

GUIDE

La responsabilisation en action :

Les bonnes pratiques d'un comité
des comptes publics efficace



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION



À propos de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation se consacre à la recherche et à l'éducation. Notre mission consiste à renforcer l'audit de performance, la surveillance et la reddition de comptes dans le secteur public, tant au Canada qu'à l'étranger. Nous contribuons au développement des capacités des bureaux d'audit législatif, des organes de surveillance, des ministères et des sociétés d'État en élaborant et en mettant en œuvre ce qui suit :

- des ateliers de formation et des possibilités d'apprentissage;
- des méthodes, des guides et des trousseaux à outils;
- des recherches appliquées et avancées;
- des rencontres pour la diffusion de l'information et des initiatives favorisant le développement de la communautés des auditeurs.

Rendez-vous sur <http://www.caaf-fcar.ca> pour en savoir plus sur nos produits et services.

La responsabilisation en action : Les bonnes pratiques d'un comité des comptes publics efficace

© 2017 Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

Tous droits réservés. Toute reproduction du présent ouvrage, ou de ses produits d'accompagnement, en totalité ou en partie, par quelque procédé que ce soit, électronique ou mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre est interdite sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Publié par :

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
1505, avenue Laperriere, bureau 100
Ottawa (Ontario) K1Z 7T1
CANADA

Tél. : 613-241-6713

www.caaf-fcar.ca/

ISBN : 978-1-926507-20-0

Cette publication est disponible en anglais sous le titre :

Accountability in Action: Good Practices for Effective Public Accounts Committees

Ce guide a été réalisé grâce au soutien considérable – tant financier qu'en nature – fourni par les bureaux d'audit législatif fédéral et provinciaux au Canada, dans le cadre de leur engagement collectif envers la promotion de la responsabilisation dans le secteur public.

Remerciements

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation tient à remercier les personnes et les entités suivantes pour leur contribution à ce projet :

- **Sarah Amato**, recherchiste, Recherche des comités, Assemblée législative de l'Alberta
- **Alexandre Boucher**, auditeur, Liaison avec le Parlement, Bureau du vérificateur général du Canada
- **David Christopherson**, député fédéral, vice-président, Comité permanent des comptes publics, Chambre des communes, Canada
- **Pierre Fréchette**, recherchiste, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
- **Mary Gibson**, directrice de secteur, Pratique d'audit de performance, Bureau du vérificateur général de l'Alberta
- **Marie-Josée Gougeon**, directrice, Liaison avec le Parlement, Bureau du vérificateur général du Canada
- **John Hyde**, ancien député de l'assemblée législative, État de Western Australia (Australie-Occidentale) en Australie
- **Jane MacAdam**, vérificatrice générale de l'Île-du-Prince-Édouard
- **Philip Massolin**, gestionnaire des Services de recherche et services aux comités, Assemblée législative de l'Alberta
- **Shawn Murphy**, CP, c.r., ancien président, Comité permanent des comptes publics, Chambre des communes, Canada
- **Ricardo Pelizzo**, vice-doyen pour les affaires académiques et professeur agrégé, Graduate School of Public Policy, Université Nazarbayev (à Astana, au Kazakhstan)
- **Michael Pickup**, vérificateur général de la Nouvelle-Écosse
- **John Reed**, président-directeur général, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
- **Nancy Robert**, recherchiste, Recherche des comités, Assemblée législative de l'Alberta
- **Édison Roy-César**, chef, Politique économique, budgétaire et monétaire, Bibliothèque du Parlement, gouvernement du Canada
- **Kate Ryan-Lloyd**, sous-greffière et greffière des comités, Assemblée législative de la Colombie-Britannique
- **Merwan Saher**, vérificateur général de l'Alberta
- **Michelle Salvail**, directrice principale, Liaison avec le Parlement, Bureau du vérificateur général du Canada
- **Kevin Sorenson**, CP, député fédéral, président, Comité permanent des comptes publics, Chambre des communes, Canada
- **Frederick Stapenhurst**, professeur de pratique, faculté de gestion Desautels, Université McGill
- **Dillan Theckedath**, analyste affecté au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, Bibliothèque du Parlement
- **Pierre-Luc Turgeon**, secrétaire de la Commission de l'administration publique, Direction des travaux parlementaires, Assemblée nationale du Québec

