez évident pour vous que la fonction de député n'a pas de limites : il y a toujours un autre appel téléphonique à placer ou une autre réunion à laquelle se présenter. Si vous faites tous ces appels et assistez à toutes ces réunions, un autre aspect de votre vie sera négligé, que ce soit votre santé ou votre famille. Alors, une des leçons les plus difficiles et les plus importantes à apprendre consiste à savoir dire « non », et à déterminer les limites acceptables pour vous protéger et protéger vos proches. Le dernier essai décrit l'insidieuse menace du stress et offre quelques conseils sages sur l'art de vivre comme député.

PAGE 39

Liste des éditions antérieures du magazine Gouvernement parlementaire

PAGE 49

Avant-propos

Au nom de tous les membres du personnel et du conseil d'administration du Centre parlementaire, je tiens à vous féliciter pour votre élection à titre de député. Après toutes ces années passées à la Chambre des communes, je peux vous assurer que vous commencez aujourd'hui une des périodes les plus extraordinaires et les plus exigeantes de votre carrière.

Pour mener à bien votre tâche, vous disposez de nombreuses ressources, en commençant par votre propre personnel et celui de la Chambre des communes auxquels s'ajoutent les nombreuses ressources de recherche et d'information de la Bibliothèque du Parlement. Je voudrais également porter à votre attention le mandat du Centre parlementaire, un organisme indépendant qui effectue des travaux de recherche et conçoit des programmes de formation pour appuyer le travail des députés et du personnel parlementaire. Cet ensemble d'articles intitulé « Information à l'intention des nouveaux députés » est tiré de numéros antérieurs de la revue *Le Gouvernement parlementaire* publiée par le Centre et complète le programme d'orientation offert par la Chambre des communes.

Nous sommes tous heureux ici au Centre parlementaire de pouvoir collaborer avec vous dans les années à venir et vous souhaitons un franc succès dans votre importante mission en tant que représentant de la population canadienne.

Robert Marleau
Président du Conseil d'administration
le Centre parlementaire

Les premiers jours d'une législature

L'ouverture d'une nouvelle législature est une période de grande activité pour tous les députés. Pour ceux qui viennent d'être élus, elle peut également s'avérer quelque peu déroutante. En effet, les députés sont appelés à prendre part à divers événements d'envergure, tant publics que privés, et à de nombreux autres, moins spectaculaires mais tout aussi importants. Au cours des premiers mois, ils doivent s'efforcer d'apprendre aussi rapidement que possible à agir efficacement, tout en faisant face aux nombreuses autres exigences qui leur sont imposées. À plus long terme, ils voudront se familiariser avec les traditions et les pratiques parlementaires qui rendent si exceptionnelles les fonctions de député à la Chambre des communes.

Avant que la Chambre ne se réunisse et que le Parlement n'entame ses travaux, les députés participent à leur première obligation à caractère officiel, la cérémonie d'assermentation. Pendant les premiers jours de session de la nouvelle législature, ils assistent à trois autres grands événements : l'élection du Président, le discours du Trône et l'ouverture du débat sur l'Adresse, en réponse au discours du Trône. Pendant le débat sur l'Adresse, il est possible qu'un nouveau député soit appelé à prononcer son premier discours.

Les députés prêtent serment afin de pouvoir occuper leur siège à la Chambre, au cours d'une cérémonie ancienne qui ne dépasse habituellement pas quinze minutes.

Peu après, les trois grands événements précités se succèdent rapidement. Tout d'abord, au début de la nouvelle législature, lorsque la Chambre se réunit pour la première fois, les députés élisent un Président par vote secret. Selon la procédure du vote, instaurée en septembre 1986 et exposée dans le Règlement de la Chambre, les députés expriment leur choix durant plusieurs tours de scrutin au besoin, jusqu'à ce qu'un candidat ait obtenu la majorité des suffrages.

La lecture du discours du Trône

Une fois le Président dûment élu, la Chambre se rend à la salle du Sénat où, avant que l'une ou l'autre des deux Chambres ne puisse être saisie de quoi que ce soit, le Gouverneur général prononce le discours du Trône, dans lequel sont exposés les motifs de la convocation du Parlement. Le discours du Trône ouvre officiellement la première session d'une législature et toute session ultérieure, et il marque le moment où sont pour la première fois « assemblés en Parlement » les trois éléments qui composent ce dernier : la Chambre des communes, le Sénat et le souverain ou son représentant. Une fois le discours du Trône conclu, le Président et les députés regagnent la Chambre des communes.

Après que certaines formalités sont accomplies, le premier ministre présente une motion demandant que le discours du Trône soit pris en considération le jour même ou à une date ultérieure. Comme la motion sur l'Adresse en réponse au discours du Trône est relativement imprécise, le débat est très général, et il fournit aux députés l'une des rares occasions qui leur sont offertes de traiter librement des sujets de leur choix.

C'est au cours du débat sur l'Adresse qu'un nouveau député peut avoir l'occasion de prononcer son premier discours. Selon un vieil usage parlementaire, un député qui désire prononcer son premier discours a le privilège d'être celui que le « Président a vu se lever le premier » s'il se lève en même temps que des députés qui ont déjà été élus. La tradition permet qu'un député prononçant son premier discours utilise un texte écrit, mais cette pratique n'est pas encouragée dans d'autres circonstances.

Un horaire plus régulier

Après ces premiers jours bien remplis débute un horaire de travail plus régulier, procurant aux députés maintes occasions de s'engager activement et publiquement. Une journée typique à la Chambre commence à 10 heures, par les Affaires courantes, au cours desquelles des documents, des rapports et des pétitions sont déposés, et des projets de loi, présentés. Après avoir traité les

Affaires courantes, la Chambre examine jusqu'à 14 heures les Ordres émanant du gouvernement. Puis, pendant quinze minutes, ceux à qui le Président cède la parole peuvent faire une déclaration de 60 secondes sur un sujet de leur choix. À 14 h 15 débute la période des questions pendant laquelle les députés peuvent interroger un ministre sur divers aspects de la politique gouvernementale et sur des questions d'intérêt. La période de questions constitue l'une des activités les plus transparentes d'un gouvernement responsable, en ce sens que les ministres rendent alors compte à la Chambre des communes de la conduite de leur ministère et des décisions envisagées ou prises par le gouvernement. À 15 heures, la Chambre étudie à nouveau les Ordres émanant du gouvernement. Puis, de 17 h 30 à 18 h 30 (de 11 h à midi le lundi), elle examine les Affaires émanant des députés, et débat les projets de loi et les motions parrainés par de simples députés. À 18 h 30 s'ouvre le débat sur la motion d'ajournement, ce qui permet aux députés de revenir plus en détail sur les réponses qui ont été données au cours de la période de questions. Trois échanges de questions et réponses de dix minutes chacun ont lieu, après quoi la séance est levée (à 19 h). Il convient de noter que le déroulement des travaux est quelque peu différent le mercredi et le vendredi.

Les explications données ci-dessus sont certes très sommaires, mais elles donnent une idée de l'ampleur de la tâche qu'ont à abattre les députés nouvellement élus

et qui ne sont pas familiers avec les usages de la Chambre. Heureusement, la Chambre des communes compte de nombreuses personnes disposées à les aider à s'adapter à leurs nouvelles fonctions et responsabilités.

Lorsqu'il applique le Règlement, le Président doit agir de façon impartiale et non partisane, et les députés peuvent le consulter sur des questions de procédure et autres. Le greffier de la Chambre est le principal conseiller en matière de procédure auprès du Président et des députés fédéraux. Il est également chargé d'exercer de nombreuses fonctions liées aux délibérations et aux comptes rendus officiels de la Chambre et de ses comités. Le greffier est assisté du sous-greffier et des autres greffiers au Bureau — les greffiers adjoints, les greffiers principaux et leurs adjoints — ainsi que du Légiste et conseiller parlementaire et de son adjoint. Ces personnes sont toujours disposées à venir en aide aux députés.

Malheureusement, les contraintes d'espace nous empêchent d'approfondir les nombreux sujets abordés dans ce court article. Les nouveaux députés auront toutefois pleinement l'occasion de poser des questions et d'obtenir des renseignements plus complets au cours des séances d'initiation des nouveaux députés, un ensemble de séances d'information qu'organisent toutes les directions de la Chambre des communes à l'ouverture de chaque nouvelle législature. Il est à espérer que ces séances d'information, conçues pour guider les nouveaux députés dans presque toutes leurs nouvelles fonctions, rendront leur séjour à Ottawa à la fois mémorable et des plus productifs.

Le rôle du député

Ce texte est tiré d'un numéro antérieur de la revue *Le Gouvernement parlementaire* publiée par le Centre parlementaire en collaboration avec la Chambre des communes. Les députés auxquels ce texte fait référence sont dans de nombreux cas d'anciens députés.

Au cours d'entrevues, le *Gouvernement parlementaire* a demandé à des députés, anciens et actuels, quelles devraient être les priorités d'un nouveau député. Il ne faut pas oublier que l'expérience personnelle et professionnelle, la motivation et les responsabilités parlementaires et de parti contribuent à façonner le rôle du député.

L'ancien leader parlementaire du Nouveau parti démocratique, Ian Deans, a dit au *Gouvernement parlementaire* que « les nouveaux députés et les électeurs qui les envoient à Ottawa ont tendance à croire qu'ils ont de l'influence ». M. Deans ajoute toutefois ceci, après une pause éloquente : « l'influence, ça se gagne. Elle ne vient pas automatiquement avec le poste. »

« Une fois que l'on connaît les ficelles du métier, le travail au Parlement fait partie intégrante de la réputation que vous vous bâtissez, mais ce n'en est qu'une partie. Il faut garder en tête que la période des questions n'est pas regardée par tous les citoyens et que les journaux ne sont pas non plus lus par tout le monde. »

La carrière parlementaire de M. Deans a débuté à Queen's Park en 1967; il est passé à la politique fédérale en 1981 et a, par la suite, servi à titre de président de la Commission des relations de travail de la Fonction publique. D'après lui, les nouveaux députés qui se mettent à participer aux débats ont intérêt à reconnaître d'emblée qu'ils ne savent pas tout. « Celui qui se croit plus malin que les vieux de la vieille risque de se faire mettre en pièces tandis que d'autres le trouveront amusant », ajoute-t-il. M. Deans recommande également aux nouveaux députés de ne pas se consacrer uniquement à leur travail à la Chambre.

« Vos électeurs vous élisent surtout pour que vous les représentiez; ils veulent vous voir et ils veulent savoir

que vous êtes actif. Ils veulent avoir l'impression d'en avoir pour leur argent. Il faut donc veiller à être présent dans votre circonscription et à y travailler. Il ne faut pas esquiver les véritables problèmes. Il faut se mouiller et aider les gens à trouver des solutions au lieu de dire des platitudes et de faire de beaux discours. Un discours à la Chambre des communes est bien moins important que la volonté d'aider personnellement les gens à se tirer d'embarras. »

Malgré tout, M. Deans trouve que prononcer des discours à la Chambre, surtout quand ils sont bien reçus, et aider à résoudre des problèmes administratifs par l'intermédiaire des comités sont parmi les expériences dont un député tire la plus grande satisfaction.

« Le travail au Parlement fait partie intégrante de la réputation que vous vous bâtissez, mais ce n'en est qu'une partie. Il faut garder en tête que la période des questions n'est pas regardée par tous les citoyens et que les journaux ne sont pas non plus lus par tout le monde. »

« Lors des réunions en comité, on éprouve une certaine satisfaction à rencontrer de hauts fonctionnaires et à poser des questions de fond sur certains détails d'un programme qui a fait fausse route d'après vous, à faire reconnaître au sous-ministre que l'on pourrait faire mieux et à contribuer ainsi à améliorer la situation. Vous savez que vous avez réussi lorsque vous vous faites appeler pour vous faire dire qu'on a décidé de faire telle ou telle chose, parce qu'on sait que la question vous intéresse. »

Gagner la confiance de ses collègues

D'après M. Deans, c'est surtout en comité qu'un député peut acquérir de l'influence auprès de ses pairs parce que les comités sont relativement petits et que « leurs membres sont habituellement jugés davantage d'après leurs mérites que sur leur habileté politique. » Les députés peuvent gagner la confiance de leurs collègues en montrant qu'ils sont disposés « à travailler d'arrache-pied, à écouter patiemment, qu'ils ont une certaine compétence dans le domaine et qu'ils sont disposés à accepter des solutions différentes » de celles qu'ils privilégient.

Voici le principal conseil que M. Deans donne aux nouveaux députés de tous les partis :

« Prenez le temps d'essayer de comprendre ce qui se passe. Essayez de savoir à quel niveau vous pouvez avoir de l'influence et n'oubliez pas que le problème que vous allez aborder a déjà été soulevé au moins une fois, voire des centaines de fois et que plus vous êtes renseigné, plus vous avez de chances que vos pairs vous prennent au sérieux. Si vous voulez aborder un problème, ne vous fiez pas uniquement à votre instinct. »

M. Robert Stanfield, qui a été chef de l'opposition officielle conservatrice de 1967 à 1976, recommande aux nouveaux députés de rapidement maîtriser le règlement et les procédures de la Chambre « pour se sentir tout à fait à l'aise » et d'apprendre à parler couramment les deux langues officielles, si ce n'est déjà fait.

D'après M. Stanfield, les députés doivent également comprendre les problèmes mais il déconseille de se spécialiser à outrance. Il cite l'exemple de députés qui représentent des circonscriptions surtout agricoles. Il importe de comprendre les problèmes du milieu agricole, mais « pour se faire un bel avenir au Parlement, ces députés doivent apprendre à se diversifier et à élargir le champ de leurs connaissances; ils doivent s'entraîner à analyser d'autres enjeux que ceux qu'ils ont toujours connus. »

John Reid, ancien ministre libéral, offre un conseil précieux aux nouveaux députés : « Accomplissez quelque chose pour vous-même. Si vous ne faites pas ce choix par vous-même, soyez certain que quelqu'un d'autre prendra sur lui de vous dire ce que vous devez faire. Prenez le temps de réfléchir à ce que vous aimeriez réaliser durant votre mandat et prenez soin de consacrer une partie de votre temps à ce projet. Durant

ma période au Parlement, j'avais pour ma part décidé de prendre 10 pour cent de mon temps à Ottawa, et je l'ai fait pour moi seul. Il en est résulté une foule de choses. Posez des gestes qui vous satisfont, faites-le pour vous-même et non pour les autres. »

La députée libérale Thérèse Killens a dit au *Gouvernement parlementaire* que lorsqu'elle a été réélue, en 1979, dans la circonscription de Saint-Michel-Ahuntsic, à Montréal, son principal objectif était « d'aider les gens à trouver des solutions, parce qu'il est très difficile de savoir à qui il faut s'adresser lorsqu'on a un problème, surtout à l'échelon fédéral. Et j'ai tenu ma promesse. »

M^{me} Killens a dit qu'au moment où elle a pris sa retraite, le personnel de son bureau de Montréal comptait trois personnes. « Les gens m'appelaient parce qu'ils savaient que je ne les laisserais pas tomber. Il ne nous est jamais arrivé de ne pas répondre à un appel téléphonique. Il ne nous est jamais arrivé de ne pas répondre à une lettre. Je peux le garantir. » D'après elle, il importe que le personnel du nouveau député connaisse bien ses priorités.

M^{me} Killens vante les mérites des comités en songeant surtout au travail qu'elle a accompli en matière de réforme pénitentiaire et de modifications au Code criminel dans le domaine de la prostitution.

« C'est toujours entre les étapes de la deuxième et de la troisième lecture que l'on est en mesure d'exercer une influence sur les politiques au sein des comités parlementaires et des groupes d'étude. On exerce effectivement une certaine influence sur elles... et on éprouve incontestablement un sentiment de satisfaction. »

Aptitudes recherchées

M^{me} Killens recommande aux nouveaux députés de travailler autant dans leur circonscription qu'au niveau des politiques, mais elle avertit les nouveaux venus qu'ils doivent être disposés à travailler environ 80 heures par semaine, « parce que c'est incontournable. »

« Il faut être en bonne santé et aimer le travail de député. Si vous n'aimez plus ce que vous faites, vous ne devriez plus occuper ce poste. »

Par contre, M^{me} Killens n'aime pas « le cirque de la période des questions ». Les tâches routinières de la Chambre lui permettaient toutefois de mettre son courrier à jour. M^{me} Killens a reconnu que si les manœuvres dilatoires font partie intégrante de la vie politique, « j'ai trouvé que cette perte de temps était

l'aspect le plus frustrant de notre travail. Je n'ai jamais beaucoup aimé parler pour parler ».

Cette dame à la voix douce, mère de cinq enfants, dit qu'il est absolument indispensable de savoir pardonner lorsque les députés prennent part à des prises de bec politiques. « Si vous voulez faire du bon travail, il faut savoir pardonner. Si vous êtes incapable de pardonner, vous ne dormez pas et quand on ne dort pas, on est incapable de travailler. »

Le caucus est « bon pour l'esprit », d'après M^{me} Killens. En plein milieu de la lutte que l'ancien chef libéral John Turner a dû mener contre certains détracteurs au sein de son propre parti, les discussions en caucus étaient « extrêmement honnêtes, ce qui est une bonne chose ».

En ce qui concerne la crédibilité aux yeux des collègues, les nouveaux venus constateront, toujours selon M^{me} Killens, que « ce n'est pas ce qui est dit qui compte, mais la personne qui le dit : il faut établir sa crédibilité avant qu'on vous écoute. » Pour établir sa crédibilité auprès des collègues du caucus et des adversaires, « il faut être honnête. Les gens vous font confiance si vous êtes honnête. Il n'existe pas d'autre moyen à ma connaissance; il faut être honnête envers soi-même et envers les autres. »

« ce n'est pas ce qui est dit qui compte, mais la personne qui le dit : il faut établir sa crédibilité avant qu'on vous écoute. »

D'après l'ancienne députée néo-démocrate Pauline Jewett, lorsqu'on considère les tâches du député dans leur ensemble, « le travail pour la circonscription revêt incontestablement une importance capitale » pour contribuer à résoudre des problèmes individuels et collectifs. En effet, M^{me} Jewett retirait une immense satisfaction lorsque la recherche d'une solution à un problème particulier permettait de résoudre des problèmes analogues chez d'autres personnes en apportant certains changements législatifs ou en modifiant l'application des politiques ou règlements gouvernementaux.

