LES CHANGEMENTS APPORTÉS RÉCEMMENT AU SYSTÈME DE PRISE DE DÉCISIONS DU CABINET

Ian Clark
Sous-secrétaire du Cabinet (Plans)

Le 3 décembre 1984

(English on other side)

JF1525
D4C52
C.2

TABLE DES MATIÈRES

Page

Introduction.....1

L'évolution historique.....2

Les comités du Cabinet et les enveloppes budgétaires.....9

Le rôle et les responsabilités des organismes centraux..11

Les principes et procédures du Système de gestion
des politiques et des dépenses.....16

Le processus annuel d'établissement des priorités.....18

Système des documents du Cabinet.....20

Processus d'approbation du Cabinet.....24

Rôle des fonctionnaires.....27

Conclusion.....29

Références.....Annexe A

Composition des comités du Cabinet.....Annexe B

Principes et procédures du système de
gestion des politiques et des dépenses.....Annexe C

LES CHANGEMENTS APPORTÉS RÉCEMMENT
AU SYSTÈME DE PRISE DE DÉCISIONS DU CABINET

Notes de l'exposé présenté au cours d'orientation
des sous-ministres adjoints
à Touraine, le 3 décembre 1984

Introduction

Il s'est passé beaucoup de choses à Ottawa depuis que j'ai pris la parole au dernier cours d'orientation des sous-ministres adjoints en mai dernier. En effet, en moins de sept mois nous avons assisté à l'avènement de deux Premiers ministres. Aujourd'hui, j'aimerais vous expliquer le système de prise de décisions du Cabinet qui a été institué par le Premier ministre Mulroney, et vous préciser dans quelle mesure il diffère de celui des gouvernements précédents. J'inclus dans ce système la structure des comités du Cabinet, le fonctionnement des organismes centraux, le système des documents du Cabinet et les diverses procédures qui régissent l'approbation du Cabinet.

Tableau 1

PLAN

- **L'évolution historique**
- **Les comités du Cabinet et les enveloppes budgétaires**
- **Le rôle des organismes centraux**
- **Les principes et procédures du Système de gestion des politiques et des dépenses**
- **Le processus annuel d'établissement des priorités**
- **Le système des documents du Cabinet**
- **Le processus d'approbation par le Cabinet**
- **Le rôle des fonctionnaires**

Je décrirai les changements qui sont survenus jusqu'ici pour chacun des secteurs indiqués au tableau 1, mais il est très important de reconnaître que la prise de décisions par le Cabinet constitue un processus dynamique et très personnel, en ce sens que

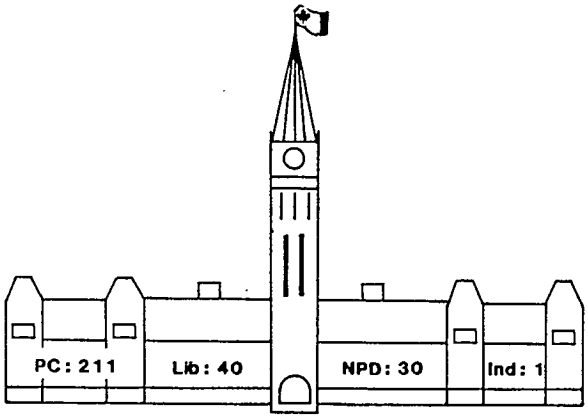
le système évoluera probablement à mesure que le Premier ministre Mulroney déterminera les méthodes qui fonctionnent le mieux pour son gouvernement selon les circonstances.

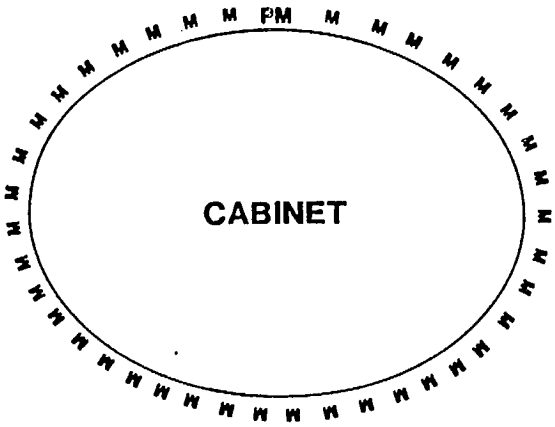
L'évolution historique

Avant de s'arrêter aux détails du mode de fonctionnement du Cabinet aujourd'hui, il est utile de passer en revue l'évolution historique des structures du Cabinet et des organismes centraux du gouvernement canadien. Le rôle constitutionnel du Cabinet a été décrit en détail ailleurs (référence 1) et peut être résumé comme suit: les ministres de la Couronne (le gouvernement) sont les membres du Conseil privé qui jouissent de l'appui du Parlement. Le gouvernement est désigné par le gouverneur général (représentant de la Souveraine au Canada) sur les conseils du Premier ministre. Jusqu'ici, la coutume au Canada veut que le Cabinet ait exactement la même composition que le conseil des ministres et, comme le montre le tableau 2, le Cabinet compte maintenant 40 ministres.

Tableau 2

LE CADRE CONSTITUTIONNEL





Sous la présidence du Premier ministre, le Cabinet permet de forger et de préserver la responsabilité collective des ministres, d'une part pour les décisions et les actions du gouvernement, et d'autre part pour les conseils qu'ils donnent au gouverneur général, conseils que cette dernière, par convention constitutionnelle, est généralement tenue d'accepter.

La conjoncture constitutionnelle et politique impose un certain nombre de fonctions au Cabinet, peu importe son mode de fonctionnement. Les plus importantes de ces fonctions sont énumérées au tableau 3.

Tableau 3

FONCTIONS QUE DOIT REMPLIR UN SYSTÈME DE CABINET

- **assurer une entente sur les priorités du gouvernement (par exemple, sur les dépenses, la fiscalité et la législation)**
- **assurer une entente sur les mesures parlementaires requises pour conserver la confiance de la Chambre**
- **donner la possibilité aux ministres de discuter de questions d'intérêt général**
- **fournir des renseignements appropriés aux ministres au sujet des décisions dont ils devront assumer la responsabilité**
- **fournir les renseignements appropriés au Premier ministre pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités et de son rôle de chef.**

Même si ces fonctions ne subissent pas de changements significatifs avec les changements de gouvernement, il va sans dire qu'il n'en est pas de même pour d'autres facteurs. Ainsi, si un Premier ministre veut concevoir un système de Cabinet grâce auquel les ministres pourront prendre des décisions portant sur les politiques ou les dépenses et ce, avec à-propos et d'une façon qui permet au gouvernement de conserver l'appui du Parlement et de maintenir la solidarité du Cabinet, il doit tenir compte des facteurs personnels, parlementaires, économiques et régionaux du moment. C'est donc dire que le mode de

fonctionnement du Cabinet relève d'un choix très personnel de la part du Premier ministre. Il n'existe en effet aucun système idéal susceptible de convenir aux besoins de tous les Premiers ministres en toutes circonstances.

Au tableau 4 sont résumés les changements qu'ont apportés les Premiers ministres successifs à la structure du Cabinet et aux organismes centraux au cours des cinquante dernières années.

Tableau 4

ÉVOLUTION DES STRUCTURES DE CABINET ET DES ORGANISMES CENTRAUX

Premier ministre	Conseil des ministres	Cabinet et organismes centraux
King (1935-1948)	16-19	- plusieurs comités pendant la guerre, moins par la suite - procès-verbaux et décisions consignées après 1940 - plusieurs réunions du Cabinet chaque semaine
Saint-Laurent (1948-1957)	20-21	- comités mandatés par le Cabinet - plusieurs réunions du Cabinet chaque semaine - délégation de pouvoirs considérables au CT en vertu de la L.A.F. (1951)
Diefenbaker (1957-1963)	17-23	- irrégularité des réunions des comités - plusieurs réunions du Cabinet chaque semaine
Pearson (1963-1968)	26-25	- 9 comités (1968); questions présentées en comité avant leur exposé au Cabinet - réunion hebdomadaire du Cabinet - Priorités et planification (1968) - séparation du SCT des Finances (1966)
Trudeau (1968-1979)	27-33	- moins de comités mais avec plus d'autorité - séparation du BRFP du BCP (1975) - séparation du BCG du SCT (1977) - établissement du DEDE (1979)

ÉVOLUTION DES STRUCTURES DE CABINET ET DES ORGANISMES CENTRAUX (Suite)

Premier ministre	Conseil des ministres	Cabinet et organismes centraux
Clark (1979-1980)	30	- Cabinet restreint plus 12 comités - établissement du SGPD - mise sur pied du DEDS (proclamation en 1980)
Trudeau (1980-1984)	32-37	- priorités et planification avec pouvoir d'émettre des décisions - perfectionnement du SGPD - attribution de fonctions de ministère d'Etat au sein des Affaires extérieures - DEDER avec coordonnateurs fédéraux (1982)
Turner (1984)	29	- suppression des comités des communications, des relations du travail et des affaires de l'ouest - suppression du DEDER, du DEDS et des fonctions similaires au sein des Affaires extérieures, rattachement des coordonnateurs fédéraux au MEIR - suppression des "comités parallèles" - rationalisation des documents du Cabinet et interruption des notes d'évaluation
Mulroney (1984-)	40	- suppression du Comité de la politique étrangère et de la défense - établissement du Comité sur les communications - consolidation des enveloppes - simplification des règles du SGPD - rationalisation accrue des documents du Cabinet

Le Cabinet du Premier ministre King compte 16 ministres en 1935 et 19 en 1948. Avant la Seconde Guerre mondiale, les seuls comités permanents sont ceux du Conseil du Trésor et de la défense et du blé. Pendant la guerre, dix nouveaux comités sont institués, dont le plus important est incontestablement le comité chargé de la guerre présidé par le Premier ministre. Après 1945, on a davantage recours aux comités spéciaux, le Cabinet chargeant de l'étude d'une question précise un comité dont l'existence prend fin au terme de ses travaux. En 1940 est créé le poste de secrétaire du Cabinet et un secrétariat du Cabinet est peu à peu constitué au sein du Bureau du Conseil privé. On commence à préparer des ordres du jour, des procès-verbaux et des décisions.

Le Cabinet du Premier ministre Saint-Laurent compte 20 ministres en 1948 et 21 en 1957. La plupart des comités du Cabinet sont encore des comités spéciaux chargés d'une tâche particulière par le Cabinet. Ce dernier se réunit environ trois fois par semaine et traite un volume important d'affaires détaillées (par exemple, les contrats), particulièrement avant que la Loi sur l'administration financière de 1951 n'accorde au Conseil du Trésor plus de pouvoirs en ce qui concerne les questions financières et administratives courantes et ne donne au gouverneur en conseil l'autorité de déléguer des pouvoirs additionnels à ce même Conseil.

Le Cabinet du Premier ministre Diefenbaker compte 17 ministres en 1957 et 23 en 1963. On a alors moins recours aux comités et le Cabinet se réunit deux ou trois fois par semaine. Le système des documents du Cabinet mis en place depuis la guerre est maintenu, mais on se sert moins des comités de fonctionnaires et ces derniers sont moins nombreux à assister aux réunions du Cabinet et de ses comités.