Production du rapport

Laurel Hyatt, révision anglaise

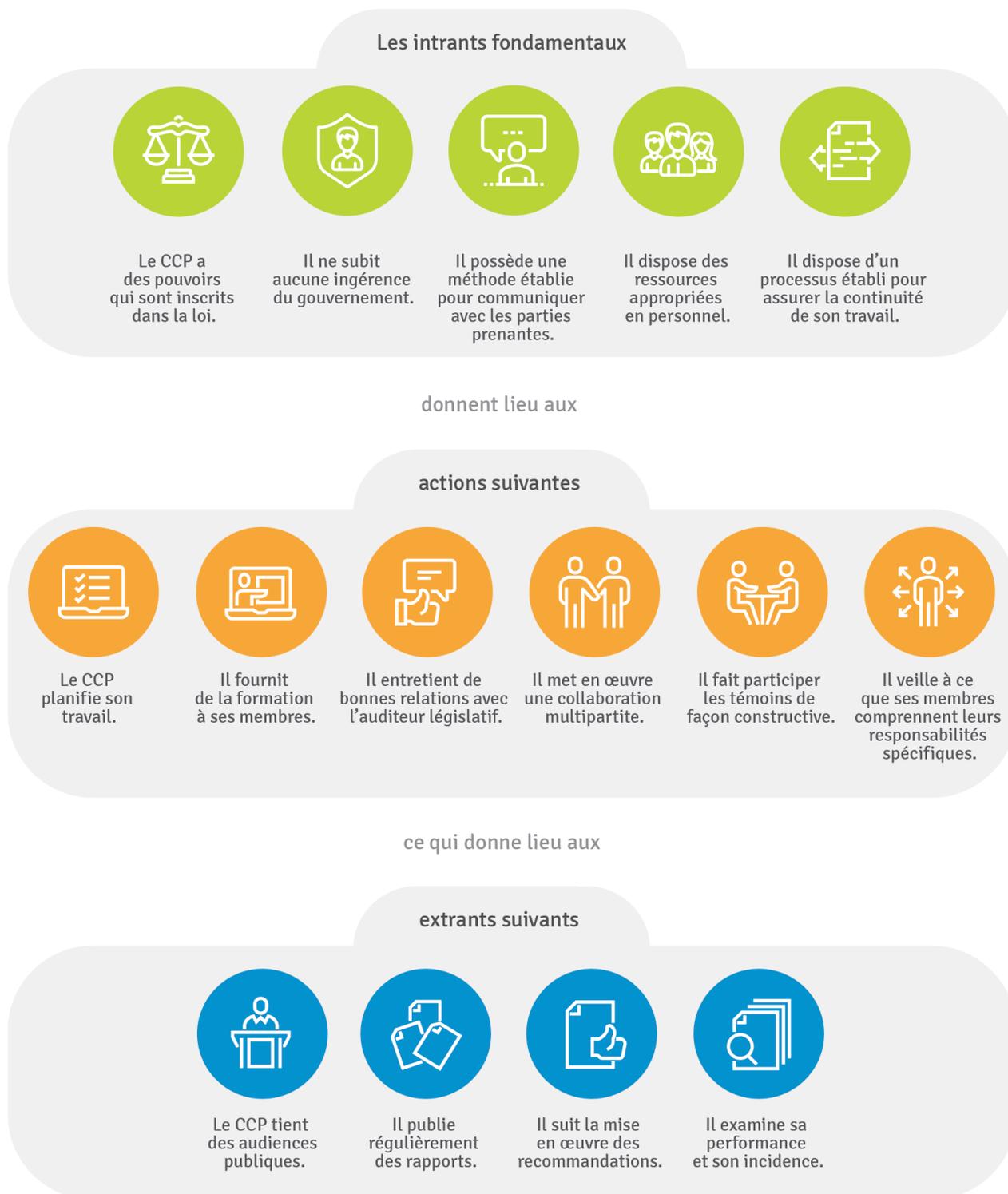
Nicole Plamondon, traduction

Table des matières

Résumé	2
Contexte	3
Comment avons-nous établi les bonnes pratiques recommandées dans ce document?.....	3
Introduction	3
Qu'est-ce qu'une bonne pratique?	3
Qu'est-ce qu'un comité des comptes publics efficace?	4
Quel est le lien entre les bonnes pratiques et nos précédents travaux?.....	5
Le processus d'enquête du comité des comptes publics	6
Comment lire le document?	8
Les bonnes pratiques, et comment les atteindre, les améliorer ou les maintenir	13
Les intrants fondamentaux	13
Les actions	24
Les extraits	38
Bibliographie	44
Lectures supplémentaires sur l'efficacité du CCP	44
Lectures supplémentaires sur l'élaboration d'indicateurs sur l'efficacité d'une assemblée législative	45
Annexe : Cadre de recherche – De 6 éléments facilitateurs à 15 bonnes pratiques, en passant par 12 attributs	46

Tableau récapitulatif : Les bonnes pratiques d'un comité des comptes publics efficace

Le tableau ci-après récapitule les bonnes pratiques recommandées dans ce document.



Résumé

Dans ce document, nous présentons aux membres et au personnel de soutien des comités des comptes publics (ci-après les CCP), ainsi qu'à tout citoyen intéressé par l'efficacité de l'administration publique, des pratiques qui aideront les CCP à être efficaces. Ces pratiques sont bien ancrées dans les recherches existantes et ont été approuvées par le Groupe consultatif sur la surveillance de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation. Le Groupe consultatif sur la surveillance est constitué de présidents actuels et passés, de greffiers et de membres du personnel de soutien de CCP, ainsi que d'auditeurs généraux et d'universitaires. Nous avons aussi consulté d'éminents professionnels et des personnes ayant une grande expérience en matière de renforcement parlementaire.

Les bonnes pratiques présentées ici constituent l'assise de notre programme rénové sur la surveillance. Elles sont le prolongement des attributs publiés précédemment et sont assorties d'indicateurs mesurables qui appuient les efforts déployés par les CCP en vue de mener une évaluation de base de chaque bonne pratique et de suivre leur progrès. Toutes ces pratiques ne conviendront pas à chaque juridiction¹. Dans beaucoup de petits pays, provinces et territoires, les CCP rencontrent des difficultés en matière de ressources financières et humaines. Nombre d'entre eux ont néanmoins réussi à instaurer un système efficace de surveillance.

L'élément le plus important d'un CCP efficace est la détermination de ses membres à améliorer l'administration publique, notamment le mode de prestation des services aux citoyens. Cette amélioration ne peut avoir lieu sans la mise en œuvre d'une collaboration multipartite.

Nous commençons donc par fournir quelques renseignements généraux sur la manière dont nous avons élaboré les bonnes pratiques recommandées dans ce document, sur notre vision d'un CCP efficace et sur les liens entre ces bonnes pratiques et nos travaux précédents. Puis, nous résumons le processus d'enquête du CCP à l'intention des personnes qui s'intéressent à tout ce qu'un CCP efficace peut faire pour s'acquitter de sa fonction. Ensuite, nous présentons la manière dont nous avons classé les bonnes pratiques. Enfin, nous détaillons les bonnes pratiques en expliquant comment les atteindre, les améliorer ou les maintenir, et en fournissant une liste des indicateurs connexes ainsi que des conseils de mise en œuvre. À l'annexe, nous mettons en corrélation ces bonnes pratiques avec les attributs et les éléments facilitateurs présentés dans nos documents antérieurs.

¹ Le terme juridiction est un calque de l'anglais. La traduction correcte est « collectivité publique ». Le terme « juridiction » est toutefois utilisé couramment dans le contexte canadien. Nous avons choisi de l'utiliser dans ce document pour des fins de compréhension accrue.