« Du côté parlementaire, si j'ai participé assez activement à la période des questions, et dans une certaine mesure aux délibérations de la Chambre, j'ai

constaté que c'est le travail en comité qui est le plus profondément satisfaisant. Mon expérience personnelle en comité a été extrêmement enrichissante car cela m'a permis de participer à la rédaction des rapports. »

« Cette satisfaction profonde vient du sentiment de pouvoir persuader ses collègues des autres partis de la valeur de votre perception du problème et de votre démarche. En vertu des règles, les gouvernements doivent réagir aux recommandations émanant des comités. On a alors davantage l'impression de faire œuvre utile. Les journaux parlent un peu plus des rapports des comités qu'auparavant. Aux nouveaux députés impatientes de se faire connaître du public, je dirai que ce n'est pas par l'intermédiaire des comités qu'on y arrive. Ce n'est pas ainsi que l'on fait les nouvelles. »

Par ailleurs, M^{me} Jewett a dit que « le caucus est bon pour aplanir toutes sortes de petites difficultés et que c'est là que se précisent les prises de position du parti. »

M^{me} Jewett, qui a été élue pour la première fois en 1963, battue aux élections générales de 1965 et de 1972, puis réélue aux élections de 1979, 1980 et 1984, résume la situation comme suit :

« Je suis convaincue qu'un nouveau député ne devrait pas envisager un seul aspect du travail. Il ne devrait pas se contenter de vouloir s'occuper de sa circonscription et de se faire réélire. Je ne pense pas que ce système marche. Je me souviens de ce que Jack Pigersgill a dit il y a des années : « D'habitude, un bon député est bon pour sa circonscription, c'est un bon parlementaire et il est actif au sein de son parti. On ne peut pas se contenter d'être bon dans un seul de ces trois domaines. »

Établissement de relations avec les médias

Pour bien des députés, il n'est vraiment pas facile d'attirer l'attention des médias de leur circonscription alors qu'ils en ont grand besoin. Si on ne parle pas d'eux chez eux, certains électeurs risquent de croire que leur député ne fait pas son travail. Un député qui travaille dur risque alors d'avoir une surprise très désagréable aux prochaines élections.

« On parlait plus de moi dans d'autres régions du Canada que dans ma circonscription, à Regina », affirme Les Benjamin, l'ancien député néo-démocrate de Regina-Ouest. Il éprouvait, paraît-il, bien des

difficultés à inciter les médias locaux à s'intéresser au travail qu'il faisait à Ottawa, même si le Regina Leader-Post a son propre correspondant à la Tribune de la presse.

Si vous posez la question à l'ancien député libéral Doug Frith de Sudbury, il vous dira qu'il est facile de faire parler de soi dans les médias régionaux. Il ne s'occupait tout simplement pas de la Tribune de la presse; il téléphone directement aux médias de Sudbury.

« Si je posais une question importante pendant la période des questions cet après-midi, je téléphonais aux stations de Sudbury pour leur dire d'en parler, et on en parlait aux nouvelles toute la soirée. Je pouvais faire parler de moi dans les médias de ma circonscription en quelques heures. »

D'après Doug Frith, il est peut-être plus avantageux de représenter une petite agglomération qu'une grande métropole où il est souvent plus difficile de faire la une.

Jim Edwards est d'accord sur ce point. Le député conservateur d'Edmonton-Sud dit qu'il avait des relations cordiales avec les correspondants des deux quotidiens d'Edmonton et d'Independent Satellite News. Il les consultait régulièrement, mais il précise que, comme il y avait six députés dans la région d'Edmonton, il y avait de la compétition pour l'espace médiatique. D'après lui, c'était toutefois plus facile pour lui que pour le député qui représentait une circonscription rurale.

« D'après certains députés représentant une circonscription rurale, il y a peut-être pas plus de huit à dix hebdomadaires chez eux », dit Edwards. « Certains se sentent obligés de remettre des articles à tous, ce qui occasionne bien du travail supplémentaire; je suis toutefois certain qu'à la longue cela vaut le coup. »

Défis familiaux

Dès lors que la politique devient une carrière, la famille se trouve inmanquablement prise dans l'engrenage. *Le Gouvernement parlementaire* s'est entretenu avec les conjoints de quelques députés à propos des effets que la politique a sur la famille.

« Je n'aurais jamais cru que j'épouserais un politicien! » Nous reprenons ici les paroles de Judy Dick. Cependant, cette réflexion aurait pu être faite par bien des conjoints de députés. Et d'ailleurs, la plupart des conjoints n'ont pas épousé un député mais un médecin, un avocat, un enseignant, un agriculteur ou un cadre d'entreprise qui a

choisi la politique – avec comme résultat que cela a apporté bien des changements dans la vie de leurs compagnons!

Dès lors que la politique devient une carrière, la famille se trouve inmanquablement prise dans l'engrenage. Le Gouvernement parlementaire s'est entretenu avec les conjoints de quelques députés à propos des effets que la politique a sur la famille.

Comme le disait un conjoint : « C'est un choix qu'ils ont fait, mais c'est nous qui devons nous accommoder des conséquences. J'ai quitté mes amis, ma maison, mes enfants pour venir ici. C'est lui qui a choisi cette carrière – mais nous en sommes quittes pour nous demander ce que nous pouvons faire. » Cecile Masse met ainsi le doigt sur les effets qu'a la vie publique sur la famille du député : d'une part ce qu'on attendait d'elle, et de l'autre les restrictions qu'on lui imposait.

L' élu n'est pas le seul à assumer ses fonctions. Bien souvent, les électeurs entendent trouver deux personnes à leur service, à en croire certains conjoints. Écoutons Kristin Frith : « Lorsque Doug ne pouvait pas accepter une invitation, c'était souvent à moi qu'on l'envoyait, et ma présence était attendue. Mon mari m'avait bien dit de ne pas faire de précédents – après tout, ce n'était pas moi qui avait été élu, et ce n'était pas à moi de le remplacer. »

Kate Schellenberger, et elle n'est pas la seule, assumait un rôle très actif aux côtés de son mari. Elle a dirigé sa campagne, et elle a travaillé dans son bureau d'Ottawa. « J'ai pris en charge quelques projets et j'ai vraiment pu aider certains groupes dans la circonscription. Mais je devais y aller doucement parce qu'il y avait toujours des électeurs pour vous rappeler que ce n'était pas vous le député. Les autres en revanche appréciaient beaucoup ce que je faisais. »

Même si une participation active et directe du conjoint ne soit pas toujours de mise, elle semble en fait être une bonne façon de s'adapter à cette situation très particulière dans laquelle se retrouvent les conjoints des députés. On demande souvent en effet à ces derniers de remplir certaines fonctions sociales, et à mesure que les responsabilités d'un élu augmentent,

son conjoint est de plus en plus sollicité. Comme nous l'explique Judy Dick : « Dans la circonscription, les conjoints sont des secrétaires par la force des choses ». L'explication en est que lorsque la population élit un député, on s'attend à ce qu'il lui soit « accessible – pratiquement à cent pour cent – vingt-quatre heures par jour ». Dès alors, après les heures de bureau, qu'il soit sept heures un dimanche matin ou 23 h 30 un vendredi soir, les électeurs n'hésitent pas à téléphoner. Et s'ils ne parviennent pas à joindre leur député, un de ses proches fera l'affaire – et de préférence la personne la plus proche de son entourage.

Les conjoints, et c'est surtout vrai dans les circonscriptions, ne sont jamais à l'abri du stress de la politique. Kate Schellenberg soutient que « à vivre dans le même bateau, on est beaucoup plus vulnérable parce qu'on n'est pas vraiment à la barre. C'est le député qui prend les décisions. » Et Judy Dick abonde dans le même sens : « Le fait que mon mari était en politique me limitait beaucoup. Cela changeait toute ma vie, mais la politique n'était pas ma vie à moi. J'en subissais tous les contrecoups, mais je ne pouvais pas pour autant aller siéger à la Chambre. »

À l'instar de Kristin Frith, Judy avait auparavant travaillé au Parlement, et elle savait donc à quoi s'attendre de la vie de député. Mais, comme le signale la première : « Le plus difficile pour moi fut de passer d'un rôle vraiment actif dans la politique à un rôle plus passif. Nous avons certes un rôle politique, et on s'attend à ce que nous le jouions, mais il n'est pas vraiment actif. Je répugne à l'avouer, mais nous sommes un genre de prolongement, nous avons un rôle secondaire, et pour certaines d'entre nous, cela a été un véritable déracinement. Je tenais beaucoup à ma carrière, et il est évident qu'il est très difficile de trouver du travail étant donné que, pour un conjoint de député, il y a une ligne de démarcation assez floue entre ce qu'on peut et ne peut pas faire. »

Et s'il y a une chose que, bien souvent, le conjoint du député ne peut pas faire, c'est s'éloigner de l'électorat, tout comme d'ailleurs le député lui-même. Mais écoutons Judy Dick : « Je savais ce qu'il en était de la vie d'un député, ayant moi-même travaillé avant sur la Colline. Mais je n'étais pas du tout préparée à toutes ces sollicitations venant des électeurs. Tous les jours, je devais répondre 20, 25 fois au téléphone, même la nuit. J'ai été agressée à ma propre porte. Mon téléphone a

été mis sur table d'écoute, ma ligne a été coupée. Il était impossible pour moi de prendre mes distances. »

Le cas de Judy est peut-être plus flagrant parce que la circonscription de son mari se trouve dans la région d'Ottawa. Les électeurs de Paul comptent sur lui à longueur de semaine, que le Parlement siège ou non, qu'il y ait ou non des comités ou des déplacements à faire. Ils imaginaient qu'il pouvait facilement accéder à toutes les invitations, ils comptaient sur sa présence. » Et pour les conjoints qui ont quitté la circonscription pour emménager à Ottawa avec leur mari, il y a effectivement une liberté certaine, mais dont Judy Dick ne pouvait jamais profiter. Comme le dit Donna Wenman : « Lorsque j'étais à Ottawa, j'étais dans l'anonymat complet. Je me promenais dans les rues, mais personne ne me connaissait, personne ne connaissait mon mari. » En revanche, lorsqu'elle était dans sa circonscription, « alors là, c'était une autre histoire! Nous vivions là-bas exactement ce que Judy vivait ici. Impossible pour moi de faire trois pas dans la rue sans que quelqu'un ne m'arrête. Mon fils ne voulait pas aller au magasin avec son père parce qu'il savait qu'il serait toujours occupé ailleurs. Mais après tout, c'est précisément le fruit attendu de toutes ces années de travail : en arriver à ce que tout le monde vous reconnaisse. »

« à vivre dans le même bateau, on est beaucoup plus vulnérable parce qu'on n'est pas vraiment à la barre. C'est le député qui prend les décisions. »

Pour affronter ces sollicitations constantes de la part de l'électorat, les conjoints mélangent à parts égales l'humour et le réalisme politique. Caroline Rompkey nous affirmait ceci : « Impossible d'ignorer les gens parce que ce sont eux qui vous élisent. » Et de renchérir Cecile Masse : « Et si ces mêmes gens nous ignoraient, nous serions les premiers à nous inquiéter. »

Peut-être est-ce parce qu'elle vivait à Ottawa et non pas dans sa circonscription que Kate Schellenberg trouvait que ce ne sont pas les sollicitations des électeurs qui lui causaient le plus de problèmes : « Le stress et la tension n'étaient pas nécessairement attribuables à la circonscription. C'était plutôt

attribuable au fait que je menais une vie de mère célibataire la plupart du temps. »

Cecile Masse admet elle aussi que cela ajoutait encore à la tension : « Mon mari travaillait 52 semaines par an, sept jours sur sept. Il travaillait sans arrêt. Il est difficile de dire si la situation est plus pénible pour les familles des députés dont les enfants sont grands ou pour celles qui ont des enfants plus jeunes. Je sais que, lorsque les miens étaient plus petits, c'est moi qui devais tout faire : j'ai pratiquement dû les élever seule. »

Donna Wenman estime que cette responsabilité a changé sa personnalité : « Je me suis rendu compte que j'étais devenue très indépendante, que je dirigeais la maisonnée tambour battant. » Voilà qui, à son tour, ne va pas sans poser certains problèmes puisque, comme le signale Donna, en fin de compte le conjoint n'a pas vraiment la même liberté qu'un père ou une mère célibataire : « Nous devons tenir compte de notre conjoint lorsque la famille a des problèmes à régler ou des décisions à prendre, même s'il est absent. » Un ancien député, Mike Forrestall, déclare : « La politique m'a coûté ma famille. Ma fille aînée m'était inconnue. »

Kate Schellenberg trouvait cela difficile et affirme que, sans ses coups de téléphone quotidiens, la situation deviendrait intenable. En effet, où que soit sa famille, à Ottawa ou dans la circonscription, le député partage son temps et ses énergies entre les deux et il est souvent impossible – pour des raisons financières notamment – d'emmener à chaque fois la petite famille.

C'est sans doute précisément cela qui pèse le plus lourd pour les familles des députés, leurs enfants comme leurs conjoints. Il y a des enfants de députés qui n'ont même jamais connu d'autre genre de vie. Même s'il est difficile de s'accommoder d'un père ou d'une mère qui mène une vie publique, le fait de naître dans un bain politique est souvent utile à cet égard. Comme le dit Judy Dick, « dans le cas de mes enfants, leur père était député depuis qu'ils avaient six mois. Cela leur était quasiment indifférent ».

Malgré tout, Caroline Rompkey se demande si les enfants s'y font vraiment.

« J'ai constaté que mes enfants, lorsqu'ils étaient petits s'efforçaient de dissimuler l'identité de leur père. »

Il n'est pas étonnant donc que tant de conjoints préfèrent habiter à Ottawa : même si cela équivaut

souvent à faire perdre ses racines à la famille, c'est une solution qui, à la longue, pèse moins lourd pour toute une série de raisons.

Pour Judy Dick, « de cette façon, on parvient à voir son mari tous les jours ». Nombreux sont en effet les conjoints de députés pour qui la chose la plus difficile à accepter est le peu de temps à passer à deux.

Donna Wenman habitait jadis dans la circonscription, mais elle a fini par venir s'installer à Ottawa :

« Pendant près de quatre ans, j'allais toutes les semaines chercher mon mari à l'aéroport le jeudi et le vendredi, et nous avions une heure à nous, le temps d'arriver à la maison, nous nous asseyions côte à côte à l'église, et enfin il y avait le trajet de retour d'une heure vers l'aéroport le dimanche. Voilà à quoi se résument nos moments ensemble. Les fins de semaine étaient consacrées aux affaires de la circonscription. »

D'après Judy Dick, le nombre de familles de députés vivant à Ottawa a considérablement augmenté depuis 1972. Pour certaines, comme la famille Rompkey, c'était « la solution la plus sensée. Elle nous convenait d'ailleurs aussi très bien parce qu'une partie de notre circonscription était une île, Terre-Neuve, l'autre partie, le Labrador, étant continentale, de sorte que si nous avions habité dans l'île, nous aurions froissé les gens du Labrador et vice-versa ».

Pour beaucoup d'épouses, le fait de s'installer à Ottawa rend la vie plus facile aux enfants qui évoluent davantage « dans un aquarium dans la circonscription qu'à Ottawa. Ici, cela n'a pas vraiment beaucoup d'importance si maman ou papa est député. » Pour d'autres, vivre à Ottawa leur permet d'échapper aux sollicitations incessantes des électeurs et de conserver un semblant de vie de famille. Mais lorsqu'il s'agit de choisir où vivre, un député nous faisait remarquer que « quelle que soit la solution, vivre ici ou là-bas, elle reste boiteuse ».

La plupart des députés ont été prompts à nous faire remarquer que, sans l'aide de la famille, la vie publique serait bien difficile. Et il est incontestable aussi qu'une famille de député subit intégralement toutes les pressions des fonctions. C'est Peter Rompkey qui nous en donna le meilleur exemple. Du haut de ses neuf ans, il poussa un grand soupir, puis demanda : « Maman, est-ce que j'ai passé toute ma vie dans la politique? »

Aux première loges : les nouveau députés et le travail de circonscription

Ce texte est tiré d'un numéro antérieur de la revue *Le Gouvernement parlementaire* publiée par le Centre parlementaire en collaboration avec la Chambre des communes. Les députés auxquels ce texte fait référence sont maintenant dans de nombreux cas d'anciens députés.

Quels sont les points communs des milieux suivants?

- une banlieue dont les habitants, surtout des retraités, ont un niveau de revenu élevé et sont très éduqués;
- une agglomération urbaine entourant une université, où les activités sont sans conteste d'ordre intellectuel et dont la population est très au fait des questions nationale et internationales;
- une région vaste et lointaine, à la fois montagnaise et littorale, et située à deux jours de trajet d'Ottawa;
- une petite ville baignée par la rivière des Outaouais, visible depuis la Colline parlementaire;
- un territoire s'étendant depuis la limite des boisés jusqu'à l'Arctique, dont les 36 000 habitants sont en majorité des Autochtones et des immigrants;
- une région comptant à la fois des terres agricoles, de petites agglomérations et une ville;
- une région s'étendant sur huit cents kilomètres frappée par un important chômage saisonnier qui touche la pêche et l'exploitation forestière, ses deux principales industries.

Ces descriptions rapides sont celles que donnent les députés de leurs circonscriptions. Ces caractéristiques géographiques et démographiques ainsi que certains problèmes bien particuliers traduisent parfaitement l'extraordinaire diversité qui se trouve représentée à la Chambre des communes. Ceux qui s'aventurent à parler du rôle du député dans sa circonscription auraient intérêt à se méfier, car les rôles en question sont aussi divers que le Canada présente de facettes différentes.

L'importance du travail de circonscription

Tous les députés que nous avons interrogés dans le cadre de ce numéro s'accordent à dire que le travail de circonscription est une composante majeure de leurs responsabilités : ils calculent qu'en moyenne, ils y

consacrent de 50 à 80 pour cent environ de leurs heures de bureau. Mais même là, rares sont ceux qui vont aussi loin que Gaston Isabelle, qui a représenté Hull de 1965 à 1988. À son avis, le seul rôle du député consiste à représenter sa circonscription, ce qui ne peut se faire qu'en s'y enracinant tant au niveau personnel que professionnel et en écoutant ce que les électeurs ont à dire. Le reste du travail courant du simple député, c'est-à-dire les comités, la période des questions, les dossiers nationaux et internationaux, n'est pour lui qu'un monde de paroles sans influence. Et, à l'en croire, beaucoup de députés consacrent de plus en plus de temps à ce genre de travail « incessant », qui les fait ressembler à « une armée de singes en quête d'arbres auxquels grimper ».

Alors qu'ils étaient de jeunes députés d'opposition, Brian Tobin et Jim Fulton, représentaient de vastes circonscriptions rurales en proie à de graves problèmes économiques. Quoique consacrant le plus clair de leur temps et de leurs efforts aux problèmes de leur circonscription, ils avouent cependant qu'ils auraient aimé avoir un peu plus de temps pour s'occuper de questions nationales. La circonscription de Brian Tobin, Humber Port au Port Ste Barbe, à Terre-Neuve, était en proie à un chômage saisonnier important, de sorte que ce dernier y passe environ 60 pour cent de son temps (contre 75 pour cent lorsqu'il avait été élu la première fois) à s'occuper de cas individuels. Il concède volontiers qu'il envoie un peu certains de ses collègues qui ont le temps de faire œuvre de réflexion sur les dossiers orientés vers les programmes.