Le Cabinet du Premier ministre Pearson compte 26 ministres en 1963 et 25 en 1968. Le système des comités est réorganisé en 1964 afin de remplacer les comités spéciaux par neuf comités permanents. Le Comité des priorités et de la planification est créé en 1968 afin d'élaborer les priorités gouvernementales en fonction de la situation financière globale. De plus, avec le temps, plusieurs autres comités permanents et spéciaux sont établis au fil des besoins. Pour la première fois, les questions doivent être traitées en comité avant d'être présentées au Cabinet plénier mais, pour une certaine partie de leurs travaux, les comités sont encore mandatés par le Cabinet. Il y a accroissement du nombre de fonctionnaires qui assistent aux réunions des comités du Cabinet. A la suite des recommandations de la Commission Glassco, la plus grande partie des responsabilités relatives aux décisions détaillées en matière de dépenses passe du ministre des Finances au Conseil du Trésor et, en 1966, le Secrétariat du Conseil du Trésor est détaché du ministère des Finances.

Le Cabinet du Premier ministre Trudeau compte 27 ministres en 1968 (après les élections) et 33 en 1979. La structure des comités du Cabinet est réorganisée de sorte qu'il y a moins de comités permanents (huit) auxquels sont cependant délégués davantage de pouvoirs. La plupart des questions sont

étudiées en comité avant d'être présentées au Cabinet plénier. En 1975, une direction du Bureau du Conseil privé est détachée pour former un bureau distinct sur les relations fédérales-provinciales. En 1977, conformément à la recommandation du vérificateur général, on crée le Bureau du contrôleur général, qui doit rendre compte au président du Conseil du Trésor. En 1978 sont institués le Conseil des ministres au développement économique et un département d'État au Développement économique pour le soutenir (proclamé en 1979). Le Secrétaire de ce ministère préside un comité de sous-ministres et transmet à tous les membres du Conseil ministériel au développement économique des "notes d'évaluation" portant sur les questions soumises au Conseil.

Le Cabinet du Premier ministre Clark compte 30 ministres. Un cabinet restreint habilité à prendre les décisions finales est institué. Le rôle du Cabinet plénier se limite à la coordination et aux discussions politiques. On crée alors le Système de gestion des politiques et des dépenses (SGPD) qui couvre quatre secteurs d'orientation: le développement économique, le développement social, la politique étrangère et la défense et les opérations gouvernementales. Le département d'État au développement social (DEDS) est mis sur pied (bien qu'il ne soit officiellement proclamé par le Parlement qu'après l'élection suivante) et des "comités parallèles" formés de sous-ministres sont institués dans les secteurs du développement économique et du développement social. Le fonctionnement du Système de gestion des politiques et des dépenses et des divers comités de ministres et de fonctionnaires au cours du gouvernement Clark et du gouvernement Trudeau qui l'ont suivis a été abondamment décrit dans des documents antérieurs (renvois 2a, 2b, 3).

Le Cabinet du Premier ministre Trudeau compte 32 ministres en 1980 et 37 en 1984. Les Rapports de décision émanent tant du Cabinet que du Comité des priorités et de la planification. Le Système de gestion des politiques et des dépenses est maintenu et son mode de fonctionnement, précisé. Une direction de coordination des politiques dotée des fonctions d'un "ministère d'État" est instituée au sein du ministère des Affaires extérieures. En 1982, on annonce l'intention de transformer le département d'État au Développement économique (DEDE) en département d'État au Développement économique et régional (DEDER), et un poste de coordonnateur fédéral du développement économique (CFDE) est créé dans chaque province.

Le Cabinet du Premier ministre Turner compte 29 ministres. Le nombre des comités du Cabinet est réduit à 10 avec l'abolition des comités des communications, des relations du travail et des affaires de l'Ouest. On supprime en outre le département d'État au Développement économique et régional, le département d'État au Développement social et les fonctions de ministère d'État au sein des Affaires extérieures, tout comme les "comités parallèles" de sous-ministres et l'habitude de faire circuler les notes d'évaluation. Les coordonnateurs fédéraux du développement économique sont rattachés au ministère de l'Expansion industrielle régionale.

De cette revue historique, il ressort que chaque Premier ministre du Canada a adopté une structure de Cabinet en fonction des défis qu'il croyait du devoir de son gouvernement de relever. Cette façon de procéder se constate également dans d'autres pays dont les gouvernements fonctionnent selon le mode du parlement de Westminster. Ainsi, le Premier ministre Thatcher de Grande-Bretagne administre un système de Cabinet qui est considérablement différent de celui, par exemple, du Premier ministre Hawke de l'Australie.

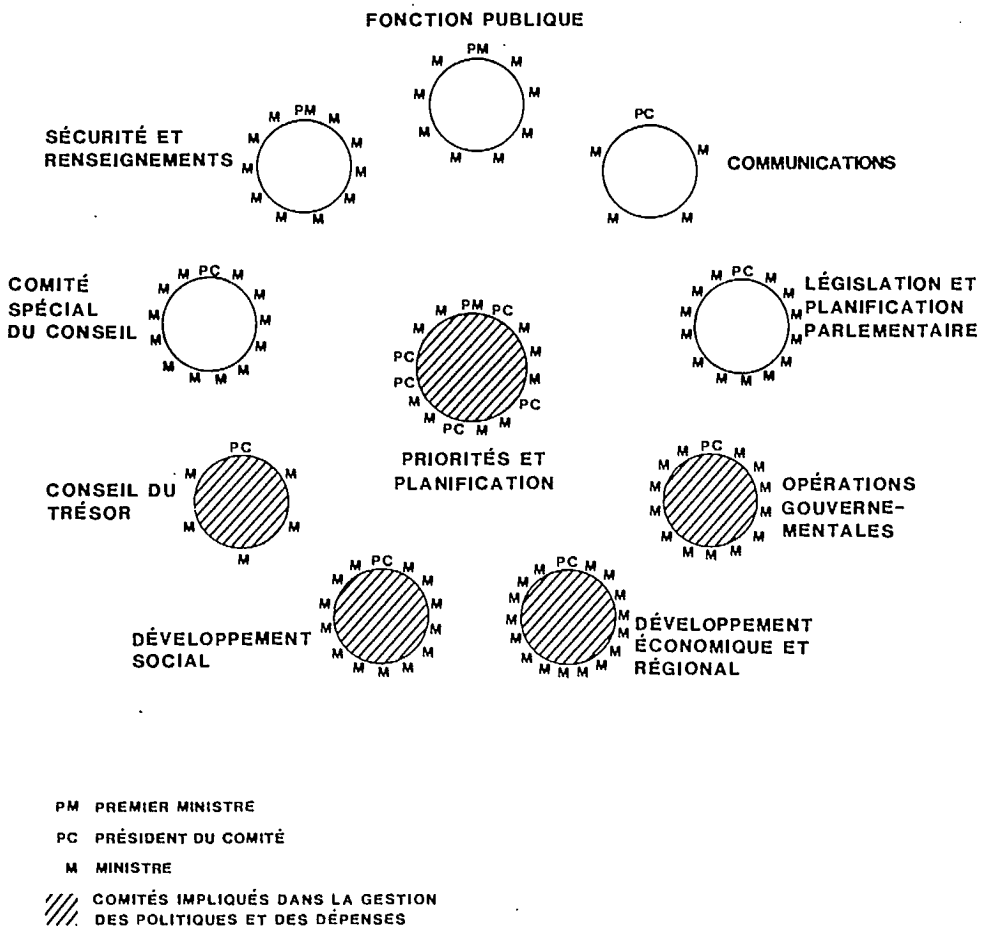
Important corollaire des impératifs politiques et personnels auxquels est astreinte la prise des décisions par le Cabinet, tous les modes de fonctionnement du Cabinet sont conçus par les Premiers ministres en fonction de leur style personnel et des besoins particuliers de leur Cabinet. Les fonctions de base du Cabinet qui sont énumérées au tableau 3 peuvent être exercées avec une participation plus ou moins grande des fonctionnaires, avec un nombre de documents plus ou moins élevé, avec des réunions plus ou moins fréquentes du Cabinet et de ses comités et en s'appuyant plus ou moins sur des procédures officielles. À cet égard, plusieurs fonctionnaires préfèrent fonctionner avec un grand nombre de documents, de réunions et de règlements (afin de réduire le nombre de surprises dans notre travail), mais nous devons reconnaître que bon nombre de ministres préconisent exactement le contraire.

Les comités du Cabinet et les enveloppes budgétaires

Dans le gouvernement du Premier ministre Mulroney, la fonction fondamentale des comités du Cabinet consiste, comme auparavant, à étudier les incidences des projets d'initiatives gouvernementales, sur les plans tant financier que politique ou de principe, et à en arriver à une décision susceptible d'être ratifiée par le Cabinet plénier ou par le Comité des priorités et de la planification. Comme le montre le tableau 5, le Premier ministre Mulroney a prévu dix comités du Cabinet, soit trois de moins que sous le dernier gouvernement Trudeau et le même nombre que sous le gouvernement Turner. Quatre d'entre eux, de pair avec le Conseil du Trésor, interviennent dans le Système de gestion des politiques et des dépenses.

Tableau 5

COMITÉS DU CABINET



Le Comité des priorités joue un rôle global de "comité exécutif" qui consiste entre autres à établir les niveaux des enveloppes, à ratifier les décisions des comités et, en général, à coordonner les travaux des autres comités du Cabinet dans le contexte du programme global du gouvernement. Le Comité des priorités et de la planification exerce la fonction de comité d'orientation pour les questions qui, de l'avis du Premier ministre, doivent être traitées par le comité du Cabinet dont il assume lui-même la présidence, notamment les questions qui auraient anciennement relevé du comité du Cabinet chargé de la politique étrangère et de la défense. Il existe trois autres comités d'orientation: le Comité du Cabinet chargé du développement économique et régional (présidé par le ministre de l'Expansion industrielle régionale); le Comité du Cabinet chargé du développement social (présidé par le ministre de la Santé nationale et du Bien-être social) et le Comité du Cabinet chargé des opérations gouvernementales (présidé par le président du Conseil du Trésor).

Il y a cinq autres comités permanents dans le système de Cabinet du Premier ministre Mulroney: le Comité du Cabinet chargé de la législation et de la planification parlementaire, le Comité du Cabinet chargé des Communications, le Comité du Cabinet chargé de la Fonction publique, le Comité du Cabinet chargé de la sécurité et du renseignement, et le comité spécial du Conseil. Ont disparu les Comités du Cabinet chargés de la politique étrangère et de la défense, des relations du travail et des affaires de l'Ouest. Avec ce nombre réduit de comités, on peut s'attendre à un recours accru à des groupes de travail spéciaux formés de ministres et à des discussions bilatérales pour résoudre les problèmes à l'étude.

La composition actuelle du ministère et des comités est illustrée à l'appendice B.

Il y a également eu réorganisation des enveloppes de dépenses, comme le montre le tableau 6.