Contexte

Comment avons-nous établi les bonnes pratiques recommandées dans ce document ?

Les bonnes pratiques s'appuient sur les éléments facilitateurs et les attributs des CCP efficaces établis précédemment, ainsi que sur des recherches existantes à l'échelle mondiale sur les bonnes pratiques, notamment une étude menée en 2005 par Stapenhurst sur le CCP idéal. Le présent document repose également sur des consultations approfondies menées entre la fin de 2016 et le début de 2017 avec le Groupe consultatif sur la surveillance de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation. Précisons toutefois qu'un CCP peut être efficace sans adopter l'intégralité de ces bonnes pratiques. En effet, toutes les bonnes pratiques ne conviennent pas à toutes les juridictions. Les petites juridictions sont peu susceptibles d'avoir les ressources suffisantes pour appliquer chacune des pratiques recommandées. Tout comité doit s'efforcer d'être le plus efficace possible, compte tenu des contraintes en matière de ressources.

Les bonnes pratiques sont classées en trois catégories – intrants fondamentaux, actions et extrants – et mettent l'accent sur ce que les CCP peuvent faire pour maximiser leur efficacité. Ces catégories sont décrites plus loin dans le document. Dans de futurs travaux, nous examinerons les résultats et l'incidence d'un CCP efficace. Vous trouverez en annexe une description plus détaillée des corrélations entre ces bonnes pratiques et les attributs et éléments facilitateurs.

Introduction

Qu'est-ce qu'une bonne pratique ?

Une bonne pratique est une méthode, une technique ou un outil dont l'efficacité a fait ses preuves dans les comités de surveillance au Canada et dans des systèmes similaires à l'étranger.

Nous avons choisi de recommander des bonnes pratiques plutôt que des pratiques exemplaires, car ces dernières laisseraient penser qu'il n'existe qu'un seul moyen d'être efficace, alors que des recherches montrent que plusieurs pratiques institutionnelles, structurelles et culturelles jouent un rôle. Au Canada et dans le reste du monde, les CCP disposent de ressources et de capacités différentes. Il serait donc irréaliste de laisser entendre qu'il n'existe qu'un seul chemin vers l'efficacité. Les CCP ont démontré que l'on peut emprunter différentes voies pour être efficace.

Nos bonnes pratiques se fondent essentiellement sur la structure de comité utilisée dans le système parlementaire de Westminster. Dans ce système, la surveillance repose sur la relation entre l'auditeur général et le comité de surveillance. Cependant, il ne s'agit là que de l'un des trois principaux modèles d'institutions supérieures de contrôle (ISC), les deux autres étant le napoléonien et le modèle de la commission. (Le modèle de la commission fait appel à une cour des comptes.)² Compte tenu de sa réussite, le modèle fondé sur la relation entre l'auditeur général et le CCP a été adopté dans de nombreux pays n'ayant pas adopté le

² Pour une analyse plus approfondie de la manière dont la surveillance varie d'une forme de gouvernement à une autre, voir Pelizzo et Stapenhurst, 2014.

système parlementaire de Westminster. Par conséquent, nos bonnes pratiques intéresseront probablement de nombreux pays et leurs juridictions infranationales. Dans nos futures recherches, nous nous pencherons notamment sur l'universalité de ces bonnes pratiques.

Les variantes sont nombreuses dans les pays qui suivent le système de Westminster. Un exemple notable au Canada et au Royaume-Uni est la prévalence des présidents de CCP issus d'un parti de l'Opposition – facteur considéré comme un pilier de l'indépendance des CCP. Par contre, dans la majorité des CCP d'Australie et de Nouvelle-Zélande, les présidents sont issus du parti au pouvoir. L'une des raisons pour lesquelles certains CCP choisissent leur président parmi les députés du parti au pouvoir repose sur l'idée qu'il sera ainsi mieux placé pour défendre les recommandations du CCP. Zahirul Hoque fait remarquer que les présidents qui appartiennent au parti au pouvoir ont la capacité de convaincre les ministres réticents d'agir³. Dans ses recherches à venir, la FCAR se penchera notamment sur la mesure des résultats et sur l'incidence des CCP efficaces.

Qu'est-ce qu'un comité des comptes publics efficace ?

Un comité des comptes publics est un comité qui aide l'assemblée législative à exercer sa fonction de surveillance. En général, cette fonction de surveillance consiste notamment à « veiller à ce que le gouvernement mette en œuvre les politiques et les programmes conformément aux volontés et aux intentions de l'assemblée législative. Cette surveillance peut porter sur deux choses : la préparation d'une politique donnée (surveillance ex ante) ou l'exécution et la mise en œuvre d'une politique donnée (surveillance ex post)⁴ ». Les responsabilités incombant au comité varieront selon la juridiction. Le comité des comptes publics ne se penche pas directement sur la préparation des politiques – cette responsabilité incombe à d'autres comités législatifs.

Un CCP efficace tient les entités publiquement responsables de la correction des lacunes, de la mise en œuvre des recommandations et de l'exécution des politiques et des programmes conformément aux intentions de l'assemblée législative.

Pour que la surveillance soit efficace, il faut davantage que des institutions appropriées. Une surveillance efficace peut exister avec des institutions imparfaites. Même lorsqu'on possède une structure institutionnelle de soutien, le bureau d'audit et les membres du CCP doivent continuellement s'efforcer pour assurer l'efficacité. Ils fonctionnent ensemble pour former un système de reddition de comptes, comme nous le décrivons à la **figure 1**. Les bonnes pratiques que nous recommandons contiennent à la fois des suggestions de caractéristiques institutionnelles et des recommandations d'actions pour les législateurs.

³ Hoque, 2015.

⁴ Stapenhurst, Pelizzo et Jacobs, 2014, p. 5.

Figure 1 – La boucle de la reddition de comptes



Quel est le lien entre les bonnes pratiques et nos précédents travaux ?