Jim Fulton pour sa part, qui représentait l'âpre et énorme circonscription de Skeena, dans le nord de la Colombie-Britannique, estime que 80 pour cent de son temps vont à sa circonscription, les 20 pour cent restants allant aux comités et aux autres travaux de la

Chambre. Pour lui, cela signifiait « qu'un tas de choses que je voulais faire lorsque je me suis lancé en politique étaient mises de côté faute de temps ». Mais il y a ici aussi d'autres compensations. Fulton pouvait aider ceux qui avaient de gros problèmes, et il était fier de sa présence et de sa réputation dans sa circonscription. « Quatre-vingt-dix pour cent des gens là-bas savaient qui j'étais. »

Jim Edwards, qui fut élu pour la première fois en 1984 pour représenter Edmonton-Sud, affirme qu'à tous les égards, le travail de député est plus ardu qu'il ne le pensait, et que c'est le travail de circonscription qui tient le haut du pavé. Mais il s'empresse d'ajouter que c'est celui qui lui donnait aussi le plus de satisfaction personnelle du fait qu'il lui permettait de tirer parti du talent de communicateur et de relationniste qu'il a affiné lorsqu'il faisait de la radio. Mary Collins, la députée de la circonscription urbaine de Capilano, à Vancouver, estime elle aussi que la circonscription exigeait beaucoup plus d'elle qu'elle ne l'aurait cru, surtout du point de vue correspondance. Quant à savoir si les députés sont plus ou moins accrochés à leur circonscription qu'auparavant, elle se limite à dire ceci : « Cela a toujours constitué une grosse part du boulot. » Les personnes vivant dans l'ancienne circonscription de Mary Collins sont très instruites, à l'aise et « éloignées d'Ottawa dans tous les sens du terme ». Par conséquent, la correspondance qu'elle recevait concernait en grande partie les programmes gouvernementaux.

Quatre rôles distincts pour le député dans sa circonscription

1. Dans l'ensemble, le député a, pour sa circonscription, quatre rôles distincts, quoiqu'étroitement liés, à jouer. Il y a d'abord, comme nous le disions, les dossiers individuels. Le plus souvent, le personnel du député se renseigne ou présente des demandes pour le compte des électeurs, même si parfois, c'est un peu plus complexe et plus délicat que cela. Jim Edwards se rappelle qu'il lui est arrivé de se retrouver au beau milieu de disputes de famille : « Je me sentais parfois une âme d'assistant social amateur. » Le travail que représentent les dossiers individuels peut être colossal en raison de leur nombre. Brian Tobin nous a dit que son bureau avait en permanence 6 000 dossiers individuels en suspens, sans même parler de ceux qui sont censés être clos.
2. Le deuxième et important élément du travail de circonscription est ce que Geoff Scott, l'ancien député de Hamilton-Wentworth, appelle le rôle de

politique locale. Il s'agit essentiellement d'essayer de faire profiter sa circonscription des lois et des programmes fédéraux existants ou en projet. Geoff Scott a lui-même participé ainsi à de nombreux projets allant de l'expansion d'un aéroport à la désignation d'un lieu historique. Dave Nickerson, qui représentait l'Ouest arctique, nous a parlé de son intérêt particulier pour les lois et les règlements touchant directement le Nord, par exemple les impôts frappant les indemnités versées aux gens qui travaillent dans ces régions. Jim Fulton précise qu'il passait beaucoup de temps à tenter d'obtenir des concessions pour sa circonscription en faisant ce qu'il appelle de la « politique du pied dans la porte ». « Dès que vous remarquez une faille dans un projet de loi ou un rapport, vous gardez la porte ouverte en y mettant le pied pour que vos électeurs aient la possibilité d'en profiter avant qu'elle ne se referme. » Ce genre de travail – dans son cas les programmes de création d'emplois et les exportations de bois de construction – revient à créer des coalitions dans la circonscription et à multiplier les interventions à Ottawa. M. Fulton reconnaît également qu'il était parfois en concurrence avec les circonscriptions voisines, par conséquent avec leurs députés, qui tentaient d'obtenir les mêmes résultats que lui.

Une question toutefois se pose : lorsqu'un député intervient pour défendre la cause de sa circonscription, a-t-il intérêt à être dans le parti au pouvoir ou un parti d'opposition? Jim Edwards affirme que la population est d'avis qu'un député du parti qui gouverne pourra en faire davantage, mais Jim Fulton pense que, dans la réalité, il en va autrement. « Pour pouvoir obtenir quelque chose pour sa circonscription, il faut soit faire partie du cabinet, soit être un député d'opposition qui a du poids. J'ai toujours peur pour les circonscriptions représentées par les simples députés de la majorité. » Geoff Scott se dit indécis, mais il souligne qu'il s'efforçait de ne pas céder à la subjectivité politique lorsqu'il travaillait pour ses électeurs. Et lorsque c'est nécessaire, il collaborait avec le député de la circonscription voisine, quelle que soit son allégeance.

3. Un troisième rôle du député, et qui n'a pas directement rapport avec la circonscription, est celui de porte-parole de l'électorat en matière de politiques nationales. Bien sûr, ce sont là des préoccupations qui varient énormément d'une circonscription à l'autre. Les électeurs de la circonscription de Mary Collins, Capilano,

multipliaient les lettres à son intention, surtout à propos de la politique économique. D'un point de vue psychologique, elle remarque qu'en général les gens se méfiaient d'Ottawa, et elle passait donc beaucoup de temps à écouter et à expliquer. Les députés s'efforcent de dissiper les préoccupations de l'électorat en organisant des assemblées publiques, en étant disposés à participer aux réunions des électeurs et en répondant, toujours diplomatiquement, à un courrier massif. Mais tous ceux à qui nous avons parlé ont réfuté l'idée selon laquelle le député doit être le porte-voix des électeurs. À ce sujet, Jim Edwards a ajouté : « Je ne veux pas passer pour un snob, mais j'étais prêt à exprimer l'opinion de mon électorat, *sauf* si j'estimais qu'elle était erronée d'un point de vue moral ou déontologique. »

**Une question toutefois se pose :
lorsqu'un député intervient pour
défendre la cause de sa
circonscription, a-t-il intérêt à être
dans le parti au pouvoir ou un
parti d'opposition?**

4. Finalement, nous en arrivons à ce qu'on pourrait appeler le rôle social du député, ce rôle de notable en quelque sorte, qui le ou la fait prendre part à toutes sortes d'événements, depuis les soirées de gala jusqu'aux funérailles. Brian Tobin nous explique que ces devoirs étaient particulièrement éprouvants en milieu rural : « Dans mon cas, les gens trouvent parfaitement normal de s'attendre à ce que j'assiste à un banquet-soirée dansante à 200 kilomètres au nord, au beau milieu de l'hiver, et que je sois de nouveau là la semaine suivante. » Mais pour astreignantes que soient ces sollicitations à l'endroit de la vie privée du député, elles ont néanmoins leurs avantages du fait que les députés des régions rurales ont des liens plus étroits avec leurs électeurs, des liens qui souvent les protègent des aléas du climat politique. Il allait d'ailleurs nous livrer de façon poétique le revers de la médaille en nous disant comment ce travail axé surtout sur la circonscription l'avait aidé lors des élections de 1984 : « La marée est venue, puis la mer s'est retirée, mais Tobin est resté, attaché qu'il était au quai. » Et il ajouta que c'étaient ses électeurs qui avaient fourni la corde.

Garder le contact

Sans cesse, les députés nous ont répété que le temps qu'ils passaient dans leur circonscription leur permettait

de garder le contact avec la population. Mais les manières et les moyens utilisés ne sont jamais les mêmes. Mary Collins nous a dit qu'il lui était difficile de faire comprendre les choses à son électorat. « Il n'y a pas de grande rue où vous puissiez vous promener et où tout le monde vous connaît. En ville, il est plus ardu d'intéresser les journalistes parce qu'ils ne veulent rien savoir d'un simple député. Arriver à joindre ses électeurs représente un véritable tour de force, mais il faut pourtant leur faire comprendre qu'on est actif et qu'on essaie de faire bouger les choses. »

Pour garder le contact, les députés préfèrent de plus en plus aller sur place et communiquer avec la population, au lieu d'attendre qu'elle se manifeste, comme c'était le cas jadis. Pour y arriver, ils ont recours à toute une série de moyens, depuis le courrier individuel jusqu'aux chroniques dans les journaux en passant par les dépliants envoyés dans tous les foyers. Mais les anciens députés que nous avons interrogés ont à ce sujet des points de vue très nettement partagés.

Gaston Isabelle et Dave Nickerson sont au nombre des sceptiques. Le premier soutient que tous les moyens modernes de communication électronique ne sont que de vains efforts pour compenser le fait que les députés passent de plus en plus leur temps à caresser des chimères à Ottawa au lieu d'être parmi leurs électeurs. « Les gens ne veulent pas de lettres. C'est leur député qu'ils veulent, en chair et en os. De nos jours, être député équivaut à mourir dans l'Himalaya. Personne n'en aura connaissance. » Dave Nickerson estime que c'est souvent une perte de temps : « Je n'envoyais jamais de lettres préfabriquées. Je préférerais aller m'asseoir devant une tasse de café dans un restaurant et parler aux gens. Mais je lisais tout mon courrier et je préparais personnellement les réponses. » Dave Nickerson n'envoyait que deux dépliants dans tous les foyers par année et refusait d'écrire des chroniques dans les journaux. « Moi-même, je ne daignerais pas les lire. »

**Sans cesse, les députés nous ont
répété que le temps qu'ils passaient
dans leur circonscription leur
permettait de garder le contact
avec la population. Mais les
manières et les moyens utilisés ne
sont jamais les mêmes.**

Geoff Scott est aussi enthousiasmé par les moyens de communication possibles que Nickerson leur fait grise mine. « J'ai le sentiment que les électeurs n'en ont jamais assez. » M. Scott nous disait qu'il y avait 50 agglomérations dans sa circonscription, laquelle comptait également une partie de la ville de Hamilton. On y trouve souvent l'un ou l'autre périodique communautaire, et il y avait sa chronique *Report of your MP* (Le rapport de votre député) dans une douzaine d'entre eux. Sa formation de journaliste le poussait naturellement à privilégier les contacts de ce genre, mais il avoue avoir été prudent dans le choix des thèmes qu'il abordait. « J'évitais maintenant certains sujets chauds. Je m'en tenais aux faits décrivant les réalisations du gouvernement. Parfois, je m'emportais. Les lettres à la rédaction ne se faisaient alors pas attendre. »

Les communications électroniques et écrites sont peut-être encore le moyen le plus facile pour garder le contact. Pour certains députés, les déplacements sont le moyen le plus éprouvant. Pour sa part, Jim Fulton mentionne qu'il était le seul député devant faire deux jours de voyage rien que pour arriver dans sa circonscription. Ses déplacements, qu'il organisait par tranches d'une semaine complète, l'amenaient à voyager par avion, par route et souvent aussi par bateau. Brian Tobin avait pour sa part 800 kilomètres de littoral à parcourir à Terre-Neuve. « Je gardais un logement et une voiture à Terre-Neuve. Même si cela doublait mes frais, c'était une solution qui coûtait encore moins cher que louer une voiture et dormir à l'hôtel. » Quelle que soit la méthode choisie, elle est loin d'être facile. « Si je n'avais pas ma famille à Ottawa, je ne verrais jamais les miens. J'étais quasiment obligé de faire vivre ma famille ici si je voulais demeurer avec elle. »

Dimensions rurales et urbaines

Les députés urbains et ruraux sont loin d'être du même avis pour ce qui est des services offerts aux députés pour leur permettre de s'acquitter de leur travail de circonscription. Tout en admettant qu'elle pouvait facilement utiliser davantage d'argent et de collaborateurs, Mary Collins reconnaît que ce n'aurait pas été réaliste. Geoff Scott se dit ravi des moyens qu'on lui a donné : « C'est incroyable, tout est plus que suffisant, à tel point que je me demandais comment les députés se débrouillaient auparavant. » Gaston Isabelle va jusqu'à dire qu'il était obligé de dépenser plus qu'il ne le souhaitait, ou n'en avait besoin, mais se plaint de ce

que le système ne fonctionnait pas : « Nous avons tellement de monde et de matériel que nous n'avons plus le temps de faire quoi que ce soit. » S'il avait un bureau de circonscription, c'est parce que ses collègues en avaient un aussi. « Si je n'en avais pas eu un, je me le serais fait reprocher par mon adversaire pendant la campagne électorale. »

Mais l'attitude des députés qui ont représenté des circonscriptions rurales est très différente. Jim Fulton et Brian Tobin déplorent tous deux la rigidité du système qui tient insuffisamment compte des besoins particuliers. Tout en reconnaissant que les indemnités qui leur étaient accordées indépendamment de leurs dépenses favorisaient financièrement les députés ruraux par rapport à leurs collègues urbains, Tobin estime néanmoins que les premiers étaient encore loin d'y trouver leur compte. « Les députés des régions rurales devraient avoir au minimum le personnel et l'argent nécessaires pour avoir un bureau – même s'il n'ouvre qu'à mi-temps – dans le nord, dans le sud et dans la partie centrale des plus vastes circonscriptions. »

Vu les limites que leur impose le système, les députés ont de plus en plus souvent recours aux bénévoles et aux réseaux parallèles. Jim Edwards avait institué des comités consultatifs sur les politiques qu'il utilisait comme bancs d'essai et comme sources d'idées politiques. Mary Collins nous expliquait que le conseil exécutif de son association de circonscription était sa « première ligne de défense lorsqu'il s'agissait d'expliquer ce qui se passe à Ottawa ». Et Jim Fulton avait un véritable réseau d'amis et de bénévoles qui sillonnait sa vaste circonscription et qui lui servait d'antenne réceptrice et de service de réponse, en plus bien sûr de son bureau de circonscription permanent en milieu urbain et d'un autre, dans une agglomération différente, qui fonctionnait à mi-temps.

Les résultats

Tous les députés avec lesquels nous nous sommes entretenus considèrent que le travail de circonscription représente une part importante de leurs responsabilités. C'est également un préalable indispensable pour qui veut rester député, sans pour autant être une garantie. Brian Tobin soutient qu'une circonscription rurale représente beaucoup plus de travail sur le plan local, mais qu'elle est en revanche plus fidèle d'un point de vue politique. Et il relève une différence fondamentale

que tous les députés auraient intérêt à ne jamais oublier : « Le député est soit la voix de ses électeurs à Ottawa, soit la voix d'Ottawa dans la circonscription. S'il

consacre plus de temps à la deuxième fonction qu'à la première, il s'expose à bien des désagréments, qu'il en soit ou non conscient. »

Le nouveau député et les comités

Pourquoi percevoir les comités comme des cercles d'influence ?

Bien que les députés doivent partager leur temps à Ottawa entre la Chambre, le caucus et les comités, c'est le travail consacré aux comités qui permet aux nouveaux députés de vraiment se faire valoir. Ce guide expose les conditions nécessaires pour leur permettre de travailler de façon plus productive au sein des comités et comment ils peuvent collaborer avec leurs collègues pour rendre les comités encore plus efficaces.

C'est dans le cadre des comités que le député exerce ses trois principales fonctions au Parlement : celle de **législateur**, lorsqu'il étudie et modifie les lois ou amende les projets de loi, celle de **contrôleur**, lorsqu'il examine les politiques, les programmes et les dépenses du gouvernement, et celle de **représentant**, lorsqu'il écoute les opinions des citoyens et fait valoir leurs préoccupations, et qu'il se fait le porte-parole de l'intérêt public pendant leurs délibérations. Ces trois importantes fonctions ne sont pas toujours claires pour le citoyen. L'image qu'on se fait souvent d'un député est celle d'un partisan enragé qui défend aveuglément les décrets des hautes instances de son parti lors de la période de questions. Une seconde image est celle du député qui se bat pour sa circonscription et qui aide ses électeurs en leur prodiguant conseils et renseignements utiles sur leurs rapports avec le gouvernement. Bien que le travail avec les représentants de son parti et l'aide apportée aux électeurs soient importants dans le cadre de leurs fonctions, les responsabilités démocratiques des députés, c'est-à-dire celles liées aux rôles de législateur, de contrôleur et de représentant, sont assumées grâce au travail des comités. La réalité est que les députés ont tout intérêt à rendre le travail des comités plus visible et plus productif. Il faut que les Canadiens puissent voir leur travail au sein des comités comme un moyen de rétablir un lien avec le citoyen et de restaurer la confiance à l'endroit du Parlement.

Même si les votes en Chambre et leur couverture médiatique sont importants, c'est au sein des comités que les membres peuvent délibérer de façon réfléchie avec leurs collègues, s'entendre sur les positions à prendre concernant les lois et les questions de politiques, écouter l'opinion de simples citoyens ou d'experts, et poser des questions aux ministres et aux fonctionnaires avec de meilleures chances d'obtenir des renseignements pertinents. Ces comités constituent également un forum où les membres peuvent développer une expertise dans un domaine politique quelconque et bénéficier des connaissances de leurs pairs. Le 38^e Parlement compte 16 comités spécialisés dans différents secteurs de dépenses. Ces comités constituent donc un des mécanismes les plus efficaces pour rectifier les lois – dans un cadre perçu par les citoyens comme étant légitime –, pour rendre les activités et les finances du gouvernement plus transparentes et pour atteindre une compréhension commune des intérêts des Canadiens.

Comment les comités fonctionnent-ils?

Au Canada, la Chambre fait son travail en utilisant des comités de deux types différents : (pour en apprendre davantage, voir la brochure de la Chambre des communes, *Comités – Guide pratique*, sixième édition, 2001)

1. Les comités permanents qui sont chargés par la Chambre de superviser les activités d'un ou de plusieurs ministères, ou d'assumer certaines responsabilités, en matière de procédure par exemple, concernant la Chambre elle-même. Ces comités ont des pouvoirs d'enquête très étendus qui leur permettent d'étudier de façon approfondie les propositions de loi, les budgets et tout autre dossier de leur ressort. Les comités mixtes permanents sont composés de députés et de sénateurs. Il en existe trois : Examen de la réglementation, Bibliothèque du Parlement et Langues officielles. (Bien que des dispositions existent dans les modifications apportées au Règlement de la Chambre concernant

les comités législatifs, ces tâches sont couramment prises en charge par les comités permanents.)

2. Les comités spéciaux qui, après avoir procédé à une étude spéciale à la demande de la Chambre, sont ensuite dissous.

Le Comité de la procédure et des affaires de la Chambre propose, après avoir consulté les leaders parlementaires de tous les partis, les noms des députés qui siégeront aux divers comités (ainsi que la liste des députés associés qui sont des remplaçants potentiels). On demandera au préalable, mais officieusement, aux différents députés quels sont les comités qu'ils préfèrent, mais leur choix n'est pas nécessairement respecté. La composition finale des comités reflète la position du parti en Chambre ainsi que sa stratégie. Par exemple, le parti ministériel s'assure habituellement que le secrétaire parlementaire désigné pour le(s) ministère(s) supervisé(s) par le comité est intégré à ce dernier, puis chaque parti d'opposition nomme le porte-parole approprié.