Tableau 6

ENVELOPPES DE RESSOURCES
(au total $99,2 milliards *)

PRIORITÉS ET PLANIFICATION

ARRANGEMENTS FISCAUX
$ 5,9 milliards

AFFAIRES ET AIDE EXTÉRIEURE
$ 2,7 milliards
- Affaires extérieures
- Aide extérieure

DÉFENSE
$ 8,8 milliards
- Défense nationale

DETTE PUBLIQUE
$ 20,4 milliards

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
$ 15,3 milliards
- Agriculture
- Commerce extérieure
- Communications
- Consommation et Corporations
- Energie, Mines et Ressources
- Expansion industrielle régionale
- Exploitation forestière
- Pêches
- Sciences et technologie
- Transports
- Travail

DÉVELOPPEMENT SOCIAL

AFFAIRES SOCIALES
$ 41,7 milliards
- Affaires indiennes et du Nord
- Anciens combattants
- Arts et Culture
- Emploi et immigration
- Environnement
- Justice
- Santé et Bien-être social
- Santé et Sport amateur
- Secrétariat d'Etat
- Société canadienne d'hypothèques et de logement
- Solliciteur général

OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

PARLEMENT
$ 192 millions
- Bibliothèque du Parlement
- Chambre des communes
- Sénat

SERVICES GOUVERNEMENTAUX
$ 4,3 milliards
- Agences centrales
- Approvisionnements et Services
- Postes Canada
- Revenu national
- Travaux publics

* BUDGET DES DÉPENSES 1984-85

La responsabilité des enveloppes de l'aide et des affaires extérieures et de la défense incombe maintenant au Comité du Cabinet chargé des priorités et de la planification. L'enveloppe de l'énergie a été intégrée à celle du développement économique et régional. Par ailleurs, l'enveloppe de la justice et des affaires juridiques et celle des affaires sociales ont été combinées pour former l'enveloppe du développement social.

Le rôle et les responsabilités des organismes centraux

Alors qu'un ministère d'exécution doit axer ses efforts sur ses propres programmes et sur les objectifs et responsabilités de son ministre, les organismes centraux sont là pour appuyer les objectifs globaux du Cabinet et les responsabilités collectives des ministres. Certaines des répercussions qui découlent des intérêts différents qui animent les

ministères d'exécution et les organismes centraux ont déjà été décrites dans l'exposé que j'ai fait le printemps dernier dans le cadre de ce cours (référence 2d).

Au tableau 7 figurent un certain nombre de domaines d'intérêt globaux pour lesquels un ministre responsable et un organisme central assument la responsabilité de coordination. Il s'agit des domaines qui s'appuient sur les trois organismes centraux "traditionnels", c'est-à-dire le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que des domaines des relations internationales, des relations fédérales-provinciales, de l'interprétation juridique, de la politique scientifique et des pratiques financières. La coordination des activités dans chacun de ces derniers domaines est assurée par des organismes distincts, à savoir le ministère des Affaires extérieures, le Bureau des relations fédérales-provinciales, le ministère de la Justice, le département d'État aux Sciences et à la Technologie et le Bureau du contrôleur général.

Tableau 7

PRÉOCCUPATIONS GLOBALES ET RESPONSABILITÉS PREMIÈRES

Domaines	Ministres responsables	Organismes de soutien
cohérence des politiques	Premier ministre, Présidents de comité	Bureau du Conseil privé
limites des ressources	Min. des Finances, Président du CT	Min. des Finances, Secrétariat du CT
pratiques administratives	Conseil du Trésor	Secrétariat du CT
programme législatif	Premier ministre, Leader à la Chambre	Bureau du Conseil privé
processus de prise de décisions	Premier ministre	Bureau du Conseil privé
relations internationales	Sec. d'Etat aux Affaires extérieures	Min. des Affaires extérieures
relations fédérales-provinciales	Premier ministre	Bureau des relations fédérales-provinciales
interprétation juridique	Procureur général	Ministère de la Justice
politique scientifique	Min. d'Etat aux Sciences et à la Technologie	Min. d'Etat aux Sciences et à la Technologie
pratiques financières	Président du CT	Bur. du Contrôleur gén.

Outre les organismes centraux mentionnés au tableau 7, il existe un certain nombre d'"organismes de services communs" qui fournissent des services à d'autres ministères. Dans cette catégorie se rangent Travaux publics Canada, Approvisionnements et Services Canada et Statistique Canada. De plus, presque tous les ministères ont des responsabilités de coordination ou d'orientation dans leur secteur particulier. Le ministère de l'Expansion industrielle régionale détient des responsabilités particulières à l'égard du développement régional de par ses responsabilités pour les accords de développement économique et régional (ADER) et les coordonnateurs fédéraux du développement économique.

La disparition des départements d'État au Développement social et au Développement économique et régional ainsi que des fonctions de département d'État confiées aux Affaires extérieures s'est accompagnée d'un réalignement des rôles et des responsabilités des trois organismes centraux traditionnels. Les responsabilités révisées du Bureau du Conseil privé, du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor sont résumées au tableau 8.

Tableau 8

RÔLE DES TROIS ORGANISMES CENTRAUX TRADITIONNELS

Bureau du Conseil privé	Secrétariat du Conseil du Trésor	Ministère des Finances
o Soutien du Premier ministre quant aux prérogatives de l'organisation gouvernementale, des mandats ministériels et du personnel supérieur	o soutien du ministre et du Conseil du Trésor quant aux responsabilités législatives, au contrôle des pouvoirs délégués, au processus des prévisions budgétaires	o soutien du ministre des Finances quant aux responsabilités législatives
o services de secrétariat pour les activités du Cabinet	o comptable principal du gouvernement (y compris rapports sur les réserves d'intervention)	o économiste principal du gouvernement (y compris préparation du plan financier et des perspectives économiques)
o information des présidents de comité (dont le Premier ministre) quant aux rapports entre les nouvelles propositions et les priorités ou d'autres activités	o conseils sur l'aspect gestion et l'incidence au titre des ressources des propositions ainsi que sur l'efficacité des programmes existents (au Conseil du Trésor et, par l'intermédiaire du BCP, aux présidents de comité)	o conseils sur l'impact économique des propositions et leur rapport avec le cadre macro-économique (au ministre et, par l'intermédiaire du BCP, aux présidents de comité)
o préparation de résumés de mémoires stratégiques	o conseils au Conseil du Trésor sur la gestion des réserves de fonctionnement	o conseils au ministre sur l'établissement des enveloppes

En pratique, la disparition des départements d'État signifie que le ministère des Finances aura des responsabilités accrues pour ce qui est de l'analyse de l'efficacité économique des nouvelles propositions. Parmi les organismes centraux, c'est lui qui dispose des plus vastes ressources d'analyse socio-économique. Il conseille à la fois le ministre des Finances et, par l'intermédiaire du Bureau du Conseil privé, les présidents des comités d'orientation au sujet des incidences économiques globales des propositions qui sont soumises au Cabinet.

À titre de "comptable principal" du gouvernement, le Secrétariat du Conseil du Trésor fournit des rapports réguliers aux comités du Cabinet au sujet de la situation des réserves de leur enveloppe ainsi que des avis au Conseil du Trésor et, par l'intermédiaire du Bureau du Conseil privé, aux présidents de comité au sujet des incidences des nouvelles propositions sur les plans de l'efficience et de la gestion et au sujet de l'efficacité des programmes existants. Le Secrétariat doit être parfaitement au courant des programmes du budget A (activités contenues dans les niveaux de référence) afin d'être en mesure d'évaluer les nouvelles propositions à la lumière des activités en cours.

Le Bureau du Conseil privé a une responsabilité accrue pour ce qui est d'assurer la liaison avec les ministères pour les questions destinées au Cabinet et de préparer des notes à l'intention des présidents des comités d'orientation. Il a la responsabilité permanente d'analyser les questions qui mettent en cause les priorités du gouvernement et du Premier ministre ainsi que les prérogatives du Premier ministre en matière d'organisation gouvernementale et de mandats ministériels. Il doit également faire en sorte que tout se déroule en bonne et due forme afin que les ministres soient dûment avertis des questions qui seront à l'étude et qu'ils disposent alors des renseignements pertinents. La tâche du Bureau du Conseil privé consiste principalement à faciliter le processus et à donner des conseils plutôt qu'à élaborer des politiques. Ses activités n'ont guère changé par rapport à celles qui ont été décrites l'an dernier (renvoi 2c) et, en fait, elles ne diffèrent pratiquement pas de celles qu'a décrites Gordon Robertson en 1971 (renvoi 4).

L'élaboration des politiques s'effectue dans les ministères sous la direction du ministre légalement responsable et il incombe aux ministères de procéder aux consultations appropriées. Lorsque des réunions interministérielles s'imposent, elles devraient habituellement être convoquées par les fonctionnaires qui doivent rendre compte au ministre responsable. Ce n'est que dans des cas exceptionnels, ordinairement lorsqu'un autre ministre ou ministère n'est pas satisfait des consultations effectuées par le ministère parrain, qu'un fonctionnaire du Bureau du Conseil privé (ou du ministère des Finances ou du Secrétariat du Conseil du Trésor) convoque une réunion interministérielle sur une question présentée par un autre ministre.

Il y a une grande fonction qui était auparavant exécutée par les départements d'État et qui n'est pas conservée: il s'agit de la diffusion régulière d'une perspective analytique "sectorielle" dans les domaines du développement économique, du développement social ou des affaires étrangères et de la défense. Ainsi, il n'y aura plus de réunions sectorielles régulières de sous-ministres, de notes et de rapports d'évaluation ni de perspectives sectorielles; toutefois, une analyse comparable pourra au besoin être effectuée de façon ponctuelle, et des réunions pourront être convoquées.

L'une des fonctions principales du département d'État au Développement économique et régional qui reste intacte est le réseau provincial des coordonnateurs fédéraux du développement économique, assisté d'un sous-ministre associé et d'un bureau du développement régional à Ottawa. Ces groupes relèvent toutefois maintenant du ministère de l'Expansion industrielle régionale, au sein duquel ils fonctionnent de façon distincte. Les coordonnateurs conservent la responsabilité d'établir des perspectives provinciales, y compris la coordination des activités en vertu des accords de développement économique et régional qui ont été récemment signés. Les coordonnateurs et le Bureau du développement régional jouent un rôle de soutien pour les délibérations des comités du Cabinet par l'intermédiaire de leur ministre, qui est président du Comité du Cabinet chargé du développement économique et régional.

En résumé, le nouvel agencement des responsabilités qui découle de la suppression des départements d'État continuera sans doute d'évoluer au fil des besoins du Cabinet. La plupart des activités des départements d'État seront prises en charge par les trois organismes centraux traditionnels qui, selon leur mandat respectif, ont la principale responsabilité d'apporter aux ministres l'appui dont ils ont besoin en matière d'analyse et de secrétariat. Le processus de consultation interministérielle devrait être simplifié par la diminution du nombre d'organismes centraux.

Les principes et procédures du Système de gestion des politiques et des dépenses

Les principes et les procédures du Système révisé de gestion des politiques et des dépenses ont été diffusés à l'instigation du Premier ministre le 18 septembre 1984; on en trouvera une copie à l'appendice C.