Cet ensemble de bonnes pratiques est un prolongement du document *Un guide visant le renforcement des comités des comptes publics*, l'un de nos ouvrages phares sur les CCP. Le document *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace*, qui résume la manière dont les juridictions du Canada s'en sortent pour chaque attribut, sera recréé en utilisant les bonnes pratiques. Tous les trois ou quatre ans, nous consultons le personnel de soutien, les présidents et les vice-présidents des CCP du Canada afin de recueillir des renseignements sur les pratiques appliquées par les CCP du pays. En plus de faire connaître les pratiques des CCP du Canada, ces consultations viennent éclairer l'établissement des programmes et des activités de soutien que nous proposons aux CCP du pays. Plusieurs autres documents que nous avons élaborés pour aider les CCP seront une précieuse source d'information sur les bonnes pratiques. Pour en savoir plus, consultez les documents ci-dessous en cliquant sur leur lien.

Notre guide intitulé [Rédaction du rapport et travail de suivi](#) est un modèle de lignes directrices qui peut servir de référence aux CCP. Grâce à sa nature générale, il demeure une source d'information utile pour améliorer la rédaction des rapports et le suivi. De même, les renseignements figurant dans Énoncé du mandat et des pouvoirs et Principes et pratiques de fonctionnement sont d'ordre général. Ce document reste pertinent pour tout CCP qui cherche un modèle ou une liste de contrôle afin de revoir son mandat. Nous y suggérons des moyens qu'un CCP peut employer pour formaliser l'application de son mandat dans le cadre de principes de fonctionnement. Il contient aussi des exemples généraux de mandats et de principes directeurs pouvant être utiles aux CCP.

[Le Guide à l'intention des témoins](#) est un modèle général que les CCP peuvent utiliser pour préparer un guide des témoins adapté à leur juridiction. Plusieurs CCP, dont ceux du Parlement du Canada et des assemblées législatives de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de la Saskatchewan, possèdent des guides qui leur

sont propres. De même, en Nouvelle-Écosse, le CCP utilise une déclaration qui indique aux témoins que leurs témoignages sont protégés par la loi et qui décrit les attentes à leur égard. Pareil guide peut aider les témoins à comprendre la raison d'être d'un CCP et leurs responsabilités avant de participer à une audience. Il permet à un CCP de préciser ce qu'il attend d'un témoin. La remise de ce guide aux témoins peut rendre les audiences plus efficaces.

Notre brochure [Préparatifs en vue des audiences, et questions courantes](#) vise à préparer les membres de CCP aux audiences. En plus de fournir des conseils sur la manière de se préparer à une audience, elle propose des solutions pour que l'audience ne s'écarte pas du sujet et pour poser des questions efficaces. Elle contient aussi des exemples de questions. À l'instar des autres ressources de notre trousse à outils, elle offre une base utile que les CCP peuvent adapter en fonction de leur mandat et de la législation dont ils dépendent.

Le processus d'enquête du comité des comptes publics

Le processus d'enquête du CCP comprend de nombreuses étapes (voir la **figure 2**). Il commence quand le CCP décide de lancer une enquête de sa propre initiative sur un sujet qu'il trouve digne d'intérêt, ou, plus couramment, quand il reçoit un rapport de l'auditeur législatif. Le rapport de l'auditeur législatif porte souvent sur plusieurs audits. Par conséquent, en premier lieu, le CCP doit établir, le cas échéant, quel audit mérite une enquête. Tant pour les enquêtes lancées de sa propre initiative par un CCP que pour celles amorcées par un rapport d'audit, une bonne pratique consiste à ce que le CCP demande un plan d'action à l'entité auditée. Un plan d'action décrit ce qu'une entité prévoit faire pour appliquer les recommandations qui ont été acceptées par le gouvernement, et contient souvent les dates auxquelles les grands jalons seront atteints. On peut assurer une plus grande responsabilisation en publiant ces plans d'action sur le site Web du comité. Si un plan d'action ne peut être soumis avant la date proposée d'une audience publique, la tenue de celle-ci ne devra pas être retardée.

Les membres du CCP, aidés du personnel de soutien, examinent les plans d'action reçus afin d'établir s'ils souhaitent prendre des mesures supplémentaires pour chaque audit. Ils ont trois possibilités :

1. conclure que l'entité auditée appliquera probablement les recommandations et qu'il n'est pas nécessaire que le CCP prenne d'autres mesures dans l'immédiat;
2. attendre de voir comment l'entité appliquera les recommandations (le CCP assure généralement ce suivi en demandant à l'entité de lui remettre un rapport d'étape à une date ultérieure);
3. convoquer l'entité auditée à une audience publique.

Lors d'une **audience publique**, des témoins appartenant à l'entité auditée sont appelés à se présenter devant le CCP afin de répondre aux questions des membres et de leur fournir directement des renseignements supplémentaires. Avant la tenue d'une audience publique, il peut être utile que les membres du CCP (ou le personnel de soutien) participent à une **séance d'information à huis clos** avec l'auditeur législatif afin d'obtenir d'importants renseignements contextuels sur l'audit et de demander des éclaircissements. Dans la mesure du possible, le public devrait avoir accès aux audiences du CCP, soit par transcription, webdiffusion, radiodiffusion ou télédiffusion.