Après l'adoption du rapport sur la composition des comités, chacun de ceux-ci procède à l'élection d'un président et de deux vice-présidents, et cela au scrutin secret (suite à une décision prise en 2003). Deux de ces trois postes étaient jusqu'ici confiés à des députés ministériels et le troisième à un député de l'opposition. Dans le cas d'un parti minoritaire à la Chambre, les choses pourraient changer grâce à une entente entre les partis. Les comités commencent alors à planifier leur travail en adoptant une série de motions administratives d'ordre général. La plupart d'entre eux mettront en place un comité de direction, aussi appelé sous-comité du programme et de la procédure, qui établit les plans de travail des comités et les soumettent au comité plénier pour approbation. Chaque comité peut compter sur l'aide d'un greffier provenant de la direction des comités de la Chambre et d'un chercheur de la Bibliothèque du Parlement.

En plus d'examiner les lois qui leur sont soumises, les comités permanents détiennent toute l'autorité nécessaire pour étudier les questions relatives au mandat, à la gestion et aux activités des ministères qui leur ont été attribués et de faire état de leurs observations sous forme de rapport. La documentation à jour la plus complète concernant les ministères est sans doute l'ensemble de volumes intitulé Budget des dépenses. Le Plan des dépenses du gouvernement pour les trois exercices à venir, soit la Partie III, est fourni

d'emblée aux comités permanents appropriés. Il procure aux membres une vision détaillée des actions du gouvernement et des dépenses prévues dans le secteur dont ils ont la supervision. L'étude de ce plan confère aux députés un rôle de premier ordre dans l'administration des fonds publics, entre autres par l'analyse des budgets et l'examen rigoureux des ressources allouées ainsi que l'évaluation du rendement des divers ministères.

Les comités permanents ont également d'autres pouvoirs : ils peuvent faire enquête sur toute question de politique publique de leur ressort, examiner les nominations par décret, citer des témoins à comparaître et exiger la production de documents, et publier des documents et témoignages. Ils peuvent aussi engager du personnel professionnel et de soutien en sus du personnel de la Chambre qui les épaulent normalement dans leur travail. Cette dernière prérogative est toutefois limitée par les budgets qui leur sont accordés et relève du Comité de liaison. Le Comité de liaison, qui comprend les présidents de tous les comités, attribue les ressources aux comités. Il peut également prendre en charge l'étude de questions relatives aux intérêts collectifs des comités de la Chambre.

Faire face aux contraintes

Selon les témoignages des participants et des observateurs, les entraves au bon fonctionnement des comités sont de trois ordres, une discipline de parti stricte (de la part du pouvoir principalement), le temps et les ressources. Toutefois, l'habileté du président à gérer la dynamique de groupe et les activités du comité ainsi que la position de chaque membre concernant sa participation au comité sont tout aussi importants. La discipline de parti, même si elle est largement perçue comme étant le plus grave de ces obstacles, et le savoir-faire des présidents ne sont pas du ressort du présent document, qui porte essentiellement sur les nouveaux députés élus. Nous nous pencherons donc sur les autres aspects sur lesquels les membres des comités peuvent exercer une influence.

Temps et ressources : Les contraintes de temps sont bien réelles pour les comités. Cependant, certaines périodes sont mal employées en raison de procédures inefficaces qui peuvent être modifiées et de l'attitude de certains membres. La multiplication des questions et des interventions de la part des membres du comité perturbe parfois l'audition équitable et exhaustive des

témoins. Un réexamen des procédures peut réduire le temps perdu à présenter du matériel déjà intégré à la documentation fournie ou durant les périodes de questions mal dirigées. Du temps sera aussi gaspillé si chaque étude ou activité du comité est traitée séparément. Une étude d'orientations, par exemple, couvrira souvent des volets déjà prévus dans l'examen du plan des dépenses ou des rapports de rendement. Établir un plan de travail pour une séance ou une année permet de mieux gérer le temps consacré aux audiences. Il serait sans doute difficile pour un nouveau venu d'exiger d'emblée une autre gestion du temps, mais tout à fait acceptable après quelques mois de proposer une rencontre pour discuter de cette question entre collègues. Vous pourriez également suggérer que le comité se fixe quelques objectifs dont les résultats seraient surveillés puis analysés par la suite et pourraient même faire l'objet d'un rapport.¹

La rectification des ressources à brève échéance peut présenter plus de difficulté. Il n'est pas impossible toutefois de revoir l'utilisation de certaines d'entre elles ou d'obtenir des ressources additionnelles. Le ministère a parfois intérêt à garantir une meilleure compréhension de certains enjeux. Le secrétaire parlementaire du comité peut inviter des experts d'un ministère à offrir des séances d'information. Des membres qui siègent à un comité précis bénéficient parfois de ressources supplémentaires de la part du parti. Il est aussi profitable d'examiner régulièrement les ressources disponibles et l'emploi que l'on en fait.

Votre attitude personnelle : Même s'il est rare que l'on obtienne de bons résultats d'un comité mal organisé, il ne faudrait pas croire que le leadership au sein du comité repose uniquement sur son président ou sur le parti ministériel. À l'ouverture d'un nouveau Parlement, tous sont mieux disposés à travailler ensemble sur les divers comités, peut-être parce que la Chambre compte alors de nouveaux membres impatientes d'assumer ce rôle important qui leur a été assigné. De plus, vous croiserez souvent des collègues, de tous les partis, prêts à mettre la main à la roue pour que les choses fonctionnent rondement. Il suffira d'un peu de chance, d'énergie, de talent et d'ouverture pour découvrir quelques collègues avec qui vous saurez faire progresser votre comité.

Parmi les critiques les plus souvent formulées par les témoins à l'égard des comités, il y a le manque de

préparation de la part des membres (ceux-ci ne savent pas de quels renseignements ils ont besoin) ou leur manque d'intérêt envers l'information exposée (ils préfèrent consacrer la période à s'attaquer verbalement les uns les autres). Trois recommandations ont été faites par les membres et observateurs. D'abord, les députés doivent faire leurs devoirs et déterminer clairement les renseignements dont ils ont besoin, puis proposer des pistes de recherche au personnel de la Bibliothèque du Parlement concernant le matériel requis pour la rencontre. Ensuite, le comité doit se réunir avant l'audience des témoins pour discuter de la portée des sujets à aborder et demander au personnel de communiquer leurs exigences aux témoins. Cela permet aux parlementaires de préciser pour eux-mêmes l'information qu'ils veulent obtenir et aux témoins de se présenter à l'audience mieux préparés. Enfin, les députés doivent se présenter aux rencontres et arriver à l'heure prescrite. Le manque d'assiduité dans une série de rencontres ou les sorties fréquentes durant une même rencontre peut entraîner des questions répétitives, sans compter la frustration de vos collègues.

Depuis quelques années, l'audience de témoins de la fonction publique provoque une certaine tension parmi les membres des comités. L'interprétation que le personnel de la fonction publique fait du rôle de ses membres au sein des comités ne concorde pas nécessairement avec les attentes des députés. Les fonctionnaires représentent leur ministre auprès des comités. Ils se sentent aptes à répondre aux questions de fait et à expliquer les analyses et les débats relatifs à une question. Cependant, on ne peut en aucun cas exiger d'eux qu'ils justifient les politiques du gouvernement – une telle requête doit être soumise directement au ministre. Néanmoins, certains fonctionnaires transmettent aux comités une impression de non-collaboration. Est-ce dû à un manque d'expérience, à une directive ministérielle ou à une mauvaise perception du rôle des députés? Cela reste à trancher.² Cependant, quelle que soit la raison, le président du comité doit faire part du mécontentement des membres du comité concernant cette attitude au ministre lui-même, ou par l'intermédiaire du secrétaire parlementaire.

Mot de la fin

Les membres des comités se sont montrés nettement insatisfaits ces dernières années. Leur problème ne porte pas tant sur un manque de résultats probants, que sur leur incapacité à produire tous les résultats dont ils se

sentent capables. Les comités ont le potentiel nécessaire pour accroître l'efficacité de l'appareil parlementaire. Ils offrent un forum officiel pour favoriser la participation des citoyens à l'élaboration des politiques publiques, pour démêler les oppositions fondamentales et atteindre les consensus qui s'imposent, puis permettre au gouvernement d'afficher la transparence avec pondération. Il existe de nombreuses façons de réduire l'écart entre les attentes et la réalité et de susciter une meilleure entente entre les membres sur ces questions. Les documents ci-dessous proposent plusieurs idées à cet égard. Mais, du point de vue d'un nouveau député, les paroles de Reg Alcock prononcées durant une rencontre des députés sur la Colline du parlement le 10 mai 2000 (voir le 3^e document ci-dessous) s'avèrent singulièrement constructives :

« . . . En vérité, nous sommes maîtres chez nous. Si nous voulons que ces changements prennent forme, nous pouvons y parvenir, peu importe ce que les autres en pensent. Je me disais, vous savez, il n'est pas impossible de mettre ces changements en place. Il suffit d'obtenir l'accord d'une majorité de membres à la Chambre des communes . . . »

Pour en savoir davantage

En plus de l'expertise et de la documentation que vous trouverez à la Bibliothèque du Parlement, voici quelques documents disponibles sur le site Web du Centre parlementaire www.parlcent.ca.

1. « Rapport du Comité de liaison sur l'efficacité des comités », *Le Gouvernement parlementaire*, juin 1993. Ce rapport rédigé il y a plus d'une décennie propose

quelques recommandations et de l'information sur les activités des comités à cette époque. Il offre donc une excellente plateforme de comparaison avec les évaluations plus récentes.

2. « Efficacité des comités », *Le Gouvernement parlementaire*, septembre 1997. Il s'agit d'une mise à jour du rapport mentionné ci-dessus. Il comprend une série de recommandations additionnelles.
3. Institut de recherche en politiques publiques, « La réforme de la procédure parlementaire », *Enjeux publics*, décembre 2000, par Peter Dobell.
4. « L'avis des députés sur l'organisation des comités », *Le Gouvernement parlementaire*, mars 2001. Il ne s'agit pas d'un rapport officiel sur les comités et il ne contient pas de recommandations officielles. Ce document offre cependant des opinions récentes sur l'efficacité des comités et les recommandations de députés chevronnés, dont la plupart étaient encore actifs au sein du 38^e Parlement.
5. Institut de recherche en politiques publiques, « L'efficacité parlementaire dans le processus budgétaire : une étude de cas », *Enjeux publics*, mai 2002, par Peter Dobell et Martin Ulrich.
6. Centre parlementaire – Précis d'information, *Le nouveau député et les comités*, 2005, par Amelita Armit. Il s'agit du document complet dont est tiré le présent document préparé à l'intention des nouveaux membres du 38^e Parlement.
7. Le Centre parlementaire - Précis d'information, *Le comité des Comptes publiques: Un Rapport intérimaire sur ses rôles, ses produits et ses résultats*, 2005 par Martin Ulrich. Cette étude est une évaluation exploratoire du Comité des Comptes publics pendant le 37^eme Parlement, tel que demandé par le comité.

¹ Le suivi du rendement des comités et la production de rapports subséquents sont des aspects qui présentent un intérêt marqué pour le Centre parlementaire. Celui-ci serait disposé à rencontrer les comités ou leurs membres individuels pour discuter de la meilleure marche à suivre.

² Un point intéressant à soulever et probablement un des facteurs aggravants repose sur l'opinion que les fonctionnaires se font du Parlement. Dans un sondage auprès du personnel de la fonction publique, commenté par Peter Dobell dans le document *La réforme de la procédure parlementaire : le point de vue des députés*, Enjeux publics, 2000, IRPP et portant sur l'ordre d'importance des différents facteurs influant sur l'élaboration des politiques dans lequel les comités parlementaires et les députés se sont presque classés aux derniers rangs de 13 différentes sources d'influence et ont même parfois été décrits comme un obstacle de procédure mineur.

La gestion efficace du personnel pour de meilleurs résultats et moins de maux de tête

Après plusieurs mois en cours de son deuxième mandat, une députée qui se targuait de donner suite immédiate et sérieuse à toute demande d'aide ou d'information provenant de ses commettants se rend compte de plusieurs commentaires négatifs ayant trait aux services fournis par son bureau : plaintes au sujet de son absence à des rencontres sociales de week-end, courriels et demandes de renseignements sur des cas d'immigration restés sans réponse, etc. Cette situation surprend d'autant plus la députée qu'au cours de son premier mandat, ses bureaux d'Ottawa et de la circonscription avaient reçu des commentaires favorables qui avaient affermi sa réputation auprès des électeurs aussi bien qu'auprès du parti. Au cours de son premier terme, elle avait occasionnellement eu à intervenir personnellement dans des cas plus complexes ou délicats, mais en général, son personnel avait su agir rapidement et de manière compétente.

En examinant cette situation pour le moins dérangement, la députée découvre rapidement le nœud du problème.

Après la deuxième élection de la députée, le gérant de bureau à Ottawa avait pris sa retraite pour raisons personnelles. Comme la députée venait à nouveau de remporter le scrutin suite à une lutte acharnée, elle se tourna vers Richard, celui qui avait brillamment mené sa campagne électorale locale. Tout impressionnée de la performance de celui-ci au cours de la campagne, la députée n'avait aucunement hésité à lui offrir le poste vacant de gérant de bureau à Ottawa. En prenant son poste, Richard avait recommandé qu'une adjointe administrative dans le comté soit remplacée. La députée avait suivi ce conseil sans hésitation.

L'origine de la piètre performance du bureau est devenue vite évidente à la députée, lorsqu'elle prit le temps de vérifier comment on traitait les cas à son bureau et comment Richard effectuait son travail. Bien que ce dernier fût compétent en marketing et pour générer de nouvelles idées, il lui manquait l'expérience administrative nécessaire dans un bureau de député. La gestion des opérations routinières et la discipline requise pour faire le suivi, deux qualités cruciales pour fournir un service de qualité aux commettants, n'intéressaient tout simplement pas Richard. De plus, l'adjointe dont il avait recommandé l'embauche pour le bureau de comté était beaucoup moins compétente que son prédécesseur.

Qui est le patron, alors?

La gestion d'une petite équipe est devenue une tâche incontournable pour le député d'aujourd'hui. La gestion du personnel est un domaine où pratiques et tendances ont connu des changements radicaux au cours des dernières années. Être « patron » n'a plus tout à fait la même signification, la relation employeur-employé ne s'inscrivant plus dans une structure hiérarchique comme c'était la norme il n'y a pas si longtemps encore.

La ligne de démarcation entre superviseur et employé est par conséquent beaucoup moins visible qu'elle ne l'était autrefois. En clair, ce sont les façons de faire coopératives qui sont devenues la norme. Partant, on valorise le travail d'équipe, la participation, la consultation et les personnes mêmes. Résultat? Gérer des employés est aujourd'hui, sinon plus compliqué, tout au moins radicalement différent.

Que s'est-il passé?

La conclusion immédiate à tirer du scénario ci-dessus serait que « la députée a tout simplement mal jugé l'habileté de Richard et a fait un mauvais choix ». Même si cela est on ne peut plus exact, remplacer Richard ne ferait que résoudre une partie du problème. La députée avait été chanceuse en cours de premier mandat de trouver un gérant de bureau habile qui n'exigeait aucune supervision. Elle n'avait pas appris l'importance d'assurer le suivi étroit de la qualité du service en effectuant des vérifications régulières, en maintenant une bonne communication avec le personnel du comté et en utilisant différents outils de gestion pouvant aider à détecter et à faire face à d'éventuels problèmes.

Pour répondre aux multiples demandes, un député doit faire une utilisation maximale et efficace de toutes les

ressources à sa disposition. Les députés expérimentés avouent d'emblée qu'au quotidien, leur « monde » joue un rôle clé dans la qualité du travail qu'ils accomplissent. Pourtant, plusieurs députés nouvellement élus n'ont pas eu l'occasion d'acquérir une expérience en gestion des ressources humaines dans leur travail précédent. Dès l'arrivée sur la Colline, la vie du député est envahie par le tourbillon des activités politiques et parlementaires, si bien qu'il est difficile de trouver le temps pour faire l'embauche d'employés compétents et affables qui assureront que les opérations de bureau sont efficaces et bien articulées.

Mais enfin, à quoi sert une gestion efficace du personnel? Au plus crucial, c'est-à-dire à établir, à maintenir et à améliorer les services offerts aux commettants et à appuyer les efforts du député dans toutes les sphères de son travail. Ce bref article passe en revue des pratiques et des idées éprouvées pour aider le nouveau député à organiser et à maintenir une opération de bureau efficace et à évaluer sa performance à titre de gérant de personnel.

Le député jouit d'avantages exceptionnels au plan de l'embauche de personnel pour son bureau. Il a la possibilité de créer une équipe qui répond à ses besoins spécifiques. On ne trouve quasiment pas, dans le monde d'aujourd'hui, de situations où le gestionnaire est tout à fait libre de sélectionner son personnel, même quand il ne s'agit que de cinq ou six employés. L'embauche d'employés constitue la meilleure chance pour vous de mettre votre empreinte bien distincte sur le bureau, les services prioritaires et les résultats attendus. Cette latitude constitue à elle seule un fort argument pour y

Un employé bien intentionné voulant accélérer le traitement de demandes d'information ou de cas problèmes soumis auprès de ministères gouvernementaux renchérisait sans hésiter sur ces demandes en prétendant transmettre les sentiments personnels de son député qui en était à son premier mandat. Cet employé faisait toujours allusion à ce que le député était « très mécontent devant le manque de coopération » des employés gouvernementaux et alléguait que le député « soulignerait lui-même ce manque de collaboration auprès du ministre ». Cette façon de faire ne correspondait absolument pas au style du député et n'émanait aucunement de sa personne. Plutôt que d'impressionner les fonctionnaires ministériels, cette tactique gonflait l'irritation de ces derniers, ce qui, en fin de compte, affaiblissait l'habileté du député d'aider ses commettants à franchir les labyrinthes de la bureaucratie. Par conséquent, le traitement des cas individuels en souffrait et la réputation du député le peignait comme étant inefficace à aider ses commettants. Le comportement cavalier de l'employé et son approche mal choisie indisposaient carrément les fonctionnaires et retardaient l'ensemble des demandes émanant du bureau du député.

Lorsqu'ils préparent l'organisation de leurs bureaux, les députés devraient sans faute consulter la publication Comment aménager vos bureaux d'Ottawa et de la circonscription qui concentre sur

consacrer du temps, faire des efforts et apporter tout le soin possible à bâtir une équipe qui satisfait à vos critères. Un gestionnaire regrette très rarement d'avoir investi efforts et attention à trouver du bon personnel.

Les députés ne manqueront pas de conseils et de recommandations venant du secrétariat de leur parti, de collègues, de connaissances personnelles ou encore d'autres sources pour la considération de certains candidats. Mais n'oubliez jamais que la décision finale quant à l'embauche d'un candidat pour votre bureau revient à vous seul. Et le choix que vous ferez aura une incidence marquée sur votre performance.

Voici ce que ça veut dire

Tous les gestionnaires ont pour défi de trouver des employés compétents et productifs. Ce qui est spécial dans le cas des députés est le côté personnel inhérent à la relation entre employé et patron. Dans la fonction publique ou même dans l'entreprise privée, les employés se rapportent à un patron ou à un superviseur qui à son tour relève d'un supérieur dans la grande majorité des cas. Dans le bureau d'un député, cette distinction n'existe pas. Employeur et « patron » sont synonymes. De plus, la qualité du travail d'un employé de député n'affecte non pas un ministère, une entreprise ou un produit, mais la personne même du parlementaire. Le cas décrit en début d'article illustre bien que la médiocre performance de Richard avait un impact direct sur l'image de la députée, compromettant sérieusement la réputation et l'influence de celle-ci, voire le prochain scrutin.