Les principes fondamentaux du Système de gestion des politiques et des dépenses n'ont pas changé. On a conservé les enveloppes sectorielles et l'intégration des décisions d'orientation et de dépenses demeure la principale caractéristique du système. La nouvelle description des principes met davantage l'accent sur la nécessité de réviser les priorités de dépenses actuelles et de réaffecter les ressources au sein des ministères et des enveloppes en vue de générer des ressources pour les nouvelles initiatives. Les procédures ont été rationalisées et leur description tient maintenant en sept pages alors qu'elle couvrait une vingtaine de pages dans les documents précédents.

Les principales modifications apportées aux principes et aux procédures sont énumérées au tableau 9.

Tableau 9

PRINCIPAUX CHANGEMENTS APPORTÉS AUX PROCÉDURES DU SGPD

- **davantage de latitude aux ministres**
- **restriction de l'accès aux réserves d'intervention**
- **moins de règles mais plus de décisions**
- **consolidation des enveloppes**
- **provision pour dépassement des crédits législatifs**
- **une seule réserve de fonctionnement**

Chaque ministre a maintenant plus de latitude pour prendre sans l'approbation du Cabinet des décisions relatives aux dépenses, dans le cadre bien sûr des ressources ministérielles approuvées, lorsqu'il estime que les répercussions de sa décision sur le plan politique ou sur celui des orientations ne nécessitent pas un examen de la part du Cabinet. Il s'agit de simplifier la prise des décisions et d'accroître la capacité de chaque ministre d'exercer son pouvoir discrétionnaire dans le cadre de certaines normes de gestion. Par ailleurs, l'accès aux réserves d'intervention devrait être plus restreint et les ministres sont incités à financer les nouvelles propositions à même leur budget propre plutôt qu'en se tournant vers le "centre". On s'attend que les initiatives mineures soient financées grâce aux ressources internes, sans puiser dans les réserves d'intervention. Bien sûr, cela n'exclut pas la présentation au Cabinet de projets à faible coût à des fins d'approbation de principe. En effet, il va sans dire qu'il existe de nombreuses propositions aux incidences financières immédiates négligeables ou inexistantes qui pourraient toutefois avoir des répercussions politiques considérables et pour lesquelles les ministres voudront manifestement obtenir le soutien de leurs collègues.

En raison de la simplification des procédures (en pratique, il y moins de règles), les principes document donneront peut-être lieu à plus de décisions ponctuelles. C'est donc dire que le ministre des Finances et le président du Conseil du Trésor (et, dans certains cas, le Premier ministre) auront plus de latitude pour déterminer les incidences comptables qu'auront sur les enveloppes les propositions comportant des dépenses ou des recettes qui sortent de l'ordinaire, par exemple les prêts, les garanties de prêt, les modifications fiscales et les recouvrements de coûts. Comme auparavant, toute proposition entraînant des changements fiscaux doit être discutée avec le ministre des Finances avant sa présentation à un comité du Cabinet.

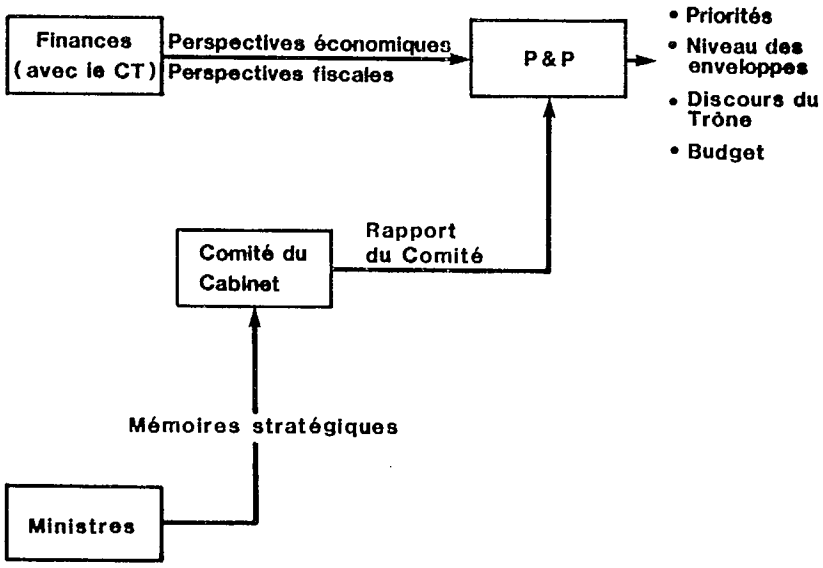
Nous avons déjà signalé les changements apportés à la structure des enveloppes. On note également deux modifications en ce qui a trait à la structure des réserves. Afin de mieux refléter son rôle, l'ancienne "réserve centrale" porte dorénavant le nom de "réserve pour dépassement des crédits législatifs". En outre, il existe maintenant une seule réserve de fonctionnement administrée par le Conseil du Trésor au lieu des réserves de fonctionnement distinctes pour chaque enveloppe.

Le processus annuel d'établissement des priorités

En temps normal, on s'attend que le processus annuel d'établissement des priorités soit passablement semblable à celui qui a été suivi depuis 1979. Le tableau 10 en donne une illustration.

Tableau 10

PROCESSUS ANNUEL D'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS



Le Comité des priorités et de la planification passera en revue les priorités une fois par année et établira le cadre fiscal en se fondant sur la recommandation du ministre des Finances. Les comités d'orientation du Cabinet ne seront toutefois pas appelés à approuver de longs aperçus de la stratégie ou exposés des perspectives stratégiques. En revanche, le Premier ministre pourra demander à chaque ministre de soumettre un "mémoire stratégique" décrivant les changements que chaque ministre aimerait apporter à l'orientation de son ministère au cours de la période de planification, sans chercher à faire approuver de nouvelles ressources. Les exposés qui émanent de ministres chargés de responsabilités horizontales (par exemple, les relations internationales, la politique scientifique et technique) pourront être assez généraux et se contenter de décrire les faits et les tendances qui déterminent les solutions qui s'offrent au gouvernement et servir de cadre à l'étude d'initiatives spécifiques de la part des ministères d'exécution.

Comme les autres documents du Cabinet, les mémoires stratégiques seraient distribués à tous les ministres. Sous la direction des présidents de comité, le Bureau du Conseil privé préparerait également à l'intention des ministres un résumé de ces mémoires. Les comités d'orientation passeraient ensuite en revue les mémoires stratégiques et les résumés et remettraient un Rapport de comité au Comité des priorités et de la planification.

Cet automne, le processus d'établissement des priorités qui a précédé le discours du trône et l'exposé économique a été en fait assez semblable. En raison d'un manque de temps, le Premier Ministre a demandé aux Ministres de lui envoyer une lettre au lieu d'un mémoire stratégique. Les ministres ont préparé ces lettres en 10 jours en tenant compte des données que leur avait fournies le ministre des Finances sur les perspectives financières et économiques. En temps opportun une décision sera prise quant à la nature précise des documents à présenter dans le cadre du processus d'établissement des priorités de l'année financière 1986-87.

Système des documents du Cabinet

Le système des documents du Cabinet a récemment connu certains changements, qui sont résumés au tableau 11.

Tableau 11

MODIFICATIONS APPORTÉES AUX DOCUMENTS DU CABINET

- **Sommaire des mémoires**
  - **maximum de trois pages**
  - **document de base de la décision**
  - **recommandations au début**
  - **section sur les effets négatifs possibles**
  - **section sur les positions des ministères**
  - **suivi d'un synopsis des communications d'une page**
- **Notes (et rapports) d'évaluation supprimés**
  - **utilisation à cette fin de la section du sommaire portant sur les positions des ministères**
  - **plus grande utilisation des notes documentaires du président**
- **Rapports de décision moins nombreux**
  - **décisions de réexamen publiées moins fréquemment**
- **Mémoires stratégiques**
  - **remplacent les aperçus stratégiques des ministères**
  - **sommaires préparés par le BCP à l'intention des comités**
  - **préparation du rapport du Comité**

Deux changements caractérisent la rationalisation du système des documents du Cabinet: un sommaire précède maintenant le mémoire au Cabinet et ce dernier est plus aéré et moins volumineux. Le sommaire de trois pages constitue dorénavant le document clé de travail au cours des discussions au Cabinet et dans ses comités. À ce titre, il

remplace les notes d'évaluation (ou rapports d'évaluation) que produisait le département d'État. Il est visiblement préférable que le document de travail d'un comité du Cabinet porte la signature du ministre et contienne ses recommandations spécifiques plutôt que celle d'un fonctionnaire d'un organisme central.

Tout ministère ou organisme qui porte un intérêt évident à la question doit être consulté suffisamment à l'avance pour que la direction de ce ministère ait l'occasion de faire valoir son point de vue sur la question. Dans tous les cas, il faudra consulter le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor et mentionner quelles sont, d'après eux, les ressources financières nécessaires. Une question qui est soumise aux ministres sans consulation adéquate sera retournée par le BCP en vue d'une révision.

La section du sommaire intitulée Positions des ministères vise à souligner que les ministères ont été consultés et que les problèmes de fond soulevés par les recommendations ont été identifiés. Des consultations préalables devraient normalement résoudre les problèmes, mais si des divergences subsistent, elles doivent être mentionnées. Habituellement le ministère qui a exprimé des réticences devrait être nommé, bien qu'il ne soit pas toujours nécessaire d'attribuer une position précise à un ministère, du moment que le problème lui-même est mentionné. Cette section n'est pas destinée à exprimer la position d'un ministre sur une proposition bien que sur de grandes orientations politiques, les fonctionnaires préfèrent souvent prendre des instructions de leur ministre. Les grandes questions doivent porter sur les répercussions en matière de politiques, de programmes et de ressources qui concerne le mandat du ministère qui soulève le problème et elles sont de nature officielle et non politique.

En général, cette section sera pour le président et les membres du comité du Cabinet le principal indicateur des questions qui doivent être discutées au cours de la réunion. De plus, avec l'aide du Conseil du Trésor et du ministère des Finances, le Bureau du Conseil privé fournit au président des notes sur chaque point de discussion. Ce dernier peut s'en servir pour soulever des questions s'il le juge opportun. Complétée par les notes du président, cette section remplit ainsi la plupart des fonctions qu'avaient auparavant les notes et les rapports d'évaluation.

À noter que, lorsque les questions sont très complexes et qu'elles exigent une coordination interministérielle importante, les ministères doivent produire leurs propres documents d'analyse afin de faciliter les consultations interministérielles.

Autre changement apporté au système des documents du Cabinet, des agents de liaison avec le Cabinet ont été nommés dans tous les ministères.

Le volume des présentations au Cabinet pourrait bien diminuer par rapport aux 600 à 800 mémoires et autres documents de travail qui ont caractérisé la dernière décennie, pour deux raisons. Premièrement, les documents de travail des ministères, qui ne doivent maintenant être produits que dans le cadre d'une stratégie de communication élargie, ne feront plus l'objet d'une soumission distincte au Cabinet. Deuxièmement, le faible niveau des réserves d'intervention pourrait contribuer à réduire le nombre de présentations; tout dépendra toutefois de la façon dont les présidents des comités choisiront de répartir les réserves d'intervention (par exemple, si on demandait à l'ensemble des ministres intéressés par l'enveloppe de faire des propositions, il en résulterait plus de documents que dans le cas d'une discussion qui aboutirait à une décision visant à injecter ces fonds limités dans un nombre restraint de domaines prioritaires).