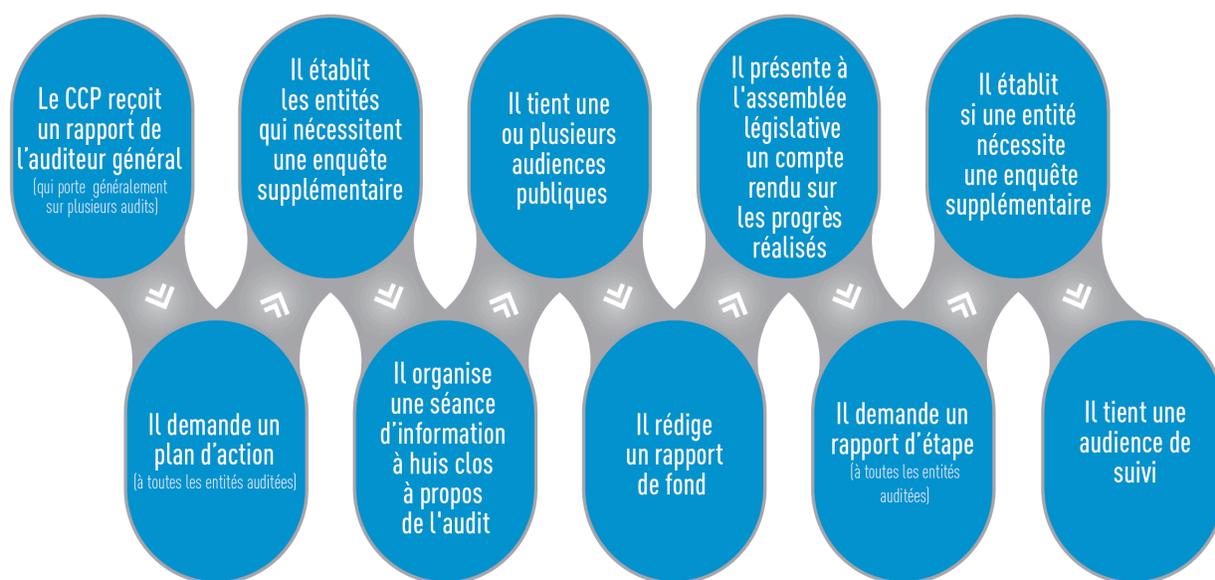
Un **rapport d'étape** sert à décrire les mesures que l'entité auditée a prises pour résoudre les problèmes soulevés dans l'audit. Le CCP peut demander un rapport d'étape lorsqu'il souhaite faire le point sur ce que l'entité auditée a fait pour donner suite aux recommandations. Cette demande peut se faire quelques mois, voire plusieurs années après la remise du plan d'action initial. Un rapport d'étape est souvent demandé avant la tenue d'une audience publique afin que le CCP puisse établir si l'entité a réalisé des progrès depuis la soumission du plan d'action. Le CCP peut aussi demander un rapport d'étape sans tenir d'audience, afin de se faire une idée des progrès accomplis par l'entité auditée.

Pour résumer ses activités et fournir des recommandations supplémentaires, le CCP peut préparer un **rapport de fond**. Certaines juridictions publient seulement un rapport sommaire (ou rapport d'activité) dans lequel ils expliquent en détail les activités du comité, et d'autres encore publient les deux types de rapport.

Un rapport de fond est un document thématique produit après une ou plusieurs audiences publiques. Ce document donne à l'entité auditée et au public une idée de ce que le CCP demande à l'entité.

Si le CCP souhaite obtenir des renseignements supplémentaires, il peut tenir une **audience de suivi** et ainsi convoquer une nouvelle fois l'entité auditée afin de connaître les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations depuis l'audit ou le rapport précédent du CCP. En général, le CCP ne reconvoque une entité que si celle-ci ne semble pas avoir corrigé les problèmes soulevés précédemment.

Figure 2 – Le processus d'enquête du CCP



Comment lire le document ?

Pour faciliter la lecture du présent document, le **tableau 1** contient un récapitulatif des bonnes pratiques et des indicateurs permettant de les mesurer. Ce tableau peut être utilisé comme une liste de contrôle afin d'établir si un CCP est près ou loin d'atteindre ces bonnes pratiques. La section suivante, « Les bonnes pratiques, et comment les atteindre, les améliorer ou les maintenir », fournit des renseignements généraux sur chaque bonne pratique (nature de la bonne pratique, raisons de son importance et conseils pour la mettre en œuvre). Elle contient plus de détails que n'en donnent les indicateurs seuls, et certaines suggestions se retrouvent dans plusieurs bonnes pratiques.

Tableau 1 – Les bonnes pratiques et les indicateurs pour les mesurer⁵

Bonne pratique Le CCP :	Indicateurs
Les intrants fondamentaux	
1. a des pouvoirs qui sont inscrits dans la loi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les pouvoirs du CCP sont décrits dans un document, par exemple la constitution, une loi ou un règlement. ▪ Le CCP possède un mandat écrit explicite. ▪ Le CCP reçoit automatiquement les rapports d'audit. ▪ La composition du CCP reflète la représentation des partis à l'assemblée législative. ▪ Le pouvoir du CCP de convoquer ses propres réunions est inscrit dans la législation. ▪ Le CCP possède l'autorisation légale de convoquer des réunions quand l'assemblée législative ne siège pas. ▪ Le CCP possède l'autorisation légale de convoquer des réunions quand l'assemblée législative est prorogée. ▪ Le CCP peut citer un témoin à comparaître si celui-ci refuse de se présenter devant lui, et exiger la production de documents.
2. ne subit aucune ingérence du gouvernement.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP choisit les thèmes de ses audiences ou de ses réunions sans ingérence du gouvernement. ▪ Le CCP accède à des renseignements crédibles, fiables et appropriés des ministères et organismes publics. ▪ Le CCP peut appeler devant lui les témoins qu'il estime appropriés.
3. possède une méthode établie pour communiquer avec les parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP possède un plan de communication qui inclut les législateurs, les témoins, le public et les autres parties prenantes. ▪ Le CCP communique directement avec les médias (au moyen de séances d'information ou de communiqués de presse).

⁵ Bien que ces indicateurs aient été choisis pour évaluer chaque bonne pratique, nous sommes conscients qu'une juridiction peut être efficace sans procéder à la mise en œuvre de toutes les bonnes pratiques ou encore que dans certaines juridictions une bonne pratique ou l'indicateur correspondant peuvent ne pas s'avérer pertinents.