Considérons un autre scénario.

les aspects administratifs de l'organisation des bureaux. Tel n'est pas l'intérêt du présent article qui porte son attention non pas sur ces aspects-là, mais d'une manière plus importante sur les individus eux-

mêmes qui auront effectivement à rendre les services aux clients.

Les députés doivent s'entourer d'employés qui comprennent leurs points de vue et leurs priorités et qui possèdent le savoir-faire pour les représenter fidèlement et avec conviction. Les compétences professionnelles ou spécifiques ne forment qu'une partie des habiletés requises pour être efficace et productif lorsque l'on travaille pour un député.

Cela dit, le processus de sélection, qui va de la définition des tâches jusqu'à l'embauche d'une équipe, en passant

par la recherche de solides candidatures, a un impact direct et majeur sur le succès du député. Ce processus de dotation exige beaucoup de temps et de concentration de la part du député. Cela s'applique également à tout processus de dotation d'un poste devenu vacant, l'arrivée d'un nouvel employé dans une équipe ayant un effet significatif sur celle-ci. Lorsqu'un excellent employé quitte son poste, son remplacement présente une occasion idéale de réévaluer comment fonctionne le bureau, malgré l'effort supplémentaire et le fardeau administratif que cela implique.

Un député, très déçu de perdre un excellent chef de bureau, offrit à son adjoint législatif de remplacer ce dernier. Plutôt que d'accepter l'offre, celui-ci insista pour que l'on profite de l'occasion pour revoir l'organisation et les opérations de routine du bureau. Cela fait, il fut décidé d'embaucher, pour occuper le poste de chef de bureau, une nouvelle employée possédant des connaissances et des compétences en informatique tout en étant une excellente gestionnaire. Résultat : l'adjoint a eu davantage de temps pour se consacrer à des projets pour le député et l'efficacité du bureau a augmenté de façon générale.

Le stade de recrutement du personnel a normalement un effet dominant sur la performance ultime de l'équipe du député. L'importance de cette étape ne saurait être surestimée. Les efforts d'embauche devraient dépasser le simple but de trouver un individu compétent capable d'effectuer une série de tâches données. Il faut aussi

juger la capacité du candidat à contribuer à la création d'une équipe cohérente qui travaille collectivement à l'atteinte des buts du député. Le TABLEAU A résume certains éléments importants à garder en tête lorsque vous êtes à la recherche de personnel.

TABLEAU A: Lorsque vous embauchez du personnel...

- Tenez bien compte des recommandations et des références, mais le choix est bel et bien le vôtre. Soyez certain que le candidat satisfait à vos exigences et non à celles des autres.
- Prenez tout le temps de préciser à la fois les qualifications et les qualités personnelles du candidat recherché. Les deux sont inséparables dans le contexte d'un bureau de député.
- Il faut décider. Êtes-vous à la recherche d'une personne compétente ou du « bon parti »? Avant de combler un poste vacant, consultez votre équipe quant au genre de personnalité et aux habiletés recherchées. Ne vous fiez pas aux recommandations louangeuses; il faut mesurer un candidat par rapport à d'autres. La comparaison est révélatrice. Soyez très rigoureux dans la vérification des références d'un employé. Consultez ses anciens employeurs avec soin.
- Le curriculum vitae vous livre l'information que le candidat veut mettre en valeur. Prenez soin d'obtenir les renseignements qui VOUS importent.
- Faites porter l'entrevue sur des questions centrales au travail et non sur des questions secondaires.
- Pour l'entrevue, adjoignez-vous une personne expérimentée en dotation et qui connaît en quoi consiste le travail dans un bureau de député.
- Évitez tout engagement qui ne soit essentiel lors de l'entrevue. Accordez-vous du temps et une marge de manœuvre pour réfléchir et faire des ajustements. Si vous avez un doute quelconque face à un candidat, ne l'embauchez pas!
- Avant de déterminer si un employé sera temps plein, temporaire, court terme ou autre, soyez certain de préciser quelles sont vos obligations respectives dans chaque cas.

Les députés ont plusieurs options quant aux types d'emplois à offrir. Ils peuvent faire appel à des employés à temps plein, à temps partiel, contractuels à long ou à court terme. Il faut bien y réfléchir puisque ce choix peut avoir de sérieuses implications. Les députés se servent parfois de contrats dits « probatoires » pour une période d'essai en croyant qu'ils sont tout à fait libres de mettre fin à un contrat à leur entière guise au cours de cette période. Une telle approche et certaines autres semblables sont bien attrayantes à première vue mais elles engendrent souvent des problèmes si l'employé n'est pas traité de manière juste ou si on ne lui fournit pas d'occasions concrètes d'améliorer son rendement. Le député a tout intérêt à consulter un conseiller juridique pour bien saisir toutes les dimensions de tels arrangements.

Par où commencer?

Tenons pour acquis que le groupe d'employés en poste possède le talent, le savoir-faire et l'énergie pour accomplir du bon travail. Le défi devient donc de maintenir cet intérêt ou, mieux encore, d'améliorer leurs habiletés et d'accroître leur productivité. Quels facteurs influencent la capacité et la volonté d'un

employé à bien faire son travail? Les éléments d'influence peuvent grandement varier : l'environnement physique du bureau, la disponibilité de matériel et d'équipement techniques adéquats, l'atmosphère sociale du lieu de travail, la réputation et l'image du « patron », soit le député.

Cela dit, le facteur le plus important pour arriver à tirer une performance maximale de l'équipe est la capacité à motiver ses employés. Une personne motivée peut très souvent surprendre et produire des résultats exceptionnels, comme l'ont démontré à plusieurs occasions les performances d'employés de députés ambitieux et énergiques.

Les gestionnaires reconnaissent facilement l'importance de la motivation chez l'employé mais négligent le fait que la motivation du personnel exige du temps et des efforts. Dans le contexte dynamique du monde politique et parlementaire où œuvre le député, des marques d'encouragement et un intérêt sincère pour la façon dont un employé en particulier ou l'ensemble de l'équipe accomplit ses tâches et contribue à la bonne marche du bureau peuvent être très stimulantes.

Un député expérimenté se rappelle un cas qu'il aurait dû gérer de façon bien différente. Un employé de premier échelon aimait s'occuper de tous les aspects de l'agenda du député. Toutefois, cette responsabilité était jalousement exercée par un employé de rang supérieur qui croyait qu'elle lui conférait un certain statut. En vérité, cet aspect du travail ne lui revenait tout simplement pas et les menues tâches d'organisation des activités du député l'irritaient en plus d'interférer avec ses responsabilités plus importantes. Comme résultat, les attentes du député étaient déçues au plan du travail ayant trait à des projets d'envergure alors qu'en même temps l'organisation de l'agenda souffrait de trop peu d'attention. Dans cette situation particulière, on n'osa jamais offrir à l'employé subalterne de prendre la responsabilité d'organiser l'agenda. Le député acceptait passivement le statu quo et, par le fait même, un appui de moindre qualité. On a perdu là une merveilleuse occasion de mettre à profit les talents et les intérêts d'un employé qui, lui, demeurait frustré à ne pas pouvoir faire valoir ses capacités. Il en est résulté une situation où tous étaient perdants.

On s'est mis d'accord sur quoi au juste?

Il est au grand avantage et du député et de son personnel que les tâches soient bien expliquées et bien comprises. Une description de poste écrite est l'outil de base à cette fin. Le but n'est pas de faire une liste exhaustive de tous les aspects des exigences du travail, mais plutôt de circonscrire les éléments principaux non négociables quant à ce que le titulaire du poste doit faire. Et cela, tout en laissant la place à des tâches ou des méthodes de travail complémentaires. Bien sûr, certaines tâches ne peuvent être optionnelles et se rattachent de manière spécifique à un poste désigné. Par exemple, la correspondance de bureau, courriel ou

papier, doit être suivie de façon rigoureuse. Pourtant, aussi répétitive ou routinière qu'une tâche puisse être, il existe presque toujours des façons de la rendre plus intéressante, en permettant par exemple à un employé d'adopter différentes méthodes de travail. En contrepartie, en tentant d'enrichir un poste, il faut respecter les frontières des tâches principales et l'esprit de la description du poste. Dans certaines circonstances, les députés, comme d'autres gestionnaires, ont étiré les tâches attribuées de manière excessive, outrepassant une interprétation raisonnable de tâches ou responsabilités connexes, ce qui les a conduits tout droit à de véritables gâchis.

Insatisfait du suivi des cas individuels confiés à l'origine à une employée d'Ottawa, un député commença à confier certaines tâches à une employée de la circonscription responsable de la réception et de l'information au public, emploi pour lequel elle recevait une rémunération très modeste. Progressivement et au fil de plusieurs mois, le député demandait à l'employée du comté d'en faire plus : Est-ce qu'elle « ne pourrait pas s'occuper aussi des cas d'immigration? », et ensuite, est-ce qu'elle « ne pourrait pas guider les commettants en ce qui a trait à leurs problèmes d'impôt? ». Il alla même jusqu'à lui demander de s'occuper des demandes de passeport puis de faire les rapports budgétaires du bureau de comté. L'employée en question ne s'opposait pas à faire ces tâches comme telles. Elles enrichissaient son travail et elle s'en trouvait satisfaite. Par contre, et de façon prévisible, à la fin d'une semaine particulièrement occupée, cette employée examina de près non seulement sa charge de travail accrue, mais aussi le type de travail qui lui revenait depuis un certain temps. Même si elle gagnait une expérience précieuse et aimait son travail, elle écopait en effet de tâches substantiellement plus importantes qui s'écartaient beaucoup de sa description de tâches datant de quatorze mois. Sa question au député fut simple et directe. « Cette situation est-elle vraiment juste, et correspond-elle vraiment à notre entente initiale? »

Il est difficile de démarquer les tâches connexes non stipulées dans une description de poste mais ayant quand même un rapport avec les responsabilités confiées à un employé et les changements de fond aux responsabilités données. L'objectif est d'établir une entente juste et comprise de part et d'autre. Une description de tâches devrait être un vêtement confortable et non pas une camisole de force; elle doit convenir raisonnablement aux fonctions et à l'individu. Voilà une situation où le député devrait consulter collègues ou experts en ressources humaines. Le plus souvent, les tâches attribuées sont justes si elles correspondent à la rémunération qui les accompagne.

Quand la question de motivation est soulevée, le premier point de discussion sera probablement celui de la paie. À ce chapitre, les députés ont une latitude considérable. Les directives relatives aux divers postes dans un bureau de député sont inscrites dans le *Manuel des allocations et services*. Le salaire maximal pour chaque catégorie d'emploi y est inscrit. Le député a de loin plus de latitude qu'en ont les gestionnaires de la fonction publique ou du secteur privé. Pour la majorité des employés dans ces dernières circonstances, une panoplie de règlements administratifs ou d'articles de conventions

collectives laissent aux gestionnaires une très faible marge de manœuvre.

Qu'est-ce qui compte, à part l'argent?

La grande majorité des experts en ressources humaines, et dans le secteur privé, et dans le secteur public, font consensus sur le fait qu'une fois le salaire et les avantages sociaux connexes établis de manière considérée juste, l'argent est loin de constituer la principale motivation d'un employé. Il serait erroné, par ailleurs, de nier son importance. Certes, les félicitations, les marques de confiance et les remerciements comptent, mais une augmentation de salaire renforce ces gestes et démontre de manière tangible l'appréciation que l'on peut avoir pour les efforts et le rendement d'un employé. L'employé veut sentir qu'il est équitablement rémunéré. Le mécontentement vis-à-vis du chèque de paie que l'on entend le plus souvent émane du manque d'équité réel ou perçu par rapport au salaire des collègues. On entendra ce genre de sentiment exprimé ainsi : « Je travaille des heures beaucoup plus longues que celles de Marie et mon travail est certainement plus important. Pourquoi donc est-ce que je reçois le même salaire qu'elle? »

Un député était particulièrement content de la qualité du travail et de l'efficacité d'une employée de comté à temps partiel et payée à taux horaire. Il décide de lui accorder une augmentation substantielle mais oublie d'en informer un employé supérieur du bureau d'Ottawa à qui il avait donné la responsabilité de la gestion du bureau et du personnel. Il passe directement et sans aucune consultation préalable au bureau de la paie pour voir à ce que la demande soit traitée. En plus du manque de communication, à savoir ne pas en informer son employé supérieur ou ne même pas lui expliquer sa décision, le député n'avait aucunement considéré l'effet de cette décision sur le reste du personnel. L'augmentation accordée n'était pas exagérément généreuse en termes absolus et, pour cette raison, elle était tout à fait dans l'ordre de l'enveloppe financière du budget du député; mais l'augmentation en pourcentage accordée à cette employée à temps partiel s'avérait être deux fois l'augmentation accordée aux employés à temps plein qui travaillaient déjà des heures supplémentaires, le plus souvent sans rémunération. Bien que les niveaux de rémunération soient techniquement confidentiels, l'intensité de communications et les échanges formels et informels entre employés d'un aussi petit univers qu'un bureau de député rendent

le respect total de la confidentialité peu réaliste. Le personnel régulier était donc, on le comprend, mécontent de cette situation et le député s'est ensuite senti obligé de faire des ajustements salariaux non prévus. La flexibilité du budget salarial planifiée par son chef de bureau venait de disparaître. De plus, le personnel à temps plein pardonnait difficilement, à tort ou à raison, au député d'avoir agi ainsi dans les circonstances. Conséquence prévisible : moral à la baisse. Le député a appris la dure leçon que la flexibilité accordée en matière de niveau de rémunération est en réalité un couperet à deux tranchants et exige une gestion très adroite.

Certains députés choisissent de ne pas accorder des ajustements incitatifs sur une base individuelle. Ils préfèrent simplement accorder à tout le personnel le même pourcentage d'augmentation. Du point de vue d'une saine gestion d'employés, il s'agit là d'un refus de récompenser une performance individuelle et d'assumer sa responsabilité de gestionnaire. Il est encore moins recommandé de reprendre des augmentations de salaire déjà accordées parce que le budget du bureau s'avère être à court. Dans le premier cas, le député démontre qu'il ne souhaite pas évaluer la contribution de l'employé ou qu'il en est incapable. Dans le second, il fait payer le personnel pour une mauvaise gestion financière de laquelle ils ne sont aucunement responsables.

Une solide compréhension mutuelle du travail à faire, l'application de conditions justes et équitables ainsi qu'une attention particulière à la relativité des niveaux de paie sont les éléments essentiels à la création d'un climat positif et productif pour le personnel. Si important soit-il, un bon salaire ne suffit toutefois quand même pas à maintenir ou à stimuler l'énergie et l'enthousiasme du personnel. On doit les renforcer et les compléter de manière continue. Avez-vous récemment posé des gestes concrets dans le but d'encourager et de motiver les membres de votre équipe? Faites le test à partir du questionnaire au TABLEAU B.

TABLEAU B: Un bon motivateur fait quoi?

Au cours de l'année, combien de fois avez-vous...

- proposé une tâche importante et plus complexe à un employé?
- félicité votre équipe ou un employé pour une performance exceptionnelle?
- offert une promotion à un employé en récompense de son travail exceptionnel et parlé de lui à l'extérieur du bureau?
- mis la main à la pâte pour entreprendre un travail avec vos employés ou aidé une personne en la guidant attentivement dans le cadre d'un projet spécial?
- confié un vrai pouvoir décisionnel à votre personnel?
- consulté l'équipe sur des questions organisationnelles et créé l'occasion pour les employés d'Ottawa et du comté de reconsidérer et de réévaluer le fonctionnement du bureau?
- adressé une lettre de félicitations à un membre de votre équipe?
- demandé l'opinion ou la recommandation d'un employé sur une question qui vous préoccupe?
- offert à un employé l'occasion de suivre un stage de formation?
- pris du temps pour mieux connaître « votre monde »?

Comment, tu n'étais pas au courant?

S'il réussit à motiver ses employés et à les traiter équitablement, un gérant obtiendra le maximum d'efforts des employés et améliorera le rendement de son équipe. En deuxième lieu, dans un bureau de député, ce sera le degré et la qualité de la communication qui marqueront le plus d'influence positive sur la bonne marche du bureau. Le partage

d'information pertinente est souvent tenu pour acquis. Avec un nombre limité d'employés, compte tenu des outils de communication disponibles (courriel, télécopieur, téléphone, contacts fréquents avec le patron) comment peut-il bien y avoir un problème de communication? Pourtant, il a été maintes fois relevé que dans le train-train quotidien des activités, compte tenu des responsabilités respectives et séparées de

chaque employé, de l'horaire chargé du député et des différentes préoccupations des bureaux de comté et d'Ottawa, plusieurs obstacles entravent la bonne communication. La fonction de la communication est d'établir une base à partir de laquelle on peut bâtir une équipe et renforcer par le fait même l'appui au député. L'efficacité organisationnelle requiert donc effort et constance en communication.

Tout consultant en gestion de personnel reçoit des plaintes concernant le trop peu d'information partagée

ou le besoin d'améliorer la communication, autant dans les petites que dans les grandes organisations. Les bureaux des députés ne font pas exception. Pourquoi? Il semble qu'il ne s'effectue jamais assez de communication pertinente même dans des organismes réputés pour être bien gérés. Pour bâtir une équipe dévouée et productive, il faut l'appuyer sur des communications à l'interne soutenues. Quelques suggestions pour améliorer la communication dans votre bureau paraissent au TABLEAU C.

TABLEAU C : Communiquez beaucoup et souvent, puis ensuite, communiquez encore!

Un député communique avec son personnel dans la mesure où il lui fait confiance. Vous faites confiance à votre personnel? Alors...

- Écoutez. Écoutez énormément. C'est le meilleur moyen de communiquer.
- Faites connaître ce qui est important pour vous à court et à long terme. Le personnel pourra ainsi agir conformément à vos objectifs et à vos priorités.
- L'information, c'est le pouvoir. Donnez du pouvoir à vos employés.
- Donnez toute l'information possible à vos employés... et encore plus. Les employés sauront retenir ce qui compte. Encouragez vos employés (insistez!) à partager information et idées. Renforcez ainsi le message affirmant que chaque membre de l'équipe contribue à l'efficacité du bureau.
- Pratiquez la communication de façon continue. La communication intermittente est signe de gestion inégale ou de crise. La communication se perfectionne avec la pratique.
- Appuyez votre communication avec l'écrit pour les questions plus importantes. Vous soulignez ainsi l'importance et les points clés des messages.
- Si vous êtes vraiment soucieux d'une communication efficace, démontrez-le. Faites les messages vous-même. C'est par l'exemple qu'on communique de la façon la plus convaincante.

Est-ce que je mérite vraiment ça?