Cette façon de procéder est censée alléger la charge de travail des comités du Cabinet et réduire le nombre de Mémoires, de Rapports de comité et de Rapports de décision. Elle pourrait causer plus de surprises aux fonctionnaires que par le passé, étant donné qu'il pourrait bien y avoir plus de discussions entre les ministres à l'extérieur du Cabinet, sans la documentation qui était préparée auparavant.

Je dois également faire remarquer que le Bureau du Conseil privé s'efforce présentement d'éviter de produire des rapports de décisions non essentiels. Nous nous appliquons à limiter leur utilisation aux décisions nécessitant l'émission d'instructions aux fonctionnaires ou exigeant la confirmation d'une autorisation afin de permettre aux organismes ministériels de s'acquitter de leurs fonctions (par exemple, pour permettre au Conseil du Trésor d'approuver les autorisations financières ou au Comité de la législation et de la planification parlementaire d'approuver les avant-projets de loi). Ceci veut donc dire que l'on verra moins de Rapports de décision qui exigent tout simplement que le ministre réexamine la question ou qu'il consulte ses collègues. Ces décisions de réexamen sont consignées au procès-verbal de la réunion et le secrétariat du Bureau du Conseil privé veille à ce que les ministres et fonctionnaires compétents en soient informés.

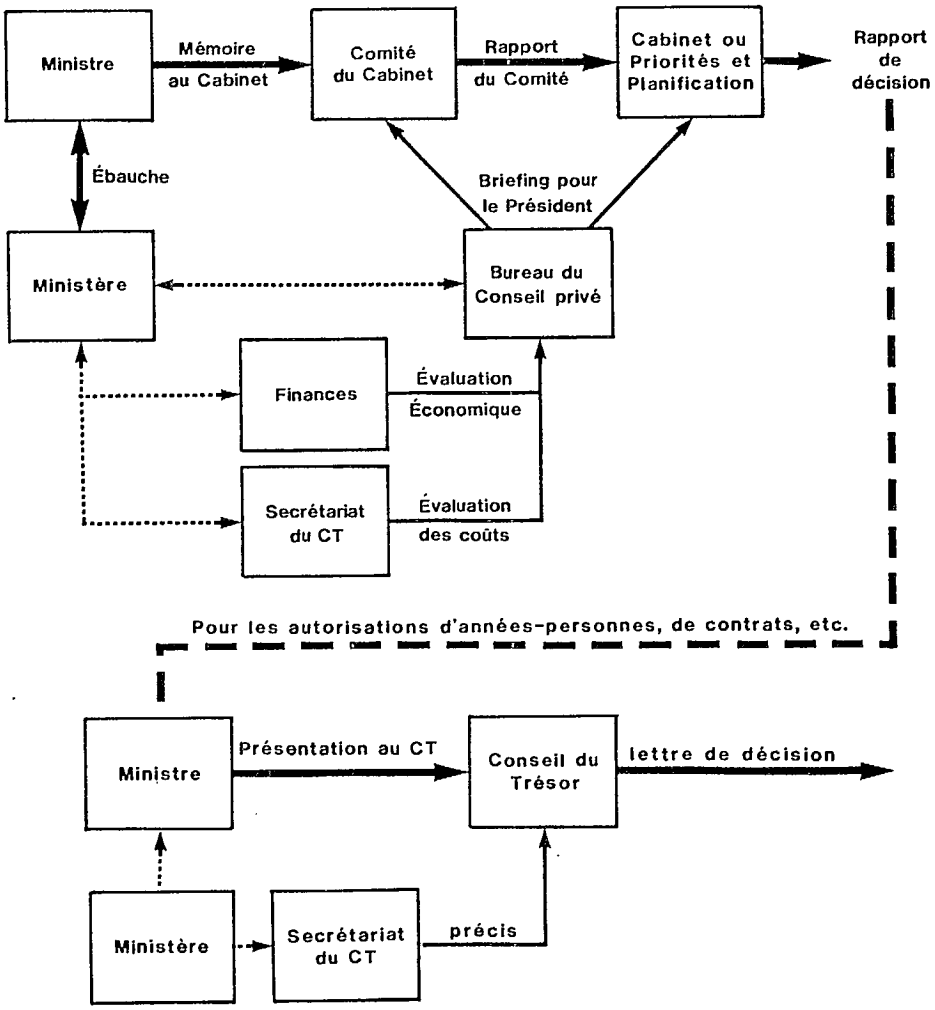
Comme nous l'avons fait remarquer plus tôt, les documents du Cabinet qui serviront dorénavant à l'établissement annuel des priorités ont également subi des changements. Bien que les présidents de comité n'exigeront plus d'un ministère des aperçus stratégiques pour les faire analyser par un ministère d'Etat, on s'attend que les ministères continuent de produire des aperçus internes dans la forme que le ministre et ses hauts fonctionnaires jugeront la plus utile afin de consolider les objectifs et les projets du ministère. Même s'il n'est plus nécessaire de les soumettre aux organismes centraux, ces aperçus pourront servir de document de référence aux ministres pour la préparation de leur mémoire stratégique.

Processus d'approbation du Cabinet

Le tableau 12 illustre le processus habituel d'approbation d'une question particulière par le Cabinet.

Tableau 12

PROCESSUS D'APPROBATION DU CABINET



Le processus d'approbation du Cabinet est simple malgré tous les pointillés et les cases du tableau 12. Il est fondé sur deux principes: d'abord, tous les ministres sont libres de proposer à leurs collègues des mesures gouvernementales dans leur propre secteur de responsabilité; ensuite, tous les ministres doivent pouvoir exprimer leur opinion de façon éclairée au Cabinet sur toute proposition qui engage leur responsabilité collective.

Dans le tableau 12, les consultations prévues avec les organismes centraux et les ministères, indiquées par les pointillés, n'entravent pas l'application du premier principe. Un ministre peut signer un mémoire dont les recommandations ne tiennent pas du tout compte des commentaires formulés par les fonctionnaires relevant des autres ministres. D'autre part, le second principe exige que les autres ministres soient informés en temps et lieu des aspects de la proposition qui peuvent les concerner afin qu'ils soient en mesure d'exprimer leurs vues à leurs collègues. Comme nous l'avons vu plus tôt, le principal rôle des trois organismes centraux est de veiller à ce que tous les ministres aient les informations voulues. Il incombe aux présidents des comités du Cabinet et au Premier ministre de veiller à ce que tous les intéressés expriment leur point de vue avant que la position du gouvernement soit arrêtée.

De nombreuses procédures du Cabinet ont spécifiquement pour objet de faciliter l'application du second principe. L'une d'entre elles, la "règle des 72 heures", exige que le mémoire au Cabinet soit signé assez tôt pour que le Bureau du Conseil privé puisse le distribuer à tous les ministres trois jours ouvrables avant la réunion du Cabinet. Il y a aussi la "règle des 7 jours", selon laquelle le secrétaire adjoint du comité du Cabinet doit être averti une semaine avant la réunion de l'intention d'un ministre de présenter une proposition au comité. Tous les ministres doivent également recevoir tous les mémoires au Cabinet (sauf à de rares occasions, habituellement au cours de négociations où les positions sont appelées à évoluer, les mémoires sont alors réservés aux membres du comité des priorités et de la planification) et les ordres du jour de tous les comités; ils peuvent aussi assister à toutes les réunions des comités du développement économique et régional, des opérations gouvernementales, des communications, du développement social, de la législation et de la planification parlementaire et à celles du Comité spécial du Conseil (ceux qui ne font pas partie du Conseil du Trésor et du comité du Cabinet des priorités et de la planification ne peuvent assister aux réunions que sur invitation des présidents).

Même si le comité du Cabinet des priorités et de la planification a le pouvoir de prendre des décisions finales, la plupart des questions

d'intérêt général (par exemple, la préparation du discours du trône, l'orientation de la politique extérieure) qui, au départ sont portées à l'attention de ce comité, feront ensuite l'objet de discussions au Cabinet. Ces règles donnent à tous les ministres l'occasion d'exprimer leur point de vue sur pratiquement toutes les questions d'intérêt général.

Dans la plupart des cas, lorsque le comité du Cabinet a entendu le point de vue de tous les intéressés, les Rapports de comité peuvent être ratifiés sans délai, avec ou sans discussion, par le Cabinet ou le Comité des priorités et de la planification. Le Rapport de décision qui s'ensuit n'a pas de valeur juridique; il exprime simplement la volonté collective des ministres de prendre des mesures particulières. Lorsqu'il s'agit d'un texte réglementaire, il y a préparation d'un décret qui devient exécutoire une fois signé par le gouverneur en conseil.

Contrairement aux autres comités du Cabinet, le Conseil du Trésor est un organisme créé en vertu de la Loi sur l'administration financière; ses membres sont nommés par décret. De nombreuses mesures ministérielles (par exemple, l'engagement de certaines sommes en vertu d'une loi particulière, la conclusion de certains contrats, l'accroissement de l'utilisation des ressources de la Fonction publique) prises à la suite des décisions du Cabinet nécessitent l'autorisation du Conseil du Trésor. Bien qu'il soit habituellement nécessaire de recourir à des soumissions distinctes au Conseil du Trésor, on s'efforce actuellement d'inclure toutes les informations requises par ce dernier dans la présentation au Cabinet, de sorte que le Mémoire au Cabinet et le Rapport de décision peuvent également servir de présentation au Conseil du Trésor, réduisant ainsi le temps et le nombre de documents nécessaires à l'obtention de l'autorisation.

Rôle des fonctionnaires

Les règles régissant l'assistance des fonctionnaires aux réunions du Cabinet et de ses comités ont été resserrées. La disparition des "comités parallèles" de sous-ministres signifie que les fonctionnaires n'examineront plus collectivement les articles inscrits à l'ordre du jour des comités du Cabinet avant que les ministres en discutent. Il faudra donc compter davantage sur des réunions ad hoc des représentants des ministères intéressés. Ces derniers devront en particulier veiller à consulter le ministère des Affaires extérieures lorsque les relations internationales sont susceptibles d'être touchées, le Bureau des relations fédérales-provinciales lorsqu'il sera question de ces relations, et le département d'État aux Sciences et à la Technologie lorsque les politiques touchant ce domaine seront en jeu, afin que le ministre compétent soit saisi de la proposition dès le début du processus.

Lorsqu'une consultation des autres ministères semble s'imposer au niveau des fonctionnaires, le ministère qui a pris l'initiative ou ceux que la question intéresse verront à convoquer une réunion. Il faudra donc que chacun d'entre nous consulte les ministères concernés et que nous portions une grande attention aux propositions mises de l'avant par les autres afin que les ministres soient mis au courant de toute question pouvant toucher leur portefeuille.

À l'exception des comités parallèles, la plupart des comités de hauts fonctionnaires, dont quelques-uns se trouvent au tableau 13, continueront leurs activités.