Bonne pratique Le CCP :	Indicateurs
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les travaux du CCP sont publiés et mis en ligne (procès-verbaux, comptes rendus textuels, rapports et recommandations). ▪ Le CCP rencontre l'auditeur législatif, le contrôleur général, le Conseil du Trésor et d'autres acteurs pertinents. Il comprend le rôle de chacun.
4. dispose des ressources appropriées en personnel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP dispose d'un greffier qui a suffisamment de temps pour remplir les tâches administratives et procédurales nécessaires. ▪ Le CCP dispose d'un chercheur ou d'un analyste pour appuyer ses activités. ▪ Des réunions d'information impartiales sont organisées pour aider les membres du CCP à se préparer aux audiences. ▪ Le CCP reçoit de l'aide pour rédiger ses rapports et en faire le suivi. ▪ Le CCP dispose d'un lieu de réunion adéquat qui est équipé d'installations d'enregistrement appropriées et de sièges suffisants pour ses membres, son personnel, les médias et le public. ▪ Le CCP dispose du budget et du pouvoir requis pour recruter des spécialistes (si besoin est).
5. dispose d'un processus établi pour assurer la continuité de son travail.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les membres du CCP sont nommés pour toute la durée d'une législature. ▪ Le roulement et le remplacement des membres du CCP sont déconseillés, dans la mesure du possible. ▪ La continuité du travail du CCP est maintenue grâce à des ressources stables (p. ex. des greffiers et des chercheurs en poste de longue date ou l'utilisation d'un document visant à conserver la mémoire du CCP).
Les actions	
6. planifie son travail.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP utilise un comité directeur ou un sous-comité pour l'aider dans sa planification. ▪ Le CCP dresse et respecte un calendrier de réunion clair, de préférence à dates fixes. ▪ Pour chacune de ses réunions, le CCP possède un ordre du jour qui est rédigé et publié ou diffusé à l'avance. ▪ Les membres du CCP établissent des objectifs de réunion clairs et s'y tiennent. ▪ Les membres du CCP ou de son comité directeur (ou le personnel) rencontrent, à huis clos, l'auditeur législatif (ou des membres de son bureau) avant une audience. ▪ Le CCP demande à l'auditeur législatif de l'informer des dates prévues pour le dépôt des rapports.

Bonne pratique Le CCP :	Indicateurs
7. fournit de la formation à ses membres.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les membres du CCP reçoivent du matériel complet d'orientation et de formation ou participent à des ateliers à ce sujet. ▪ Les membres du CCP ont accès à des cours de formation proposés par des organismes externes, comme la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, ou d'autres organismes indépendants.
8. entretient de bonnes relations avec l'auditeur législatif.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP et l'auditeur législatif se rencontrent régulièrement pour discuter des priorités. ▪ Les réunions et les audiences du CCP sur les rapports de l'auditeur législatif ont lieu dès que possible après le dépôt de ceux-ci. ▪ L'auditeur législatif est invité à se présenter comme témoin ou conseiller aux audiences du CCP. ▪ Le CCP joue un rôle dans la résolution des préoccupations concernant le mandat, les ressources, l'accès à l'information et l'indépendance de l'auditeur législatif. ▪ Le CCP adopte, soutient, approuve, modifie ou rejette les recommandations de l'auditeur.
9. met en œuvre une collaboration multipartite.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP se concentre sur l'administration d'une politique, pas sur le bien-fondé de celle-ci. ▪ Les ministres ne siègent pas au CCP. ▪ Le président du CCP est un membre de l'Opposition. ▪ Le CCP atteint le consensus ou l'unanimité dans ses décisions. ▪ Le CCP se concentre sur sa capacité à renforcer l'administration des dépenses publiques.
10. fait participer les témoins de façon constructive.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP convoque rarement, voire jamais, un ministre comme témoin. ▪ Le témoin typique de l'entité auditée est un haut fonctionnaire (p. ex. sous-ministre ou administrateur des comptes). ▪ Le CCP communique ses attentes aux témoins. ▪ Les membres du CCP encouragent les responsables gouvernementaux à se montrer coopératifs lors d'une audience.

Bonne pratique Le CCP :	Indicateurs
11. veille à ce que ses membres comprennent leurs responsabilités spécifiques.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les membres du CCP assistent régulièrement aux réunions et aux audiences. ▪ Tous les membres du CCP sont encouragés à participer activement aux réunions et aux audiences, et ils le font. ▪ Les membres du CCP (ou son personnel) cherchent à comprendre les bonnes pratiques des autres juridictions. ▪ Les membres du CCP se préparent aux audiences. ▪ Les membres du CCP posent des questions qui débusquent les causes profondes des problèmes relevés dans les rapports d'audit. ▪ Les membres concentrent leurs questions sur des sujets faisant l'objet de l'audit examiné. ▪ Le président et le ou les vice-présidents du CCP possèdent une expérience législative, des capacités de meneur, ou les deux.
Les extraits	
12. tient des audiences publiques.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP tient des audiences sur les rapports de l'auditeur législatif. ▪ Le CCP utilise les constatations des rapports d'audit dans ses audiences, le cas échéant. ▪ Le CCP ouvre ses audiences au public et aux médias. ▪ Le public a accès aux transcriptions ou aux enregistrements des audiences du CCP.
13. publie régulièrement des rapports.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP publie des rapports de fond sur les audiences qui contiennent ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> ○ des détails sur les constatations et les recommandations d'audit; ○ les mesures prises par l'entité auditée pour mettre en œuvre les recommandations; ○ toute activité de suivi envisagée par le comité. ▪ Dans ses rapports de fond, le CCP inclut ses propres recommandations, qui complètent celles de l'auditeur législatif. ▪ Le CCP publie au moins une fois par an un rapport sommaire détaillant ses activités. ▪ Le CCP dépose ses rapports devant l'assemblée législative. ▪ Dans ses rapports, le CCP fixe un délai de réponse précis au gouvernement, s'il y a lieu.
14. suit la mise en œuvre des recommandations.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP a une procédure de suivi établie pour se tenir informé sur les mesures qui ont été prises ou pas par une entité. ▪ Le CCP demande aux entités des plans d'action détaillés et examine ceux-ci.

Bonne pratique Le CCP :	Indicateurs
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP demande aux entités des rapports d'étape et examine ceux-ci. ▪ Le CCP tient, si nécessaire, des audiences de suivi portant sur ses recommandations ou celles de l'auditeur législatif. ▪ Le CCP et l'auditeur travaillent ensemble au suivi des recommandations.
15. examine sa performance et son incidence.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CCP a un moyen d'examiner et d'évaluer régulièrement son efficacité et son incidence. ▪ Le CCP examine et évalue régulièrement son travail. ▪ Le CCP possède un plan pour maintenir ou améliorer son efficacité.