Malgré leurs meilleurs efforts et leur expérience étendue, il y a une loi que les parlementaires ne pourront jamais arriver à modifier. La loi de la moyenne. Quelque part, à un moment quelconque, un député fera face à un problème d'employé, nonobstant les leçons bien apprises, la précision du contrat de travail et ses habiletés individuelles en gestion de personnel.

Pour cette raison, il s'avère que la meilleure façon de traiter des problèmes de personnel est la prévention et la préparation, soit apprendre et perfectionner des habiletés pour stopper ou atténuer les difficultés en gestion des ressources humaines. Il est bon de savoir résoudre des problèmes, mais on sous-estime trop souvent la capacité à les éviter.

En y repensant bien, le député impliqué dans la situation suivante aurait probablement agi de manière différente.

En rencontrant un candidat pour lui offrir un poste administratif dans son bureau de circonscription, un député propose prudemment un salaire raisonnable. Toutefois, il ajoute que « ce salaire n'est qu'un salaire de départ » et, ensuite, qu'« il s'agit d'un emploi stable ». Il ajoute également que lui, le député, « a pas mal de flexibilité » et qu'il ne serait pas étonné si le candidat se qualifiait avant longtemps « pour un meilleur salaire, voire une promotion » basée sur la qualité de son travail. Au cours de ses trois premiers mois d'emploi, l'employé entend le député réitérer ce message à l'occasion.

En agissant ainsi, le député s'engageait en fin de compte par rapport à la performance de l'employé. On comprendrait facilement que l'employé ait interprété ces promesses comme des engagements fermes à ce qu'il obtienne éventuellement une augmentation de salaire ou une promotion. Le député doit faire preuve de prudence et éviter de faire de telles offres à moins qu'il ne soit convaincu qu'il puisse les traduire concrètement. Dans le cas décrit ci-dessus, si l'employé arrive à démontrer que sa performance n'a pas été critiquée ou qu'on lui a dit qu'il faisait du bon travail, ce type de remarques, même si elles ne sont que verbales, constituerait un argument dans un conflit relatif au contrat d'emploi.

Le contrôle et l'allocation des congés annuels et du surtemps est une question délicate, comme l'a appris un député quand un employé, qui ne demandait aucun temps compensatoire malgré des journées de dix heures, découvrit qu'un collègue se faisait compenser de manière routinière pour ses heures supplémentaires. Le député s'est expliqué à l'employé mécontent en invoquant l'expérience de son collègue, les engagements personnels de ce dernier puis sa contribution active dans une campagne électorale précédente, autant de raisons subjectives sans rapport avec une compensation juste pour des heures supplémentaires qui, à la fin, n'ont tout simplement pas passé le test du traitement équitable.

Ne suffit-il pas que je dise que c'est comme ça?

Le degré de latitude dont jouit un député dans la gestion des opérations de ses bureaux lui permet d'influencer l'efficacité et la qualité de l'appui de son personnel. Cette latitude représente par contre un risque immanent à son poste si, dans l'exercice de cette latitude, « discrétionnaire » et « arbitraire » se confondent. Un manque de jugement peut vous rendre vulnérable.

Il s'agissait ni plus ni moins de favoritisme, peut-être bien involontaire ou attribuable à un manque d'attention à la façon d'appliquer les conditions de travail. Mais de tels incidents causent beaucoup de difficultés qui dépassent le cas en question et, encore une fois, minent le moral des troupes.

Dans la majorité des situations, on peut éviter les problèmes de gestion de personnel. Il faut toutefois consacrer temps, efforts et attention à certains fardeaux bureaucratiques pour assurer un solide cadre administratif et contractuel. Et une entente écrite, aussi claire soit-elle, ne constitue pas une garantie absolue contre les problèmes de personnel. Ce genre d'entente minimise toutefois le risque de complications ou de malentendus coûteux. Le député s'expose

Ainsi, il arrive souvent qu'un député s'engage sur une question de permanence d'emploi envers un candidat potentiel ayant déjà un emploi stable, afin de convaincre ce dernier de travailler pour lui. Dans de telles circonstances, si le député veut par la suite mettre fin à l'emploi de cette même personne avant la date prévue du contrat, les montants d'indemnité de départ pourraient être affectés de façon significative, étant donné les engagements prononcés et le fait que la personne embauchée jouissait auparavant d'un poste permanent.

beaucoup moins à rencontrer des problèmes de gestion de personnel s'il prend soin de bien asseoir les principaux éléments des engagements, des obligations et des droits d'emploi tant pour l'employeur que l'employé et qu'il s'assure que ces conditions soient bien comprises, écrites et respectées. Plusieurs cas médiatisés montrent clairement que les problèmes d'employés mal gérés et traités de façon non professionnelle peuvent causer de sérieux embarras aux parlementaires.

Tu crois qu'on a un problème?

L'expérience démontre que les problèmes de relations de travail les plus néfastes pour les députés touchent normalement des questions d'interprétation ou d'application de règles juridiques ou administratives stipulées dans l'entente contractuelle qui s'applique à leur personnel : l'article du contrat n'est pas clair ou trop limitatif; les droits élémentaires de l'employé ne sont pas respectés; l'employé répond mal aux attentes; l'employé croit que les conditions sont appliquées de manière inappropriée; la charge de travail et les responsabilités sont injustement réparties ou rémunérées. On verra des problèmes semblables lorsque l'employé comprend ou interprète mal les articles du contrat d'emploi ou les obligations qui y sont décrites.

Un dynamique adjoint administratif considérait que son horaire de travail avait été fixé pour qu'il puisse, en commençant sa journée plus tôt, quitter le bureau à temps pour aller chercher son fils à l'école. De manière imprévue, le parti politique demanda au député qui était son supérieur de faire partie d'un groupe de travail spécial, bouleversant du coup son horaire normal. Le député demanda donc à l'assistant de travailler plus fort pour revoir la correspondance en fin d'après-midi. L'employé protesta qu'il avait accepté son poste à condition que l'horaire de travail soit respecté. Le député répondit qu'il en allait de sa prérogative de fixer les heures de travail, même à court préavis et malgré l'assurance du contraire exprimée lors de l'entrevue d'embauche. À partir de ce différend, une relation jusque-là productive se transforma en confrontation, à l'avantage d'aucune des parties. Puisque le contrat de l'employé ne mentionnait aucunement les heures de travail, le député exigeait que l'employé modifie son emploi du temps. Heureusement, un bon collègue du député, saisi du problème, suggéra à celui-ci de revoir sa position. On arriva à une entente mutuellement satisfaisante. Grâce à l'intervention dudit collègue, la bonne relation a été rétablie. Sans cela, et l'employé et le député auraient été perdants.

Cette difficile situation aurait pu être complètement évitée ou tout au moins traitée de manière fort différente si les conditions d'emploi avaient été exprimées dans un langage clair et sans équivoque. Ce cas vécu souligne néanmoins l'avantage de laisser un certain espace pour réaliser des ajustements raisonnables au contrat initial. Le simple fait d'insérer dans le contrat un article prévoyant une certaine part de renégociation ou d'ajustement des conditions de travail (tel que l'emploi du temps ou certaines tâches) est une approche simple, qui laisse certaines options ouvertes tout en informant l'employé des modifications possibles et de votre droit à les apporter.

Ce n'est presque jamais une bonne idée d'imposer unilatéralement des changements du genre et d'exercer votre droit d'employeur sans consulter l'individu concerné. Prévoir certains paramètres dans le cas où surviendraient des difficultés s'avère être un avantage et, plus tard, l'employé ne pourra pas prétendre à la surprise ou à l'étonnement. Si votre décision risque d'incommoder ou de déplaire à un employé, tout effort de votre part pour atténuer l'impact regrettable des changements pourrait diminuer l'ampleur du problème ou encore mener à des arrangements tout à fait acceptables, par exemple : prévenir l'employé le plus

longtemps d'avance possible, motiver votre décision ou encore laisser l'employé proposer une solution pouvant satisfaire les deux parties. Les changements unilatéraux imposés par un député ou son représentant sont souvent inapplicables et font plus de tort que de bien si l'on pense au fonctionnement du bureau dans son ensemble ou, de façon plus particulière, aux intérêts du député même.

En un mot, le gestionnaire qui « fait ses devoirs de bon gestionnaire de personnel » peut largement anticiper les problèmes relatifs aux employés. On doit comprendre que les problèmes de personnel sont courants dans un bureau de député où le stress, les multiples activités, l'engagement personnel et le besoin d'un service dynamique font partie du quotidien.

Sans être pris de panique, dès qu'un problème d'employé se présente ou que l'on en soupçonne un, le conseil le plus sûr est de « ne pas rester indifférent ». Ce type de problème se résout très rarement de soi-même, et toute attention immédiate que l'on y porte jouera gros pour l'empêcher d'être exacerbé. Un problème se compliquera et deviendra encore plus épineux si on cherche à l'éviter ou à reporter son règlement.

Un député a l'impression qu'un employé de comté ne répond pas aux attentes et décide qu'il « doit partir ». Bien qu'il souhaite éviter de congédier sans raison cet employé dans la quarantaine, le député possède très peu de notes sur ses lacunes. Il a bien fait un commentaire ici ou là sur le besoin de mieux vérifier le courrier sortant ou sur le fait que le classement ne semblait pas être à jour; mais il n'y a pas eu de discussions relatives au rendement de l'employé. Le député veut simplement amener l'employé à partir de son propre gré. Pour atteindre ce but, il confie à cet employé des tâches que ce dernier n'aime pas; le député fait de plus en plus fréquemment des remarques défavorables sur son travail et sa façon de parler au téléphone devant le personnel ou des visiteurs, en y allant de commentaires tels que « je commence à vouloir mettre un visage plus jeune, plus énergique sur le bureau de comté ».

Eh bien, j'ai fait ce que j'avais à faire, non?

On ne fera que s'attirer des difficultés si l'on ne traite pas d'un cas professionnellement.

Le scénario ci-dessus raconte un cas vécu. Il décrit une approche souvent empruntée pour traiter le personnel dont la conduite ou la qualité du travail n'est pas de calibre. Parfois, la cause peut en être un simple conflit de personnalités. Plutôt que de traiter le problème directement, on cherche toutes sortes de détours pour le

faire disparaître ou le camoufler. Quelles sont les chances d'un dénouement satisfaisant dans ce cas? De perspective juridique, de telles tactiques peuvent être considérées comme une forme de congédiement déguisé, de harcèlement ou de discrimination. Ce ne sont certainement pas des pratiques de gestion de personnel justes et, si l'employé était congédié, elles pourraient en réalité augmenter de façon significative les coûts compensatoires en raison du traitement subi par l'employé dans ce contexte.

Il se dit « trop, c'est trop! » après avoir été très embarrassé par des erreurs d'organisation pour une réunion avec un groupe d'intérêt important venu de sa région (liste incomplète de participants, titres d'individus inexacts, confusion dans l'horaire et salle de réunion mal préparée). L'employé, qui est nettement responsable, est toujours sur la défensive quand il est question de son travail. De plus, il s'impatiente facilement lorsqu'on le critique. En sortant de cette désastreuse rencontre, le député croise deux gardiens de sécurité et insiste pour que ceux-ci l'accompagnent pour servir de témoins. Il convoque immédiatement l'employé en cause dans son bureau, ainsi que les deux gardiens, et il ordonne à l'employé de « s'asseoir et d'écouter; un point, c'est tout ». En présumant que l'employé est entièrement à blâmer, il fulmine des reproches à son endroit en décrivant ce qu'il appelle « le cirque invraisemblable » qu'il a provoqué, et en le remerciant de façon sarcastique « pour son inestimable assistance ». Il lui commande ensuite de ramasser ses effets personnels et de quitter sur-le-champ l'édifice, escorté des gardiens.

Est-ce que je peux te glisser un mot?

Une rencontre avec un employé ayant trait à sa performance ou à sa conduite déterminera souvent si l'on peut corriger une situation problématique. De telles réunions exigent toute l'habileté et la concentration dont peut faire preuve un gérant. Ces rencontres sont également éprouvantes pour l'employé qui réalise que

les choses ne tournent pas rond. Examinez les conseils au TABLEAU D relatifs à ces rencontres en tête-à-tête avec un employé. Il faut chercher à les rendre productives et positives au bénéfice mutuel du député et de l'individu. À partir de ces conseils pratiques, comment évaluez-vous les actions prises par le député dans la situation décrite précédemment?

TABLEAU D :

Pour votre tête-à tête avec un employé

- Préparez bien à l'avance les propos que vous voulez tenir à l'employé.
- Si vous êtes en colère, attendez d'avoir retrouvé votre calme.
- L'entretien doit porter sur le problème et non sur la personne.
- Attention! Vous avez peut-être complètement tort!
- Le problème est-il vraiment très sérieux? Sachez mettre les choses en perspective.
- Évitez à tout prix d'être mesquin ou vindicatif. Restez digne.
- Demandez à l'employé comment il résoudrait le problème.
- N'oubliez pas de toujours respecter votre employé.
- N'usez pas de menaces directes ou voilées.
- Prenez des notes précises à chaque fois que vous intervenez ou rencontrez l'employé, surtout concernant l'engagement de celui-ci à modifier son comportement.

Mais que faire avec tout ça?

Même si chaque cas se présente différemment, on connaît certaines règles générales ou des approches qui fonctionnent en gestion de ressources humaines. Les étapes successives pour traiter un problème de rendement ou de conduite inacceptable paraissent au TABLEAU E. Les leçons les plus marquantes tirées de l'expérience des députés confirment que la grande règle est d'agir sans délai face à un problème. Il ne faut surtout pas hésiter à demander de l'aide ou tout au moins des avis aux conseillers en relations de travail du service des ressources humaines ou encore aux

conseillers juridiques de la Chambre des communes, surtout lorsque vous croyez qu'un problème cache des implications et des conséquences juridiques.

Tout différend, petit ou grand, avec un employé a le potentiel de miner le succès du député dans ses efforts à bâtir une solide équipe et à motiver ses employés pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Il relève du simple sens commun que les efforts faits pour promouvoir des relations de travail harmonieuses et pour prévenir, atténuer ou résoudre tout problème sont un véritable investissement qui rapporte beaucoup.

TABLEAU E : Et maintenant, je fais quoi ?

Lorsque vous faites face à un problème avec un employé, répondez aux questions suggérées ci-dessous pour parfaire votre approche et progresser vers une solution.

- Quelle est la meilleure façon d'aborder le problème? Est-ce que je possède tous les éléments du problème? Comment m'en assurer?
- À qui est-ce que je devrais faire appel? Un conseiller en ressources humaines ou un conseiller juridique?
- Comment pouvons-nous, moi ou quelqu'un d'autre, aider l'employé?
- Quelle est la nature exacte du problème? S'agit-il de discipline, de comportement, de rendement ou encore de maladie?
- L'employé a-t-il eu l'occasion de s'expliquer?
- Comprend-il bien mon point de vue, mes attentes, les conditions et conséquences reliées à la situation?
- L'employé veut-il y mettre du sien et contribuer à une solution?
- Les mesures que je compte prendre vont-elles mener à une solution?

Et moi, j'y gagne quoi au juste?

Y a-t-il un seul député qui, à titre de représentant des élus, de parlementaire et de politicien, douterait de la corrélation positive entre la qualité du travail de son équipe et son habileté, sa capacité à lui ou à elle de livrer la marchandise? C'est peu probable. Inversement, la qualité et la productivité de l'équipe d'un député dépendent énormément du sérieux que celui-ci ou celle-ci met à gérer son personnel. La gestion des employés dans le marché du travail d'aujourd'hui est un défi de grande taille et aucun court article ne peut espérer couvrir de manière adéquate les principes et pratiques essentiels à une gestion efficace du personnel.

Ces quelques lignes visaient à souligner certains points clés et enseignements de la vie parlementaire. Inspirés de cas réels, ils sont susceptibles d'être utiles aux députés lors de la mise en place de leur bureau ou s'ils veulent réévaluer, ajuster ou améliorer leur façon de gérer leur personnel. Que vous soyez tout à fait, peu ou pas d'accord avec les suggestions proposées est somme toute secondaire. L'objectif est d'encourager une réflexion sur la meilleure façon de gérer votre personnel pour qu'il soit mieux en mesure de vous aider à assumer vos responsabilités comme parlementaire et représentant de vos commettants... et du même coup, de vous aider à mieux gérer votre niveau de stress.

Les députés et le stress

La vie de député ne ressemble à aucune autre. Dès la bouffée d'émotion qui suit la victoire aux élections, elle offre une existence qui peut être intéressante et enthousiasmante. Comme le Parlement est au centre de toute l'attention du pays, comme c'est là que se discutent régulièrement les grandes questions d'importance nationale et internationale, le travail du député lui ouvre de nouveaux horizons. Ceux qui aiment les joutes oratoires seront, chaque jour, à la fois comblés et stimulés par la période des questions. En somme, être élu aux Communes est la promesse d'une carrière nouvelle et exigeante qui s'accompagne d'un changement de mode de vie fort intéressant.

Or, sitôt élus pour la première fois, les députés constatent que la vie de parlementaire apporte également son lot de contraintes imprévues. L'expansion du champ d'intervention de l'État depuis une trentaine d'années a été telle que l'exercice de la charge de député est devenu extrêmement lourd et prenant. Deux nouveaux phénomènes de l'après-guerre sont venus contribuer matériellement à cet état de choses. Dans les années soixante-dix, l'avènement de l'avion à réaction a brusquement permis à tous les députés, peu importe l'éloignement de leur circonscription, de rentrer chez eux pour la fin de semaine, ce que les électeurs attendent désormais d'eux. Ceux qui représentent un comté plus proche de la capitale se trouvent même souvent pressés de s'y rendre en milieu de semaine pour telle ou telle activité importante, après quoi ils doivent revenir à la hâte à Ottawa. Le second élément ayant considérablement alourdi l'emploi du temps des députés fut la décision prise par la Chambre, vers 1980, de subventionner le bureau du député dans sa circonscription. Il s'agissait en l'occurrence d'une décision importante et qui traduisait l'expansion énorme, depuis la fin de la guerre, des services sociaux offerts par le gouvernement. Cette croissance s'était inévitablement accompagnée de retards et d'erreurs dans la livraison des services, mais également de nouvelles et toujours plus nombreuses attentes chez les citoyens, le tout ayant eu

pour effet de produire un déluge de demandes auprès des bureaux de circonscription des députés. Des sondages révèlent qu'une fois sur deux, un électeur qui a des problèmes avec l'administration publique fait appel à son député, fédéral ou provincial, pour qu'il l'aide à régler son cas. Pour certains députés, ce travail de terrain auprès de leurs électeurs est devenu un motif majeur de satisfaction personnelle et d'autovalorisation, voire l'activité principale qui justifie leur titre. Pour la majorité d'entre eux, l'exigence de ces responsabilités sur leur emploi du temps est quasiment sans limites et les mobilise aussi bien à Ottawa que dans leur circonscription.

Lorsque la Chambre siège, les députés de l'est du pays sont au téléphone dès le petit matin, alors que leurs collègues de l'ouest doivent rester au bureau en soirée afin de pouvoir répondre à leurs électeurs. Lorsque la Chambre ne siège pas, les députés sont le plus souvent soit en voyage, soit dans leur circonscription ou dans leur bureau de comté. Il n'y a par conséquent aucun temps mort, aucun ralentissement.