Tableau 13

PRINCIPAUX COMITÉS DE FONCTIONNAIRES

COMITÉ DE COORDINATION DES SOUS-MINISTRES

- **présidé par le Secrétaire du Cabinet**
- **premiers hauts fonctionnaires des ministères des Finances, des Affaires extérieures et de la Justice, du Conseil du Trésor et du BRFP**
- **échange d'informations entre organismes centraux**

DÉJEUNER DES SOUS-MINISTRES

- **sous-ministres et sous-ministres associés**
- **discussions sans formalité sur des questions d'intérêt général**

COMITÉ DES HAUTS FONCTIONNAIRES CHARGÉ DU PERSONNEL DE LA HAUTE DIRECTION

- **présidé par le Secrétaire du Cabinet**
- **donne des conseils sur la gestion des nominations faites par le gouverneur en conseil**

COMITÉ CONSULTATIF CHARGÉ DU PERSONNEL SUPÉRIEUR

- **présidé par le président de la Commission de la Fonction publique**
- **donne des conseils sur les nominations aux postes de niveau SMA**

COMITÉ CONSULTATIF DU PERSONNEL SUPÉRIEUR DU CONSEIL DU TRÉSOR

- **présidé par le Secrétaire du Conseil du Trésor**
- **donne des conseils sur des questions administratives**

Le Comité de coordination des sous-ministres est présidé par le Secrétaire du Cabinet et est composé des premiers hauts fonctionnaires des ministères des Finances, des Affaires extérieures et de la Justice, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau des relations fédérales-provinciales. Il a pour object de tenir les dirigeants des organismes centraux au courant des préoccupations générales du gouvernement. Le déjeuner mensuel des sous-ministres, présidé par le Secrétaire du Cabinet donne aussi l'occasion aux sous-ministres d'expédier les affaires non officielles et de discuter des questions d'intérêt général. En plus du Comité consultatif supérieur du Conseil du

Trésor, il existe deux comités chargés des questions relatives au personnel supérieur: le Comité de hauts fonctionnaires chargés du personnel de direction de la Fonction publique et le Comité consultatif chargé du personnel supérieur. Leurs fonctions sont celles que nous avons décrites plus tôt (voir le n° 2 b) de la bibliographie).

Enfin, il est utile de souligner que les responsabilités des fonctionnaires peuvent être touchées par l'évolution du rôle des députés. Comme vous le savez, le Premier ministre a manifesté le désir de voir les membres des comités parlementaires participer davantage à l'examen et à l'élaboration des politiques gouvernementales. Il a approuvé les méthodes à utiliser par les fonctionnaires pour informer les membres des caucus parlementaires et les porte-parole des partis (5). Lorqu'ils en recevront la demande, et avec la permission de leur ministre, les fonctionnaires seront appelés à exposer les faits relatifs à des questions comme l'organisation et les fonctions du ministère, et la mise en oeuvre et l'objet des programmes. Étant donné l'importance nouvelle du rôle des parlementaires, nous pouvons nous attendre à voir augmenter la demande d'information.

Conclusion

Le fonctionnement du Cabinet a changé de façon significative au cours de 1984: les comités du Cabinet sont moins nombreux; plusieurs enveloppes ont été regroupées; certains départements d'État ont disparu; les rôles des trois organismes centraux traditionnels ont été redéfinis; les méthodes du SGPD ont été simplifiées; le système des documents du Cabinet a été rationalisé; les comités parallèles de fonctionnaires n'existent plus; et le rôle des députés a commencé à changer. À titre de fonctionnaires, nous avons la responsabilité de nous adapter rapidement au nouveau système et de nous rappeler que son objectif fondamental est le même que celui de tout autre système de Cabinet: prendre les bonnes décisions en fonction des priorités gouvernementales tout en protégeant la responsabilité collective des ministres.

Merci.

APPENDICE A

RÉFÉRENCES

1. Bureau du Conseil privé, "La responsabilité constitutionnelle", Mémoires présentés à la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité, mars 1979.

2. Clark, Ian, comptes rendus d'exposés:

   a) "Les SGPD et les organismes centraux", le 27 octobre 1983;

   b) "Rôle des principaux comités consultatifs et de décision à Ottawa", le 1er décembre 1983;

   c) "Nouveau regard sur le Bureau du Conseil privé", le 30 décembre 1983;

   d) "Perspectives institutionnelles au sein du gouvernement et rôle du sous-ministre adjoint", le 7 mai 1984.

3. Richard Van Loon, "The Policy and Expenditure Management System in the Federal Government: The First Three Years", Institut d'administration publique du Canada, vol. 26, n°2, 1983.

4. Gordon Robertson, L'évolution du rôle du Bureau du Conseil privé, Institut d'administration publique du Canada, vol. 14, n° 4, 1971.

5. Bureau du Conseil privé, "Guide sur les communications gouvernementales: Exposés d'information destinés aux groupes parlementaires", juin 1981.

APPENDICE B

LES MEMBRES DU MINISTÈRE ET DES COMITÉS DU CABINET

MEMBRES DU MINISTÈRE
Par ordre de préséance

Premier ministre	le très hon. Martin Brian Mulroney
Ministre des Affaires des anciens combattants	l'hon. George Harris Hees
Leader du gouvernement au Sénat	l'hon. Duff Roblin
Secrétaire d'État aux Affaires extérieures	le très hon. Charles Joseph Clark
Ministre de l'Emploi et de l'Immigration	l'hon. Flora Isabel MacDonald
Vice-premier ministre et président du Conseil privé de la Reine pour le Canada	l'hon. Erik H. Nielsen
Ministre de la Justice et procureur général du Canada	l'hon. John Carnell Crosbie
Ministre des Travaux publics	l'hon. Roch La Salle
Ministre des Transports	l'hon. Donald Frank Mazankowski
Solliciteur général du Canada	l'hon. Elmer MacIntosh MacKay
Ministre de la Santé nationale et du Bien-être social	l'hon. Jake Epp
Ministre des Pêches et des Océans	l'hon. John Allen Fraser
Ministre de l'Expansion industrielle régionale	l'hon. Sinclair McKnight Stevens
Ministre de l'Agriculture	l'hon. John Wise
Ministre d'État (leader du gouvernement à la Chambre)	l'hon. Ramon John Hnatyshyn
Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien	l'hon. David Edward Crombie
Président du Conseil du Trésor	l'hon. Robert R. de Cotret
Ministre du Revenu national	l'hon. Henry Perrin Beatty
Ministre des Finances	l'hon. Michael Halcombe Wilson
Ministre de la Défense nationale	l'hon. Robert Carman Coates
Ministre d'État (Multiculturalisme)	l'hon. Jack Burnett Murta
Ministre des Approvisionnements et Services	l'hon. Harvie Andre
Ministre d'État (Condition physique et Sport amateur)	l'hon. Otto John Jelinek
Ministre d'État chargé des Sciences et de la Technologie	l'hon. Thomas Edward Siddon
Ministre d'État (Commission canadienne du blé)	l'hon. Charles James Mayer
Ministre du Travail	l'hon. William Hunter McKnight
Secrétaire d'État du Canada	l'hon. Walter Franklin McLean
Ministre d'État (Tourisme)	l'hon. Thomas Michael McMillan
Ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources	l'hon. Patricia Carney
Ministre d'État (Petites entreprises)	l'hon. André Bissonnette
Ministre de l'Environnement	l'hon. Suzanne Blais-Grenier
Ministre d'État (Transports)	l'hon. Benoît Bouchard
Ministre d'État (Jeunesse)	l'hon. Andrée Champagne
Ministre de la Consommation et des Corporations	l'hon. Michel Côté
Ministre du Commerce extérieur	l'hon. James Francis Kelleher
Ministre d'État (Mines)	l'hon. Robert E. Layton
Ministre des Communications	l'hon. Marcel Masse
Ministre d'État (Finances)	l'hon. Barbara Jean McDougall
Ministre d'État (Forêts)	l'hon. Gerald S. Merrithew
Ministre des Relations extérieures	l'hon. Monique Vézina

COMPOSITION DES COMITÉS DU CABINET*

Communications

Président	M. Hnatyshyn
Vice-président	M. Beatty
Membres	M. Andre
	M. McMillan
	M. Masse

Développement économique et régional

Président	M. Stevens
Vice-président	Mlle Carney
Membres	Mlle MacDonald
	M. Mazankowski
	M. Fraser
	M. Wise
	M. Siddon
	M. Mayer
	M. McKnight
	M. McMillan
	M. Bissonnette
	M. Bouchard
	M. Côté
	M. Kelleher
	M. Layton
	M. Masse
	M. Merrithew

Opérations gouvernementales

Président	M. de Cotret
Vice-président	M. Hnatyshyn
Membres	M. Hees
	M. Roblin
	M. La Salle
	M. Beatty
	M. Coates
	M. Andre
	M. McKnight
	M. McLean

Opérations gouvernementales (suite)

	M. Bissonnette
	Mme McDougall
	M. Merrithew
	Mme Vézina

Législation et planification parlementaire

Président	M. Hnatyshyn
Vice-président	M. Roblin
Membres	M. Hees
	M. Nielsen
	M. Crosbie
	M. La Salle
	M. MacKay
	M. Fraser
	M. Crombie
	M. Murta
	M. Bouchard
	Mme Champagne
	M. Kelleher
	M. Layton

Priorités et planification

Président	M. Mulroney
Vice-président	M. Nielsen
Membres	M. Clark
	Mlle MacDonald
	M. Crosbie
	M. Mazankowski
	M. Epp
	M. Fraser
	M. Stevens
	M. Hnatyshyn
	M. de Cotret
	M. Wilson
	M. Coates
	Mlle Carney
	M. Masse

***N.B.** Le Vice-premier ministre, le Président du Conseil du Trésor et le Ministre des Finances sont membres de par leurs fonctions des Comités chargés du Développement économique et régional des Opérations gouvernementales et du Développement social. Tous les ministres sont libres d'assiter aux rencontres de ces trois comités d'orientation ainsi que le comité du Cabinet chargé des Communications, le comité du Cabinet chargé de la Législation et de la planification parlementaire et le comité spécial du Conseil.