Les bonnes pratiques, et comment les atteindre, les améliorer ou les maintenir

Nous avons conceptualisé les bonnes pratiques en trois catégories liées : les intrants fondamentaux, qui génèrent des actions du CCP, ce qui débouche sur les extrants. La première catégorie de bonnes pratiques concerne les intrants fondamentaux et comprend les fondements juridiques relatifs aux CCP et d'autres éléments qui vont souvent au-delà de ce qu'un membre peut changer par lui-même. Si le CCP n'a pas plusieurs de ces intrants, ses membres voudront peut-être travailler avec les acteurs législatifs compétents afin d'améliorer la situation. Toutefois, l'absence de ces intrants ne doit pas les dissuader d'œuvrer à l'efficacité de leur CCP. Les actions, qui constituent la deuxième catégorie de bonnes pratiques, sont les mesures que prend le CCP. Les membres peuvent plus facilement changer ces bonnes pratiques par eux-mêmes. Sans ces bonnes pratiques, un CCP a peu de chance d'avoir des extrants efficaces. La dernière catégorie concerne les extrants, à savoir ce que le CCP produit, notamment les audiences, les rapports et une méthode de suivi. Les extrants appuient la mise en œuvre des recommandations de l'auditeur législatif et des CCP dans les juridictions où ceux-ci en formulent. La **figure 3** montre comment les intrants fondamentaux et les actions génèrent des extrants.

Figure 3 – Lien entre les trois catégories de bonnes pratiques d'un CCP



Dans cette section, nous présentons les bonnes pratiques de chaque catégorie, les indicateurs connexes et un encadré contenant des conseils pour mettre en œuvre ces bonnes pratiques afin de contribuer à l'efficacité d'un CCP.

Les intrants fondamentaux

La première catégorie de bonnes pratiques concerne les intrants fondamentaux et comprend notamment les fondements juridiques relatifs aux CCP. Si le CCP manque de plusieurs de ces intrants, ses membres voudront peut-être travailler avec les acteurs législatifs compétents afin d'améliorer la situation. Toutefois, l'absence de ces intrants ne doit pas les dissuader d'œuvrer à l'efficacité de leur CCP.

Bonne pratique 1 : Le CCP a des pouvoirs qui sont inscrits dans la loi.

Indicateurs

- Les pouvoirs du CCP sont décrits dans un document, par exemple la constitution, une loi ou un règlement.
- Le CCP possède un mandat écrit explicite.
- Le CCP reçoit automatiquement les rapports d'audit.
- La composition du CCP reflète la représentation des partis à l'assemblée législative.
- Le pouvoir du CCP de convoquer ses propres réunions est inscrit dans la législation.
- Le CCP possède l'autorisation légale de convoquer des réunions quand l'assemblée législative ne siège pas.
- Le CCP possède l'autorisation légale de convoquer des réunions quand l'assemblée législative est prorogée.
- Le CCP peut citer un témoin à comparaître si celui-ci refuse de se présenter devant lui, et exiger la production de documents.

En voyant son existence reconnue dans un règlement ou un mandat explicite, le CCP dispose d'un cadre de fonctionnement clair. La clarté de ce cadre donne au CCP le pouvoir d'accomplir constamment le même travail, même en cas de changement dans sa composition ou dans celle du gouvernement. Ce cadre protège le CCP contre la pression des partis politiques et les interprétations individuelles de son rôle. Il indique aussi aux autres acteurs politiques et au public ce que l'on attend d'un CCP et ce qui relève de ses pouvoirs. Certains CCP sont établis par la constitution; d'autres, par la législation (p. ex. une loi du Parlement); et d'autres encore par règlement.⁶

Le CCP gagne à pouvoir convoquer lui-même ses réunions. Cette capacité réduit les risques que l'assemblée législative, le pouvoir exécutif ou toute autre autorité puisse influencer sur le moment où le CCP se réunit. En effet, s'il dispose d'une marge de manœuvre limitée pour convoquer lui-même ses réunions, le CCP se voit entravé dans sa capacité à agir de manière indépendante et se retrouve vulnérable aux influences politiques.

L'attribution des sièges en fonction du pourcentage de sièges qu'un parti détient à l'assemblée législative permet au CCP de refléter la volonté démocratique du peuple. Le CCP inclut souvent des membres de tous les partis d'opposition qui sont représentés à l'assemblée législative, bien que dans certaines juridictions, les partis doivent obtenir un minimum de sièges à l'assemblée législative pour y être représentés.

⁶ Staphenurst et coll., 2014, p. 123.

Quand il a le pouvoir de se réunir lorsque l'assemblée législative ne siège pas ou est prorogée, le CCP peut mener ses activités chaque fois que nécessaire. Il s'agit d'un pouvoir important, bien que peu souvent utilisé. Ne pas l'avoir laisse le CCP exposé à l'influence partisane. Le pouvoir de se réunir lorsque l'assemblée législative est prorogée dépend des lois propres à chaque juridiction.⁷

De même, le pouvoir de lancer des enquêtes de sa propre initiative permet à un CCP de traiter directement les sujets qu'il juge prioritaires. En effet, cela vaut parfois la peine de se passer d'un rapport d'audit, et de l'enquête connexe, lorsqu'un sujet nécessite une attention immédiate. Détenir le pouvoir de lancer des enquêtes est plus important que le nombre de fois que ce pouvoir est exercé.

Quand son pouvoir de citer un témoin à comparaître est inscrit dans la loi, le CCP a l'assurance de pouvoir obtenir des renseignements fiables auprès des fonctionnaires. Cela comprend souvent le pouvoir d'accuser un témoin de faire outrage à l'Assemblée pour ne pas avoir dit la vérité ou pour ne pas avoir produit les documents demandés. Il importe de mentionner toutefois que ce sont les dispositions juridiques qui déterminent quand un comité possède le pouvoir de demander des documents qui, par exemple, contiennent des renseignements confidentiels du Cabinet devant être soustraits à la communication. Les renseignements communiqués par les fonctionnaires sont essentiels pour permettre au CCP de remplir sa fonction de surveillance. Souvent, le pouvoir de citer un témoin à comparaître se suffit à lui-même et est rarement exercé par le CCP.