**L'expansion du champ
d'intervention de l'État depuis
une trentaine d'années a été
telle que l'exercice de la charge
de député est devenu
extrêmement lourd et prenant.**

La vie de famille est particulièrement soumise au stress, comme en atteste le pourcentage élevé de divorces chez les députés. Ceux qui représentent des circonscriptions rurales ou des petites villes découvrent qu'ils sont constamment sous les feux de la rampe, à tel point que pour pouvoir avoir un moment à eux, il leur faut parfois partir à l'étranger. Il arrive même que les conjoints des députés, voire leurs enfants, fassent les frais de l'ire des électeurs qui leur reprochent telle ou telle chose que leur parti a ou n'a pas faite.

Le métier de député est également dépourvu de toute sécurité : tous les quatre ans environ, leur poste disparaît et, le jour du scrutin, leurs chances dépendront davantage de la faveur populaire de leur chef que de leurs propres états de service. Par ailleurs, leur charge n'appelle plus comme avant le respect général : ce qui était jadis considéré comme une position honorable se classe désormais dans les sondages à peine mieux que le métier de vendeur de voitures d'occasion.

Souvent aussi, le député nouvellement élu découvre avec étonnement et désarroi que ses pouvoirs sont extrêmement limités. Lorsqu'il décide de se présenter aux élections, c'est souvent avec la conviction que, s'il est élu, il pourra participer de près à la discussion et à l'élaboration des politiques publiques. Or, il apprend vite que la plupart de celles-ci sont formulées par des bureaucrates proches des ministres, et que le pouvoir en tant que tel repose entre les mains du premier ministre et du cabinet.

Le passage à une existence d'élus public est en soi déjà tout un défi du fait qu'il est très difficile de se préparer à la politique parlementaire. C'est quelque chose qui ne ressemble à rien d'autre. Un avocat habitué à plaider aura, certes, quelque avantage, puisqu'il est déjà rompu aux attaques verbales. Ceux qui ont travaillé auparavant pour un député ont une connaissance indirecte du mode de vie qui les attend et sont donc mieux préparés à affronter les impératifs de leur nouvelle charge.

La vie politique est également ponctuée par une concurrence intense, et les rivalités sont souvent plus acharnées entre membres du même parti. Certains députés sont décontenancés de voir que leurs principaux concurrents sont leurs propres collègues au caucus.

La plupart des députés nouvellement élus signalent que ces sollicitations et ces pressions sont beaucoup plus intenses que ce qu'ils avaient imaginé lorsqu'ils avaient décidé de se lancer en politique, et qu'elles représentent pour eux une source de stress et de frustrations. Bon nombre d'entre eux ajoutent également que le stress émotif aggrave aussi les effets de la vie de parlementaire sur l'organisme.

Même si la situation d'un député ministériel n'est pas du tout la même que celle de son collègue d'opposition, tous deux connaissent le même genre de frustrations. La politique est un jeu d'équipe et, pour certains députés, la nécessité de suivre la ligne du parti peut être difficile à

vivre. Ils sont appelés à assister fidèlement aux séances de la Chambre et de ses comités et à assumer bien d'autres fonctions qui sont, pour l'essentiel, dictées par les priorités de la direction du parti. Leurs occasions de prendre la parole à la Chambre sont limitées, et il peut arriver qu'on les dissuade vigoureusement de donner leur avis si celui-ci ne correspond pas à la position officielle du gouvernement. À d'autres reprises, on pourra leur demander de prononcer un discours sur un projet de loi qui ne les intéresse guère et, parfois, on leur remettra même pour cela un texte qui aura été préparé par le personnel du parti. En théorie, le caucus est la tribune qui permet aux députés du parti au pouvoir de se vider le cœur, mais le temps réservé lors du caucus national aux interventions individuelles faites en présence du premier ministre est extrêmement limité.

Même si les députés des partis d'opposition ont en général plus de latitude dans leurs propos, ils risquent toujours de se mettre dans de beaux draps si leurs interventions sont jugées contraires à l'image que leur parti veut projeter. Ceux qui sont entrés en politique dans l'espoir d'apporter quelque chose aux politiques de l'État se sentent parfois mal à l'aise lorsqu'on les presse de critiquer et de ne soulever que des points négatifs. Pour le député qui aurait fait campagne dans le but ultime de réformer le système parlementaire, la résistance à laquelle il se bute lui rappelle avec plus de force encore à quel point son influence est limitée.

Qu'ils appartiennent à la majorité ou à l'opposition, les députés qui, en se faisant élire, escomptaient participer à la formulation des politiques, peuvent être déçus dans leurs attentes par le peu de possibilités qu'ils ont de faire modifier les textes de loi une fois qu'ils sont soumis à la Chambre, ou de faire changer les montants proposés dans les prévisions budgétaires. Sur un plan plus général, la contradiction entre la stature dont ils jouissent souvent dans leur circonscription et les pouvoirs limités qu'ils exercent au Parlement peut être, pour les députés, un irritant constant.

Peu importe le parti auquel ils appartiennent, les députés subissent une pression toute particulière dès lors qu'ils manifestent l'intention de voter à l'encontre de la position adoptée par leur parti. Leurs collègues leur rappellent alors qu'en agissant ainsi, ils trahiraient leur cause; leurs dirigeants les avertissent des conséquences que ce geste pourrait avoir pour eux. Même le système des votes nominatifs en usage à la Chambre est conçu

de manière à faire le plus pression possible sur les députés afin qu'ils votent à l'unisson avec leurs collègues.

Tous les députés, et même les ministres, savent que leur avenir au Parlement est entre les mains du chef de leur parti. L'élection des chefs de parti lors de congrès nationaux, ajoutée à la visibilité que la télévision leur confère, met ceux-ci dans une position de force difficilement attaquable. Chaque député se rend aussi compte qu'en agissant contre la volonté de son chef, il compromet non seulement ses perspectives d'avancement dans la hiérarchie politique, mais aussi la fonction qu'il occupe déjà dans celle-ci, son appartenance à tel ou tel comité par exemple, ou encore ses chances de faire partie d'une délégation envoyée à l'étranger.

Toutes les contraintes physiques et émotives qui caractérisent la vie du député sont susceptibles d'entraîner un stress grave, surtout lorsqu'elles s'ajoutent les unes aux autres. Un rythme de vie aussi effréné ne permet guère de moments de détente pour recharger ses batteries.

Le stress est une réalité de la vie

Mais qu'est-ce que le stress? Quel est son degré de gravité? Comment peut-on le déceler? Quels sont ses effets?

L'organisation mondiale de la santé a conclu que le stress en milieu de travail était devenu une « épidémie mondiale ». Des études comparant le stress lié à différentes professions ont révélé que les politiciens y étaient particulièrement exposés. La façon dont chaque député réagit aux sollicitations de sa charge à la fois exigeante et à nulle autre pareille est en partie fonction de son tempérament et de son patrimoine génétique. Il peut également avoir tiré des leçons d'une expérience professionnelle antérieure, elle aussi porteuse de stress. Dans l'ensemble, les députés qui ont eu auparavant une carrière réussie ont non seulement un avantage face au stress de la vie, mais ils ne ressentent peut-être pas le même besoin de se prouver qu'ils sont à la hauteur.

Le regretté professeur Hans Selye de l'Université McGill, qui fut l'un des pionniers de l'étude du stress, a reconnu que l'être humain avait besoin de stress pour atteindre son plein potentiel. Par ailleurs, il a également conclu qu'un stress excessif était nuisible lorsqu'il n'était pas compensé par des temps d'arrêt. À tout le moins, le stress risque de nuire à la qualité du travail accompli en

rendant sa victime irritable et prompt à prendre ombrage, la rendant ainsi inutilement combative. À un niveau plus grave, le stress peut causer un préjudice aux relations avec autrui, porter à trouver un réconfort dans l'alcool ou la drogue, voire affecter l'organisme et la santé à des degrés divers.

Des études comparant le stress lié à différentes professions ont révélé que les politiciens y étaient particulièrement exposés.

Le docteur Mark Walter qui, de 1990 à 1994, a travaillé comme médecin à l'hôpital de la Défense nationale où il s'occupait des députés et des hauts fonctionnaires, a eu une occasion unique d'observer les séquelles médicales du stress qui afflige les députés. Dans un ouvrage publié récemment, *Personal Resilience*, il lance une mise en garde en signalant que le stress émotif peut aller jusqu'à affaiblir le système immunitaire, ce qui expliquerait pourquoi tant de députés ont des rhumes lorsque les sessions se prolongent. Le stress peut même, ajoute-t-il, être une cause directe de blocages artériels. Et il poursuit en ces termes :

Outre ces deux grandes causes de mortalité que sont les maladies cardiovasculaires et le cancer, les facteurs de stress jouent un rôle important dans de nombreuses maladies, depuis les maladies de peau comme le psoriasis jusqu'aux troubles intestinaux courants comme l'hyperacidité, les ulcères gastriques et le syndrome d'hypermotilité du colon.

Le stress est un phénomène cumulatif qui survient lorsque les sollicitations deviennent trop lourdes et trop nombreuses pour que l'individu puisse continuer à les intégrer. Mais cet état de choses ne doit pas être ressenti pour autant comme une insuffisance personnelle. Le docteur Richard Rahe du Nevada Stress Center a identifié 43 événements qui, dans la vie courante, sont générateurs de stress à des degrés divers, depuis les causes majeures comme le décès du conjoint ou un divorce, une maladie, un licenciement ou des problèmes avec la belle-famille, jusqu'à des choses qui seraient sinon agréables comme les préparatifs de vacances ou des fêtes de Noël.

Une enquête sur la mortalité conduite en Grande-Bretagne et connue sous le nom d'étude de Whitehall a

conclu que, chez l'individu, la charge de travail et la somme des responsabilités assumées n'étaient pas les facteurs de stress les plus importants. L'auteur a au contraire constaté que les sujets haut placés dans la hiérarchie, et qui donc travaillent de plus longues heures et ont des responsabilités plus lourdes, mais sont également davantage maîtres de leur travail, ont tendance à vivre plus vieux. Statistique Canada a effectué récemment une enquête du même genre pour arriver à un constat similaire, en l'occurrence que ce n'était pas l'excès de travail qui causait le stress. Au contraire, quelqu'un ressentira un stress lorsqu'il n'a pas le pouvoir de décider quand, comment ou avec qui il va travailler, ou lorsqu'il a le sentiment que son travail n'a guère d'importance.

Le problème particulier des députés est la persistance des difficultés et des frustrations, ainsi que l'absence de périodes de ralentissement qui leur permettraient de souffler.

Les députés admettront qu'ils sont un peu dans le même cas, en ce sens que les nombreuses contraintes qui les empêchent de maîtriser leur environnement peuvent devenir autant de sources d'irritation, de sentiment d'impuissance et de stress. Le problème particulier des députés est la persistance des difficultés et des frustrations, ainsi que l'absence de périodes de ralentissement qui leur permettraient de souffler.

Les rapports professionnels très étroits que le docteur Walter entretenait avec les députés lui ont permis de conclure que « les politiciens pratiquent l'un des métiers les plus stressants qu'on puisse imaginer ». Il a également constaté que, si on aidait les députés à faire face au stress, leur état de santé serait meilleur et la performance collective du Parlement s'en trouverait également améliorée.

C'est dans cet esprit que ce numéro des *Publications hors-série sur le gouvernement parlementaire* propose aux députés quelques suggestions susceptibles de les aider à gérer leur stress. Certaines d'entre elles leur sont directement adressées, d'autres visent plutôt l'institution parlementaire. Cette liste de suggestions repose en partie sur les travaux de médecins qui, comme le docteur

Walter, se sont spécialisés dans ce domaine. Elle a été validée et augmentée par des entretiens avec des médecins occupant ou ayant occupé un poste de député et qui, grâce à leur compétence professionnelle, ont pu observer avec justesse l'environnement parlementaire et conseiller des collègues en proie à un stress aigu. Enfin, elle a pu être enrichie grâce à une série d'entretiens avec des députés et anciens députés, dont certains ont été victimes de stress dans l'exercice de leurs fonctions.

Conseils d'experts aux députés

L'exposition au stress est chose normale dans la vie d'un député. N'oubliez pas que le stress a un impact cumulatif, et donc que l'effet qu'il produit sur votre travail aura tendance à survenir insidieusement et de façon imprévisible. Efforcez-vous donc, en tenant compte des contraintes de votre charge, d'organiser votre vie de manière à réduire l'accumulation des tensions et à vous ménager des moments de détente.

Le stress ayant des effets cumulatifs, les façons de le gérer sont nombreuses et variées. Chacune des suggestions suivantes aura des effets bénéfiques, mais aucune ne saurait à elle seule vous apporter un soulagement suffisant si vous souffrez du stress. Plus vous parviendrez à en mettre en pratique dans votre quotidien, mieux vous vous en trouverez. Bien sûr, comme chacun a son propre code génétique, votre degré de vulnérabilité physique et psychologique ne sera pas le même que celui de vos collègues. Par ailleurs, ceux d'entre eux ayant déjà dû faire face au stress dans une vie professionnelle antérieure auront probablement acquis certains automatismes pour le gérer.

Efforcez-vous donc, en tenant compte des contraintes de votre charge, d'organiser votre vie de manière à réduire l'accumulation des tensions et à vous ménager des moments de détente.

Nous vous offrons donc les suggestions suivantes dans le droit fil des constatations qui précèdent.

Votre bien-être physique

Faites régulièrement de l'exercice. Votre vie de député est essentiellement sédentaire : vous êtes souvent en position assise, à votre bureau ou pendant de longues

séances, vous prenez la navette pour vous déplacer sur la Colline, vous passez de nombreuses heures en avion à respirer un air vicié. Les médecins estiment que l'exercice non seulement est bon pour l'organisme, il soulage aussi beaucoup du stress. Les deux façons les plus faciles de faire un peu d'exercice sur la Colline, et qui sont d'ailleurs adoptées par de nombreux députés, sont de vous déplacer à pied et d'aller régulièrement dans une salle de conditionnement physique. Certes, cela exige un peu de temps, mais ceux qui le font constatent que cette perte de temps est compensée par une hausse de leur rendement au travail. Les députés qui s'entraînent régulièrement à la salle d'exercice se lient également d'amitié avec leurs collègues des autres partis, ce que ne facilitent pas toujours la configuration des antichambres et les plans de salle des comités.

Faites régulièrement de l'exercice.

Prenez autant que possible vos repas à heures fixes, mangez sainement et réduisez votre consommation de café. Ce conseil est sans doute encore plus difficile à suivre que le précédent : les réunions au petit-déjeuner sont devenues monnaie courante, le déjeuner – souvent riche en cholestérol et en calories – est pris sur le pouce, et le dîner se limite parfois lui aussi à un sandwich avalé en cours de réunion ou en toute fin de soirée. Ainsi de nombreux députés prennent-ils du poids en plus de rétrécir leurs artères, augmentant ainsi les risques d'une crise cardiaque.

Mangez des aliments santé pendant les réunions, et de préférence des fruits et des légumes frais. Si vous n'êtes pas en réunion pour le petit-déjeuner, mangez correctement. Cela vaut aussi pour le dîner : prenez le temps de faire un vrai repas. Essayez aussi de ne pas manger trop tard le soir, car un repas pris avant le coucher peut nuire à votre sommeil, ce qui n'est pas sain dans un métier comme le vôtre où les heures de sommeil sont souvent insuffisantes.

Prenez autant que possible vos repas à heures fixes, mangez sainement et réduisez votre consommation de café.

Il y a toujours du café dans les salles de comité et les antichambres, et la tentation est irrésistible. Vous en buvez peut-être pour rester éveillé si vous manquez de sommeil. Par contre, c'est un stimulant qui n'est pas vraiment nécessaire pour quelqu'un dont le travail provoque déjà des poussées d'adrénaline. Faites-vous donc violence. Les jus de fruits, quant à eux, contiennent des calories : demandez donc plutôt une bouteille d'eau.

L'importance de la famille et des amis

Donnez-vous du temps pour votre famille et vos amis. Les exigences de votre emploi rendent la chose extrêmement difficile. Si vous êtes marié, votre élection aura sans doute un effet beaucoup plus marqué sur votre conjoint que sur vous. Vous en retirerez un travail stimulant et exigeant à la fois, alors que votre conjoint aura le sentiment d'avoir perdu quelque chose sans aucune contrepartie.

Si vous êtes marié, votre élection aura sans doute un effet beaucoup plus marqué sur votre conjoint que sur vous. Vous en retirerez un travail stimulant et exigeant à la fois, alors que votre conjoint aura le sentiment d'avoir perdu quelque chose sans aucune contrepartie.

Si vous décidez de continuer à résider dans votre circonscription, la plupart de vos fins de semaine seront prises par des rencontres avec vos électeurs ou d'autres fonctions officielles, de sorte que vous ne serez pas souvent à la maison. Il n'est guère étonnant que tant de conjoints de députés se sentent délaissés, avec pour résultat un pourcentage de divorces chez les députés beaucoup plus élevé que la moyenne nationale. Ce phénomène ne se manifeste pas exclusivement au Parlement fédéral; il frappe également les politiciens provinciaux.

Les enfants, surtout en bas âge, perdent rapidement le contact. Un ex-député a d'ailleurs décidé de ne pas se représenter aux élections après avoir constaté qu'il n'avait jamais été à la maison pour l'anniversaire de ses trois enfants dont l'aîné avait douze ans. Un autre a préféré installer sa famille à Ottawa lorsque sa fille de

cinq ans lui a demandé à quand irait sa prochaine visite à la maison.

Ce problème n'offre aucune solution simple. Quelle que soit votre décision, n'oubliez pas que votre famille est sérieusement affectée à partir du moment où vous êtes élu à la Chambre et qu'il ne faut jamais perdre de vue les conséquences possibles. Votre conjoint ou partenaire et votre famille représentent votre plus important soutien, car c'est à eux que vous pouvez vous confier lorsque vous avez une importante décision d'ordre personnel à prendre. Non seulement la perte de cet appui risque-t-elle de nuire considérablement à votre travail, elle peut aussi devenir en soi une cause majeure de stress. L'intensité de votre vie de député peut, certes, occulter les coûts d'une séparation, mais vous risquez de devoir en payer le prix plus tard, lorsque vous aurez quitté la scène publique et que vous devrez vous rebâtir une nouvelle vie.

**Prenez le temps nécessaire
pour consulter votre famille sur
le choix d'un lieu de résidence.**

Les députés célibataires ont des problèmes analogues. Une personne seule trouve un soutien auprès de ses amis intimes et de sa famille élargie. Une fois élu, il est parfois très difficile de garder le contact, et le soutien qu'offrent les relations de ce genre finit par disparaître, ce qui risque de provoquer un sentiment d'isolement inquiétant. Nouer des relations d'amitié avec des collègues, le plus souvent au sein de son propre parti, peut être un palliatif. Mais cela prend du temps et de la persévérance, et certains ont tendance à trouver cela trop lourd.