Fonction publique

Président	M. Mulroney
Vice-président	M. Nielsen
Membres	M. Clark
	Mlle MacDonald
	M. Wise
	M. de Cotret
	M. Wilson
	M. McKnight
	M. McLean

Sécurité et renseignements

Président	M. Mulroney
Vice-président	M. Clark
Membres	Mlle MacDonald
	M. Crosbie
	M. MacKay
	M. Hnatyshyn
	M. de Cotret
	M. Beatty
	M. Wilson
	M. Coates
	Mlle Carney

Développement social

Président	M. Epp
Vice-président	M. Crosbie
Membres	M. Hees
	Mlle MacDonald
	M. MacKay
	M. Crombie
	M. Murta
	M. Jelinek
	M. McKnight
	M. McLean
	Mme Blais-Grenier
	Mme Champagne
	M. Masse
	Mme Vézina

Comité spécial du Conseil

Président	M. Nielsen
Vice-Président	M. Hnatyshyn
Membres	M. Roblin
	M. Crosbie
	M. MacKay
	M. Coates
	M. Jelinek
	M. Bissonnette
	Mme Blais-Grenier
	M. Côté
	Mme McDougall
	M. Merrithew
	Mme Vézina

Conseil du Trésor

Président	M. de Cotret
Vice-président	M. Wilson
Membres	M. Beatty
	M. Siddon
	M. Côté
	M. Merrithew
Suppléants	Mme McDougall
	M. Wise
	M. McMillan
	Mme Vézina
	M. Andre
	M. Mayer

APPENDICE C

PRINCIPES ET PROCÉDURES DU SYSTÈME DE GESTION DES POLITIQUES ET DES DÉPENSES

Bureau du Conseil privé
18 septembre 1984

APPENDICE C

PRINCIPES ET PROCÉDURES DU SYSTÈME DE GESTION DES POLITIQUES ET DES DÉPENSES

PRINCIPES GÉNÉRAUX ET RESPONSABILITÉS

1. Le système de gestion des politiques et des dépenses a pour but de faciliter l'élaboration de politiques conformes aux priorités globales du gouvernement et à son cadre financier tout en encourageant l'analyse des ressources exigées par les projets de réforme ainsi que l'évaluation des programmes existants. Bien qu'il soit nécessaire d'établir une série de principes et de méthodes comptables qui serviront de lignes directrices pour la gestion du système des enveloppes, il est impossible et peu souhaitable de tenter de fixer des règles pour parer à toutes les éventualités. Les présentes lignes directrices, qui remplacent celles de 1981 et de 1982, ne contiennent donc qu'un minimum de règles. Il s'agit avant tout de garantir le respect de certains principes de base.

2. Les principes et responsabilités qui sous-tendent le système sont les suivants:

(a) l'intégration des décisions relatives aux politiques et aux dépenses, afin que les politiques soient établies en tenant compte de leurs conséquences financières et à l'intérieur des limites fixées aux dépenses et que, à leur tour, les décisions en matière de dépenses soient prises en fonction des priorités gouvernementales;

(b) l'établissement de plafonds de dépenses, (c.-à-d. les "enveloppes") pour chaque secteur d'orientation qui soient conformes au cadre financier et aux priorités du gouvernement;

(c) le ministre des Finances est chargé de la politique macro-économique et de la politique fiscale, de recommander le cadre fiscal et le niveau annuel des enveloppes et de prodiguer des conseils en ce qui concerne l'efficacité économique des nouvelles propositions;

(d) les présidents des comités d'orientation sont chargés de s'assurer que les comités passent en revue les priorités existantes en matière de dépenses et, le cas échéant, de réaffecter les ressources au sein de l'enveloppe;

(e) le Conseil du Trésor est responsable de garantir l'intégrité globale des systèmes de gestion des ressources financières et autres, de tenir la comptabilité des enveloppes et de fournir des rapports sur l'état des réserves, de vérifier l'exactitude des chiffres fournis aux ministres et au Parlement relativement au coût des politiques établies ou proposées, ainsi que de conseiller les ministres sur la gestion efficace des ressources publiques en général; et

(f) en-deçà de certains plafonds, chaque ministre peut prendre des décisions en matière de dépenses sans l'approbation du Cabinet lorsqu'il juge que les répercussions politiques ou autres de sa décision ne justifient pas que le Cabinet dans son ensemble en soit saisi.

ENVELOPPES ET RÉSERVES

Composition des enveloppes

3. Une enveloppe est une limite des dépenses autorisées, exprimée en dollars courants. Elle se compose d'un niveau de référence et, le cas échéant, d'une réserve d'intervention. Le niveau de référence est le coût prévu des programmes existants contenus dans les plans opérationnels des ministères approuvés par le Conseil du Trésor et ratifiés par le Comité du Cabinet chargé des priorités et de la planification. Durant la revue annuelle du cadre fiscal, une réserve d'intervention peut être constituée au sein d'une enveloppe afin de permettre le financement de programmes nouveaux ou élargis. Il peut arriver qu'il n'y ait pas de réserve d'intervention; le niveau des engagements prévus dans le plan opérationnel sera plutôt réduit au moyen de changements apportés aux politiques ou aux programmes en vigueur. Les comités d'orientation procèdent à l'affectation des fonds de la réserve d'intervention pour les programmes nouveaux ou élargis et peuvent accroître la réserve initialement prévue en réduisant ou en éliminant certains programmes. La liste des enveloppes (et des comités du Cabinet qui en sont responsables) se trouve à l'Annexe A.

Accès à la réserve d'intervention

4. En-deçà d'un certain montant, les initiatives seront financées à même les ressources des ministères plutôt qu'à partir de la réserve d'intervention. Avant de demander de nouveaux fonds à un comité d'orientation, chaque ministère doit donc obtenir du secrétariat du Conseil du Trésor ou, le cas échéant, du ministère des Finances leur avis sur

la mesure dans laquelle le ministère peut absorber le coût de la proposition. Le ministre doit alors être informé de la teneur des recommandations que feront le secrétariat du Conseil du Trésor ou le ministère des Finances au comité si le ministre décide de saisir le Cabinet de sa proposition. Normalement, l'évaluation du secrétariat du Conseil du Trésor de la capacité du ministère d'absorber les coûts envisagés sera notée dans le mémoire au Cabinet. Les critères de cette évaluation seront semblables à ceux que l'on utilise pour évaluer les demandes visant une augmentation des frais d'exploitation qui sont présentés au Conseil du Trésor. On tiendra compte de facteurs tels que la valeur en dollars de l'article, l'importance des crédits du ministère et la valeur cumulative des articles déjà absorbés. Ces critères pourront être modifiés de façon à traduire l'évolution des pressions qui s'exercent sur la situation financière du gouvernement, de la réserve d'intervention et des priorités gouvernementales.

Réserve d'exploitation

5. Tout dépassement du coût des programmes prévus dans les plans opérationnels approuvés (à l'exception des programmes décrits au paragraphe 6) peut être financé à même la réserve d'exploitation. Le montant requis pour cette réserve est fixé d'avance par le Conseil du Trésor, lequel contrôle les fonds puisés dans la réserve au cours de l'année et détermine les économies réalisables parmi les programmes existants afin d'éviter un dépassement net de ladite réserve. Les comités d'orientation ne peuvent pas se servir de cette réserve d'exploitation pour financer de nouveaux programmes ou élargir les programmes existants. Le Conseil du Trésor élaborera les critères qui permettront d'évaluer la capacité des ministères d'absorber une augmentation de la charge de travail, comme on l'indique au paragraphe 4. De façon générale, il ne recevra pas les demandes visant à apporter certains rajustements mineurs à la charge de travail au cours de l'année.

Réserve pour les dépassements d'ordre statutaire

6. Le gouvernement fédéral est tenu de respecter certains engagements de nature législative ou quasi-législative. C'est le ministre des Finances qui détermine les dépenses requises pour ces programmes; elles dépendent directement ou indirectement de variables économiques comme le taux de chômage ou le taux d'inflation. Les prévisions de dépenses sont souvent sujettes à des incertitudes substantielles dans ces secteurs et la gestion des mouvements de trésorerie dans le cadre de ces programmes n'est pas, à court terme, du ressort des comités d'orientation ou des ministères.

7. Cette réserve ne doit être employée que pour couvrir les dépassements qui résultent de l'évolution de la conjoncture, notamment de révisions apportées aux hypothèses économiques et démographiques qui sous-tendent les programmes législatifs et quasi-législatifs. On tiendra compte de ces changements en ajoutant au niveau initial de l'enveloppe un montant équivalent au dépassement, ou inversement. Cette réserve ne peut servir à couvrir les dépassements qui résultent de changements apportés à la politique ou à la nature des programmes. La liste des programmes admissibles à cette réserve se trouve à l'Annexe B.

PROCÉDURES

L'établissement annuel des priorités

8. Les priorités du gouvernement sont normalement passées en revue une fois l'an par le Comité du Cabinet chargé des priorités et de la planification. À cette fin, le Premier ministre peut demander à chaque ministre de présenter un "mémoire stratégique" fondé sur l'aperçu de la stratégie rédigé par son ministère. Le Bureau du Conseil privé, sous la direction des présidents de comité, en ferait ensuite un résumé, par enveloppe, lequel est étudié par le comité d'orientation compétent, qui produit un Rapport de comité. Les résumés, le Rapport de comité et les mémoires stratégiques seraient transmis à tous les ministres et font partie de la documentation fournie au Comité du Cabinet chargé des priorités et de la planification.

9. Après avoir consulté le président du Conseil du Trésor, le ministre des Finances recommande un cadre financier au Comité du Cabinet chargé des priorités et de la planification. Sa recommandation peut contenir des réaffectations des dépenses. Le Comité des priorités et de la planification arrête alors le cadre financier, les priorités globales (ce qui peut comprendre des directives précises aux comités d'orientation), les grandes initiatives politiques (avec les engagements que cela suppose) et le niveau des enveloppes.

Responsabilités du Conseil du Trésor et des comités d'orientation au cours de l'année financière

10. Tout au long de l'année financière, le Conseil du Trésor et les comités d'orientation examinent les projets qui sont de leur ressort respectif. Les comités d'orientation étudient ceux qui prévoient des réformes aux politiques et aux programmes en cours, alors que le Conseil du Trésor se penche sur les projets qui supposent des rajustements dans le coût des programmes déjà établis. De façon plus générale, le Conseil du Trésor se préoccupe de l'efficacité

et de l'efficience générale des programmes ainsi que de la validation des coûts et des ressources disponibles à la fois pour les programmes existants et pour les nouveaux programmes approuvés par les comités d'orientation.

11. Les plans annuels des sociétés d'État qui ne soulèvent aucune grande question au plan des politiques sont soumis au Conseil du Trésor (leurs plans d'emprunt doivent être approuvés par le ministre des Finances) et les autres sont soumis au comité d'orientation compétent.

Pouvoirs des ministres et approbation du Conseil du Trésor

12. De façon générale, chaque ministre peut autoriser les dépenses engagées à même le niveau de référence de son ministère sans consulter le Cabinet lorsque le changement de politique envisagé est relativement mineur et que le Parlement ou le Conseil du Trésor lui ont déjà donné le pouvoir de dépenser. Le Conseil du Trésor arrête des lignes directrices afin que ces approbations tiennent compte du mandat de chaque ministère, des mécanismes en usage au gouvernement pour contrôler l'utilisation des ressources de la Fonction publique, la capacité du ministère d'assumer les frais en aval et la nécessité de préserver les dépenses en capital essentielles.

Rajustements de fin d'année

13. Le principe général est que les fonds non dépensés de la réserve d'intervention sont reportés sur l'année financière suivante, compte tenu des rajustements que le ministre des Finances peut juger nécessaire. Ce n'est toutefois pas le cas des crédits périmés dans les niveaux de référence, car le cadre financier comprend déjà une hypothèse à leur égard.

PRINCIPES RÉGISSANT LES DÉPENSES ET LES ÉCONOMIES EXTRAORDINAIRES

14. Il est impossible de prévoir toutes les éventualités dans le cadre du système des enveloppes. Étant donné que ce système est essentiellement fondé sur les sorties de fonds, il se prête plus aisément aux propositions dont le coût est totalement comptabilisé. La situation est plus complexe dans le cas de celles qui ont une plus grande incidence sur la situation financière que sur les sorties de fonds, comme les modifications fiscales, les prêts, les garanties d'emprunt. Il ne faudrait pas que l'on puisse se servir de ce genre de financement pour contourner le système. Il importe de les examiner à la lumière de l'objectif

général, qui est de faire concorder les décisions de politiques et de dépenses. Les lignes directrices qui suivent vont dans le sens de cet objectif.

Effets indirects

15. Dans tous les cas, la somme portée au crédit ou au débit de la réserve d'intervention représente le montant brut des dépenses, mis à part l'effet indirect éventuel sur les recettes fiscales ou autres recettes publiques (voir cependant plus bas le paragraphe 16 qui porte sur les dépenses fiscales). En d'autres mots, le montant qui représente les dépenses prévues au titre d'un programme qui aurait indirectement pour effet d'accroître les recettes fiscales est le montant brut desdites dépenses et non le montant après déduction de l'augmentation des recettes fiscales.

Dépenses fiscales

16. Il existe un grand nombre de mesures fiscales, souvent appelées dépenses fiscales, qui permettent à un groupe particulier (par exemple, les personnes âgées, les familles ayant des enfants, les personnes qui font des dons de charité) ou à une activité particulière (par exemple, l'investissement, la recherche et le développement) de bénéficier d'un traitement fiscal préférentiel; elles peuvent donc être considérées comme une solution de rechange aux dépenses directes. Les propositions de dépenses fiscales (y compris les "dépenses tarifaires" comme les décrets de remise) sont faites au ministre des Finances par un ministre ou par un comité d'orientation durant la période d'élaboration du budget. Le ministre des Finances indique ensuite au Comité du Cabinet chargé des priorités et de la planification quel effet l'introduction d'une dépense fiscale (ou sa réduction) devrait avoir sur le niveau de l'enveloppe concernée.

Prêts, injections de capitaux
et annulations de créances

17. Ces types de dépenses sont traités comme des dépenses provenant des enveloppes et entraînent un rajustement à la baisse de celle-ci, alors que les recettes découlant de ces initiatives (par exemple, remboursement d'un emprunt, dividendes) retournent au Fonds du revenu consolidé. Le recours à ces instruments de financement nécessite l'approbation du ministre des Finances, lequel peut, dans certaines circonstances, accepter de porter les recettes au crédit de l'enveloppe.

Propositions produisant des recettes

18. Les propositions visant à tirer les recettes nécessaires à de nouvelles initiatives de sources extraordinaires (par exemple, par la réduction des dépenses fiscales, la vente d'actifs, l'augmentation des frais exigés des utilisateurs ou le recours aux emprunts hors budget) exigent l'approbation du ministre des Finances (et, dans le cas de la vente d'actifs ou de l'augmentation des frais d'utilisation, celle du président du Conseil du Trésor) qui détermine dans quelle mesure ces recettes peuvent servir à financer de nouvelles initiatives. Si ces propositions entraînent une modification du niveau des sorties de fond totales, elles nécessitent l'approbation du Comité du Cabinet chargé des priorités et de la planification.

Obligations conditionnelles

19. Les décisions des comités entraînant une obligation conditionnelle, notamment l'offre d'une garantie d'emprunt, doivent être approuvées par le ministre des Finances qui indique au Comité chargé des priorités et de la planification quel effet, le cas échéant, un cas particulier devra avoir sur une enveloppe. Les défauts de paiement découlant de garanties d'emprunt, qui ont été accordées par le Parlement hors du cadre d'un programme permanent et avant l'établissement du système des enveloppes, seront imputés à la réserve pour dépassements d'ordre statutaire.

COMITÉS ET ENVELOPPES*

Comité du cabinet chargé des priorités et de la planification

(Présidé par le Premier ministre)

1. **Enveloppe des arrangements fiscaux**

   Finances: Subventions prévues par les Lois constitutionnelles de 1867 à 1982, Arrangements fiscaux entre le fédéral et les provinces, Transfert de l'impôt sur le revenu des entreprises d'utilité publique, Imposition réciproque

   Travaux publics: Subventions aux municipalités

2. **Enveloppe de la dette publique**

   Finances: Frais de la dette publique

3. **Enveloppe des Affaires et de l'aide extérieure**

   Énergie, Mines et Ressources: Société Pétro-Canada pour l'assistance internationale

   Affaires extérieures: Ministère, Institut canadien pour la paix et la sécurité mondiales, Agence canadienne de développement international, Centre de recherches pour le développement international, Commission mixte internationale

---

* Outre les quatre comités responsables des enveloppes, il y a cinq autres comités du Cabinet: Le Conseil du Trésor (présidé par le Président du Conseil du Trésor); le Comité spécial du Conseil (présidé par le Président du Conseil privé); le Comité du Cabinet sur la Fonction publique (présidé par le Premier ministre); le Comité du Cabinet chargé de la législation et de la planification parlementaire (présidé par le Ministre d'État (Leader du gouvernement à la Chambre)); et le Comité du Cabinet chargé de la sécurité et des renseignements (présidé par le Premier ministre). (NOTA: Le comité du Cabinet chargé des communications, présidé par le ministre d'Etat (Leader du gouvernement à la Chambre), a été créé en décembre 1984.)

Finances: Aide officielle au développement (prêts et investissements)

4. Enveloppe de la Défense

Défense nationale: Ministère, Recherche et sauvetage

Comité du Cabinet chargé du développement économique et régional

(Présidé par le Ministre de l'Expansion industrielle régionale)

5. Enveloppe du développement économique et régional

Affaires extérieures: Société pour l'expansion des exportations, Céréales et graines oléagineuses, Programme de développement des marchés d'exportation, Corporation commerciale canadienne

Agriculture: Ministère, Commission canadienne du lait, Office canadien des provendes, Société du crédit agricole, Canagrex

Approvisionnements et services: Propositions spontanées de recherche et développement, Fonds d'expansion des entreprises

Communications: Ministère (sauf Arts et culture)

Consommation et Corporations: Ministère, Commission sur les pratiques restrictives du commerce, Conseil canadien des normes

Énergie, Mines et Ressources: Ministère, Commission de contrôle de l'énergie atomique, Énergie atomique du Canada Limitée, Office national de l'énergie, Pétro-Canada

Expansion industrielle régionale: Ministère, Société de développement du Cap Breton, Banque fédérale de développement, Agence d'examen de l'investissement étranger, Corporation de développement des investissements du Canada

Pêches et Océans: Ministère

Sciences et Technologie: Ministère, Conseil national de recherches, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, Conseil des sciences du Canada

Transport: Ministère, Commission canadienne des transports, Administration du pipe-line du nord, Société Canada Harbour Place

Travail: Ministère, Conseil canadien des relations du travail

Comité du Cabinet chargé du développement social

(Présidé par le Ministre de la Santé nationale et du Bien-être social)

6. **Enveloppe du développement social**

Affaires indiennes et Nord Canadien: Ministère, Commission d'énergie du Nord Canadien

Anciens Combattants: Ministère

Communications: Arts et culture, Conseil des Arts, Société Radio-Canada, Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne (Téléfilm Canada), Conseil de la radio-diffusion et des télécommunications canadiennes, Corporation du Centre national des Arts, Office national du film, Bibliothèque nationale, Musées nationaux du Canada, Archives publiques

Conseil du Trésor: Initiatives d'emploi

Emploi et Immigration: Ministère, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, Commission d'appel de l'immigration

Environnement: Ministère

Justice: Ministère, Commission canadienne des droits de la personne, Commissaire à la magistrature fédérale, Cour fédérale, Commission de réforme du droit, Bureaux des Commissaires à l'information et à la protection de la vie privée, Cour suprême, Cour canadienne de l'impôt

Santé nationale et Bien-être social: Ministère, Conseil des recherches médicales, Santé et Sport amateur

Secrétariat d'État: Ministère, Conseil de recherches en sciences humaines, Conseil consultatif de la situation de la femme, Situation de la femme (Bureau de la coordonnatrice)

Solliciteur général: Ministère, Service canadien du renseignement de sécurité, Service correctionnel, Commission des libérations conditionnelles, Gendarmerie royale du Canada

Travail: Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, Société canadienne d'hypothèques et de logement

Comité du Cabinet chargé des opérations gouvernementales

(Présidé par le Président du Conseil du Trésor)

7. Enveloppe du Parlement

Parlement: Sénat, Chambre des communes, Bibliothèque du Parlement

8. Enveloppe des Services gouvernementaux

Approvisionnements et Services: Ministère, Statistique Canada

Conseil privé: Ministère, Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes, Directeur général des élections, Commissaire aux langues officielles, Conseil économique du Canada, Commission des relations de travail dans la Fonction publique

Conseil du Trésor: Secrétariat, Contrôleur général

Défense nationale: Planification d'urgence

Finances: Ministère, Vérificateur général, Départment des assurances, Commission du Tarif

Gouverneur général

Revenu national: Ministère, Société canadienne des postes

Secrétariat d'état: Commission de la Fonction publique

Travaux publics: Ministère, Commission de la Capitale nationale

APPENDICE C
Annexe B

PROGRAMMES AYANT ACCÈS À LA RÉSERVE POUR DÉPASSEMENTS D'ORDRE STATUTAIRE

AFFAIRES DES ANCIENS COMBATTANTS
- Allocations aux anciens combattants
- Pensions d'invalidité

AFFAIRES EXTÉRIEURES
- Variation des prélèvements dans le calendrier d'encaissement des billets émis aux institutions financières internationales

AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADIEN
- Versements aux Territoires

AGRICULTURE
- Assurance-récolte
- Loi sur la stabilisation concernant le grain de l'Ouest
- Loi sur les paiements anticipés pour le grain des Prairies

CONSEIL PRIVÉ
- Aide en cas de désastre

DÉFENSE NATIONALE
- Redressement des pensions

EMPLOI ET IMMIGRATION
- Contribution de l'État au Compte d'assurance-chomage, y compris les prestations versées aux pêcheurs

ÉNERGIE, MINES ET RESSOURCES
- Paiements d'indemnisation pétrolière

FINANCES
- Paiements de transfert fiscal

GENDARMERIE ROYALE DU CANADA
- Redressement des pensions

SANTÉ NATIONALE ET BIEN-ÊTRE SOCIAL
- Assurance-hospitalisation
- Soins de santé
- Services complémentaires de santé
- Régime d'assistance publique du Canada
- Allocations familiales
- Sécurité de la vieillesse et Supplément de revenu garanti
- Allocations au conjoint

SECRÉTARIAT D'ÉTAT
- Enseignement postsecondaire
- Prêts aux étudiants

TRANSPORTS
- Versements en vertu de la Loi sur les chemins de fer
- Lois sur les subventions au transport des marchandises dans la Région atlantique et dans les Maritimes
- Loi sur le transport du grain de l'Ouest

TRAVAIL
- Indemnités à des employés de la Fonction publique et à des marins marchands

GÉNÉRALITÉS
- Redressement des pensions et des assurances