Qu'on soit marié ou qu'on vive seul, la vie dans la capitale est parfois un désert. On perd le contact avec les gens qu'on connaissait auparavant, et les exigences de la vie parlementaire sont telles qu'il est extrêmement difficile de se recréer un réseau d'amis et de connaissances à Ottawa. Même si c'est très difficile, faites un effort pour nouer des relations nouvelles hors de l'enceinte parlementaire : essayez de faire quelque chose qui n'ait rien à voir avec la politique.

Prenez le temps nécessaire pour consulter votre famille sur le choix d'un lieu de résidence. Sitôt élu, parlez en famille des options possibles, rester dans votre

circonscription ou déménager à Ottawa. Cette décision ne doit pas être prise du jour au lendemain. Certains députés ont constaté qu'il avait été utile d'installer leur famille à Ottawa parce qu'ils pouvaient ainsi souvent rentrer le soir à la maison. Mais pour bon nombre de députés, cette solution n'est pas réaliste : les enfants peuvent être à un tournant de leurs études, le conjoint travaille peut-être de son côté, ou alors un déménagement poserait des problèmes d'ordre culturel ou linguistique.

Les députés craignent par ailleurs souvent que leurs électeurs leur en veuillent d'aller s'installer à Ottawa, ce qui risquerait de compromettre leurs chances aux prochaines élections. Or, plusieurs d'entre eux, qui sont déménagés à Ottawa quelques années après avoir été élus afin de se retrouver en famille, ont découvert avec plaisir que leurs électeurs acceptaient facilement cet argument. Ils ont également constaté que, pendant leurs visites dans leur circonscription, ils pouvaient consacrer davantage de temps à leurs électeurs. Un député faisait remarquer que c'était précisément son cas et que souvent, ses électeurs lui disaient être heureux qu'il ne les ait pas oubliés. Parmi les nombreuses raisons invoquées pour ne pas déménager, le ressentiment des électeurs semble donc la moins justifiée.

Outre les considérations d'ordre familial dont l'importance est capitale, le choix dépendra en grande partie de la distance qui sépare Ottawa de votre circonscription. Si elle n'est pas trop grande, il est d'autant moins justifié de déménager. Et si, un jour, le Parlement en venait à décider de modifier le calendrier de ses travaux le vendredi, cela ferait une raison de plus pour ne pas déménager.

Il est ironique que, plus la circonscription est éloignée de la capitale, plus les électeurs acceptent facilement que leur député aille s'installer à Ottawa et moins ils escomptent sa présence parmi eux, quand on sait qu'il est souvent plus long – et plus fatigant – de se rendre en voiture dans une circonscription plus proche du siège du Parlement.

Organisez votre vie de député

Apprenez à dire non. Dans la vie politique, il n'est jamais facile de dire non à un député influent de votre parti, à un collègue ou même à un électeur, car les faveurs et les services rendus sont la monnaie d'échange dans le métier. Décider de décliner une demande qui vous est faite peut parfois avoir des répercussions sur votre avenir. En revanche, parmi tous les conseils qui nous ont été prodigués pour la rédaction de cet article,

c'est celui qui a été donné avec le plus d'insistance. Il est capital de savoir dire non, nous a-t-on dit et répété, si vous voulez conserver votre système de soutien – la famille et les intimes – et parvenir à vous ménager ces moments de détente si importants pour vous.

Donnez-vous des objectifs personnels réalistes. Le Parlement fonctionne selon des règles de procédure et des précédents, établis au fil des années, qui régissent la façon dont tout changement est élaboré, puis accepté. Comme le processus politique est extrêmement antagoniste et qu'il favorise la confrontation, toute proposition de changement soumise par un parti politique est automatiquement considérée par les autres avec beaucoup de suspicion, de sorte que le système ne se modifie que graduellement. Sur un autre plan, la répartition du pouvoir au sein du système et la façon dont les règles de procédure sont appliquées font qu'il est difficile ne serait-ce que de modifier un projet de loi.

Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faille baisser les bras et renoncer à vouloir faire changer le système ou à modifier les lois. Mais n'oubliez pas que le Parlement est un endroit où le changement s'effectue généralement lentement. Ainsi, si vous êtes entré en politique avec de grands desseins, il serait bon d'établir des objectifs intermédiaires réalisables à court terme. Si vous vous fixez une série d'objectifs modestes, vos chances de réussite seront meilleures, et vous aurez même peut-être la satisfaction de les dépasser.

Tout cela a son importance, car une cause majeure de stress que nous ont signalée plusieurs personnes consultées pour la préparation de cet article est précisément la tendance qu'ont certains députés fraîchement élus à se donner des objectifs trop ambitieux, avec souvent un intense sentiment de découragement et d'impuissance lorsqu'ils ne parviennent pas à les atteindre.

Pour se fixer des objectifs réalistes, il est capital de connaître à fond les rouages du système, et donc de savoir ce qu'il est possible d'y changer, ainsi que d'être conscient du temps et de l'investissement nécessaires pour y arriver. Comme il faut un certain temps pour acquérir ce savoir, il est important d'attendre un peu avant de formuler vos objectifs personnels.

Demandez-vous comment vous allez pouvoir mesurer votre degré de réussite par rapport à vos objectifs. Au Parlement, les députés ont tout

naturellement tendance à mesurer leur degré de réussite en fonction de l'attention que leurs actes ou leurs déclarations reçoivent de la part des journalistes. Pour un député d'opposition en particulier, il est très valorisé d'arriver à faire en sorte que les médias critiquent le gouvernement.

Une cause majeure de stress que nous ont signalée plusieurs personnes consultées pour la préparation de cet article est précisément la tendance qu'ont certains députés fraîchement élus à se donner des objectifs trop ambitieux,

Mais si vous avez des objectifs personnels bien précis, parvenir à intéresser les médias en affichant haut et fort une position risque de vous rendre la vie difficile lorsque vous chercherez des alliés, lesquels sont généralement indispensables lorsqu'on veut arriver à ses fins. Les médias se repaissent littéralement des situations conflictuelles et des revirements de situation. Pour donner de la couleur à leurs reportages, les journalistes – souvent aiguillonnés dans ce sens par leur rédacteur en chef – chercheront à présenter les choses de manière à mettre l'accent sur des tensions ou sur des objectifs contradictoires. Il n'est pas étonnant que, sur la Colline, les véritables succès soient beaucoup moins rapportés par les médias que les situations conflictuelles.

Si vous jugez que pour vous, le seul véritable étalon de la réussite est l'atteinte d'un objectif personnel, alors l'attention des médias doit être un instrument à utiliser avec prudence. En l'occurrence, si vous réussissez, votre récompense sera de pouvoir vous dire : « Cela a pu se faire grâce à moi. »

Essayez de vous garder une porte de sortie. À moins d'être proche de la retraite, vous devriez, si c'est possible, essayer de vous ménager un créneau professionnel au cas où vous seriez battu aux élections ou si vous décidiez de ne pas vous représenter. Voilà, direz-vous, un bien étrange conseil à donner, surtout si vous venez tout juste d'être élu, mais la politique est un monde imprévisible et toutes sortes d'évènements fortuits peuvent du jour au lendemain provoquer un revirement de fortune pour vous ou pour votre parti.

Il est possible, surtout lorsque des élections s'annoncent, que vous vous inquiétiez pour votre avenir en cas de défaite. Cette préoccupation est tout à fait normale, d'autant que le taux de renouvellement de la députation fédérale canadienne est un des plus élevés au monde. Si vous avez un métier ou une profession que vous pouvez recommencer à exercer, ou si vous avez pris des dispositions avec votre ancien employeur pour qu'il vous reprenne, cette assurance vous prémunira contre un stress supplémentaire. De plus, cela renforcera votre position si jamais vous jugiez nécessaire de rompre avec votre parti sur une question importante de politique.

Si le pire vient à se produire et que vous êtes défait aux élections, savoir qu'une place vous attend peut être d'un énorme réconfort. L'une des conséquences malheureuses de l'image de moins en moins flatteuse que le public a des politiciens est que le député battu aux élections risque d'avoir du mal à se trouver du travail. Un sondage effectué un an après les élections de 1993 qui avaient vu la défaite ou l'abandon de la vie publique de plus de 200 députés a révélé qu'un nombre inquiétant de ceux-ci avaient éprouvé des difficultés dans leurs tentatives de réinsertion. En particulier, ces députés avaient signalé que très souvent, leur expérience parlementaire avait été considérée en entrevue comme un élément davantage négatif que positif. Se trouver dans une situation de ce genre peut être particulièrement préoccupant pour un ex-député ayant charge de famille, mais pas assez d'années de service pour toucher une pension.

Le stress est aggravé parce qu'une défaite électorale après un gros effort de campagne peut se révéler traumatisante, un état de choses encore exacerbé par le fait que le député battu aux élections et souvent en état d'épuisement physique doit fermer son bureau dans les trente jours. Une autre source de stress, voire de colère, survient lorsqu'il se rend compte que les gens qu'il croyait être ses amis intimes coupent soudainement tous les liens avec lui pour essayer plutôt de se rapprocher de son successeur. D'anciens députés qui ont connu cette situation nous ont dit que c'est probablement là l'une des conséquences personnelles les plus traumatisantes d'une défaite électorale. Comme le déclarait l'un d'entre eux : « C'est tout un choc de constater que le téléphone ne sonne plus jamais. » Et un autre faisait cette mise en garde : « N'attendez pas de remerciements pour tout le dur travail que vous avez accompli. »

Si cela devait vous arriver, il vous sera très précieux de pouvoir dire que, lorsque vous étiez député, vous avez réussi à aider des gens. Ce genre de chose rend votre travail plus valorisant, et la défaite plus facile à accepter.

Quand et où aller chercher de l'aide?

Suivre ces quelques conseils pourrait vous aider à gérer les tensions particulières qui font partie intégrante de votre travail de parlementaire. Si vous avez de la chance, vous serez de ces rares députés qui ont le bonheur de pouvoir faire face au stress sans trop de difficultés. Si par contre vous avez l'impression de commencer à souffrir du stress lié à votre fonction, vous vous demanderez comment reconnaître que vous êtes arrivé au point où vous avez besoin d'aide. Même si chacun réagit à sa manière, les symptômes du stress sont généralement des problèmes de concentration, des insomnies, le fait de travailler de longues heures et d'éviter les contacts sociaux, un sentiment de dépression, une irritabilité aiguë ou des crises d'anxiété.

Même si le stress peut n'avoir pour simple conséquence qu'une absence de sentiment de bien-être et une efficacité réduite, il peut, s'il est excessif, aller jusqu'à mettre la vie en danger. Quelqu'un en état de dépression nerveuse aiguë peut en arriver à se suicider. Le stress peut également aggraver une insuffisance cardiaque latente. Si vous vous sentez trop stressé, n'attendez pas pour aller consulter votre médecin. Par ailleurs, parlez-en aux collègues de votre parti auxquels vous pouvez vous ouvrir en toute franchise. Allez voir votre whip et faites-lui part de la situation. Votre médecin vous conseillera peut-être de prendre du repos ou des vacances.

La Chambre devrait-elle en faire davantage?

De fait, par l'entremise du Comité de régie interne, la Chambre a adopté certaines mesures pour améliorer la situation, dont la modernisation de la salle de conditionnement physique, une clinique pour faire prendre sa tension, et la réduction de la teneur calorique des repas servis dans les antichambres aux députés astreints à la Chambre pendant le déjeuner. Les députés qui accompagnent une délégation à l'étranger peuvent maintenant utiliser leurs points de voyage pour emmener leur conjoint ou partenaire, ce qui leur offre une précieuse occasion de passer du temps ensemble. Par contre, d'autres services ont été réduits.

Le Comité de régie interne est bien conscient du problème mais hésite à offrir certains services d'appui

de peur que le public, et en particulier les journalistes, n'interprètent ceux-ci de façon tendancieuse et prétendent que les services mis à la disposition des députés représentent des privilèges coûteux que le Canadien moyen ne pourrait pas se permettre. Cette crainte est fondée : en effet, certains articles récents sur la salle d'exercice du Parlement insistaient surtout sur les nouveaux appareils sans dire un mot du fait que ces installations permettent aux députés de mieux combattre le stress. Aussi, la crainte des critiques semble avoir été une des raisons de la suppression des services offerts par le D^r Mark Walter. Même si le Parlement peut toujours compter sur ceux de deux infirmières, celles-ci n'ont pas la formation médicale nécessaire pour pouvoir aider les députés victimes du stress ou d'un autre problème de santé grave.

Comme la majorité des grandes entreprises offrent maintenant à leurs employés des programmes de mise en forme, le Parlement devrait emboîter le pas.

Dans un ouvrage récemment publié sous le titre *Managing Stress*, Mark Greener affirmait que la moitié des absences au travail étaient dues à des causes associées au stress. De nombreux employeurs ont reconnu la chose et ont pris des mesures en conséquence. Dans une étude récente, le Conference Board du Canada signalait que la moitié des travailleurs

interrogés, soit deux fois plus qu'il y a dix ans, font état d'un niveau de stress élevé en milieu de travail. Face à la situation, 52 pour cent des moyennes et grandes entreprises qui avaient été interrogées par le Conference Board se sont dotées de programmes de mise en forme. Cela représente une augmentation de 60 pour cent, en cinq ans, du nombre d'entreprises offrant un programme de ce genre.

Comme la majorité des grandes entreprises offrent maintenant à leurs employés des programmes de mise en forme, le Parlement devrait emboîter le pas. Le problème est bien réel, et l'effet du stress sur l'activité des députés et de la Chambre elle-même est manifeste. La Chambre devrait agir, au risque de se faire critiquer par les médias. L'un ne va pas sans l'autre : les hommes et les femmes engagés en politique ont toujours été la cible des critiques des médias. Il y a plus d'un siècle, alors que les Communes de Westminster étaient le siège des joutes oratoires épiques opposant Gladstone à Disraeli, Bernard Shaw écrivait : « Il ne sait rien mais croit tout savoir. Une carrière politique est donc tout indiquée pour lui. »

Une aide supplémentaire venant du Parlement serait à n'en point douter la bienvenue. Mais en fin de compte, le stress demeure un problème individuel que connaissent à des degrés divers tous les députés. Ceux d'entre eux qui font face au problème et parviennent à le surmonter constateront une amélioration qualitative et quantitative de leur travail. Le résultat final : un Parlement plus productif.

Liste des éditions antérieures du magazine **Gouvernement parlementaire**

PAR VOLUME, TITRE ET DATE

Volume 1 no. 1	Point de vue sur le parlement	Octobre 1979
Volume 1 no. 2	Les comités enquêteurs : qu'est-ce qui explique leur succès?	Janvier 1980
Volume 1 no. 3	Le député : ses problèmes, son champ d'action	Printemps 1980
Volume 1 no. 4	Le système électoral canadien : analyse et choix possibles	Été 1980
Volume 2 no. 1	S'introduire au parlement : la politique est l'affaire de tout le monde	Automne 1980
Volume 2 no. 2	Le système électoral canadien : avant le scrutin	Hiver/printemps 1981
Volume 2 no. 3	Les comités à la croisée des chemins : le renouveau se fera-t-il réforme	Été 1981
Volume 2 no. 4	Les comités sur le chemin de la réforme : le dossier s'étoffe	Automne 1981
Volume 3 no. 1	Le parlement de l'électronique	Hiver 1982
Volume 3 no. 2	La vérification et d'imputabilité	Printemps 1982
Volume 3 no. 3	Le parlement réformer ou laisser en paix?	Été 1982
Volume 3 no. 4	Les comités : des députés et des témoins	Automne 1982
Volume 4 no. 1	Le caucus : un saint-siège	1983
Volume 4 no. 2	Les congrès politiques : le facteur humain	1983
Volume 4 no. 3	Les secrétaires parlementaires : des oiseaux de passage?	1983
Volume 4 no. 4	Les sondages d'opinion : des mythes et des méthodes	1984
Volume 5 nos.1&2	La réforme du sénat : pour copie conforme?	1985
Volume 5 no. 3	Les conflits d'intérêts : un apostolat politique	1985
Volume 5 no. 4	Période des questions : duel devant les caméras	1985
Volume 6 no. 1	Le personnel des députés	1985
Volume 6 no. 2	En première ligne	1986
Volume 6 no. 3	Une question d'équilibre?	1986
Volume 6 no. 4	La discipline de parti	1987
Volume 7 nos.1&2	Les médias et le parlement numéro double	1987
Volume 7 no. 3	Les questions de conscience	
Volume 7 no. 4	L'humour politique sans blague!	1988
Volume 8 no. 1	Un super comité grâce aux réformes et aux personnalités	1988
Volume 8 no. 2	Pour les nouveaux députés	1988
Volume 8 no. 3	Les leçons des élections de 1988	Printemps 1989
Volume 8 no. 4	La période des questions : un désordre organisé	Été 1989
Volume 9 no. 1	Le défi de l'ouest	Printemps 1989
Volume 9 no. 2	Canada en question	Septembre 1990
Volume 9 no. 3	Dans le vent du changement	Février 1991
Volume 9 no. 4	Ce Canada qui nous fuit	Février 1991
Volume 10 no.1	L'unité canadienne options et obstacles	1991
Volume 10 no.2	Le peuple et la constitution	1991
Numéro 39	La colère à l'égard du régime	Janvier 1992
Numéro 40	Un rôle élargi pour la chambre des communes	Avril 1992
Numéro 41	Un mandat populaire	Juin 1992
Numéro 42	Équité et stabilité	Août 1992

Numéro 43	Rapport du comité de liaison sur l'efficacité des comités	Juin 1993
Numéro 44	L'efficacité des comités	Août 1993
Numéro 45	Parlement et le processus budgétaire	Janvier 1994
Numéro 46-47	Le parlement et le secteur privé	Juin 1994
Numéro 48-49	La vie continue	Mars 1995

Publication hors-séries sur le Gouvernement parlementaire

Numéro 1	Les nouveaux députés	Septembre 1996
Numéro 2	Fonds pour le parlement, le monde du travail et des affaires	October 1996
Numéro 3	La prochaine élection	November 1996
Numéro 4	L'efficacité des comités	Septembre 1997
Numéro 5	Le renouveau à la chambre	Novembre 1997
Numéro 6	La télédiffusion des comités	February 1998
Numéro 7	Rehausser le rôle des députés	Novembre 1998
Numéro 8	Faire l'essai des séances du vendredi	Mars 1999
Numéro 9	Le stress du député	Novembre 1999
Numéro 10	Gestion du personnel	Septembre 2000
Numéro 11	L'avis des députés sur l'organisation des comités	Mars 2001
Numéro 12	La période des questions : l'opinion des anciens députés	Mai 2001
Numéro 13	Bâtir de meilleures relations	Mai 2002
Numéro 14/15	Agences directement subordonnées au parlement	Septembre 2002
Numéro 16	La diplomatie parlementaire	Mai 2003
Numéro 17/18	La gouvernance électronique incidence pour les parlementaires	Septembre 2003
Numéro 19	Réforme parlementaire : un creneau	Septembre 2003
Numéro 20	La démocratie dans la village globale	Mars 2004
Numéro 21	La fonction publique Canadienne au pied du mur	Septembre 2005