⁷ Au Canada, le CCP de la Chambre des communes n'a pas ce pouvoir; toutefois, en Colombie-Britannique, il existe une disposition constitutionnelle autorisant les comités à se réunir lorsque l'assemblée est prorogée si « l'Assemblée législative les en autorise par résolution ». Voir http://www.bclaws.ca/civix/document/id/complete/statreg/96066_01.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : Des pouvoirs inscrits dans la loi

Il peut être utile que les éléments suivants concernant un CCP soient reconnus dans un règlement ou un mandat :

- Des travaux qui portent sur le respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité dans l'administration publique, plutôt que sur la politique gouvernementale.
- Une déclaration sur sa raison d'être et son objet.
- La transmission systématique des rapports d'audit à l'assemblée législative ou au CCP.
- L'obligation d'examiner les comptes publics, y compris toute restriction ou réserve, ainsi que les états financiers annuels, y compris toute réserve mentionnée dans le rapport de l'auditeur législatif.
- La capacité d'effectuer un examen approfondi des rapports d'audit de l'optimisation des ressources ou de la performance préparés par l'auditeur législatif.
- Le pouvoir de mener des enquêtes et d'examiner les dossiers que l'assemblée législative lui confie, le cas échéant.
- La capacité de lancer des enquêtes de sa propre initiative.
- La capacité de convoquer des audiences ou des réunions publiques, que l'assemblée législative siège ou non.
- La capacité de demander et d'obtenir tout document qu'il estime nécessaire pour s'acquitter adéquatement de ses fonctions.
- Le droit pour les membres du CCP de produire un rapport minoritaire.
- Le droit de citer des témoins à comparaître s'ils refusent de se présenter devant lui, et d'exiger la production de documents.
- Le droit de faire venir des témoins pertinents appartenant à un organisme ou un ministère qui reçoit de l'argent public.

Bonne pratique 2 : Le CCP ne subit aucune ingérence du gouvernement.

Indicateurs

- Le CCP choisit les thèmes de ses audiences ou de ses réunions sans ingérence du gouvernement.
- Le CCP accède à des renseignements crédibles, fiables et appropriés des ministères et organismes publics.
- Le CCP peut appeler devant lui les témoins qu'il estime appropriés.

Pour remplir son rôle de surveillance, le CCP reçoit la collaboration et le soutien du parti au pouvoir, des parties d'opposition et de l'administration gouvernementale. L'obtention de ce soutien peut être naturellement compliquée, car le CCP évalue la manière dont les politiques généralement élaborées par le pouvoir exécutif sont mises en œuvre par les membres de l'administration gouvernementale. Dans certains cas, le travail du CCP est vu comme une critique de la politique ou de l'administration. Les partis

gouvernementaux disposent presque toujours de la majorité au sein d'un CCP; cependant, l'indépendance du CCP est une condition préalable à l'efficacité d'un système de surveillance. Outre la volonté de contribuer à l'intérêt supérieur commun par l'amélioration de l'administration publique, plusieurs autres facteurs peuvent aider à prévenir l'ingérence gouvernementale.

Afin de réduire les risques d'ingérence gouvernementale, un CCP devrait avoir le mandat et la capacité de lancer des enquêtes sur les sujets que ses membres jugent importants. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le processus d'enquête commence lorsqu'un CCP examine les audits publiés par un auditeur législatif et établit si l'un de ces audits requiert la prise de mesures, comme la tenue d'une audience publique. Pour une description du processus d'enquête d'un CCP, voir la **figure 2**. Bien que les CCP choisissent rarement d'exercer leur droit de lancer des enquêtes de leur propre initiative, ne pas avoir ce droit pourrait limiter leur capacité à examiner les problèmes les plus pertinents. En ayant la souplesse requise pour choisir les thèmes qu'ils examinent, les CCP peuvent être tenus responsables, sans restriction, des problèmes qui leur semblent importants.

Il est également essentiel que le CCP ait la maîtrise des dates de ses réunions. Si le CCP est tributaire de l'assemblée législative, du leader parlementaire du gouvernement ou d'autres personnes, l'influence politique peut déterminer le moment de ses réunions et affecter ses activités.

Les membres du CCP doivent avoir accès à des renseignements crédibles et exacts afin de tenir le gouvernement responsable. Pour ce faire, un CCP a le pouvoir d'exiger la remise de documents et de dossiers. Autrement dit, il a toute autorité pour obtenir les renseignements nécessaires auprès des entités pertinentes. L'accès aux renseignements améliore la transparence et éclaire la manière dont les politiques ont été mises en œuvre, notamment les éventuelles difficultés rencontrées par un gouvernement.

Ces renseignements peuvent porter, sans s'y limiter, sur les ressources affectées à un projet, l'incidence du projet au moment de l'examen, les résultats prévus du projet, les personnes responsables, les dates d'achèvement du projet et la mise en œuvre (méthode, échéances, moyens utilisés) des recommandations formulées par le CCP ou l'auditeur.

Un CCP doit avoir le droit inconditionnel de convoquer des témoins à ses audiences publiques. Le témoin typique d'une entité auditée est habituellement un haut fonctionnaire (p. ex. un sous-ministre ou un administrateur des comptes). Ces personnes sont généralement les témoins les plus appropriés, car elles ont la responsabilité, et le pouvoir, d'administrer les politiques. Un haut fonctionnaire peut décider de se présenter à une audience accompagnée de subordonnés ayant une connaissance plus détaillée des dossiers traités. C'est en convoquant les témoins appropriés que le CCP peut traiter le plus efficacement les dossiers. Si son mandat lui permet d'explorer un secteur donné dans lequel de l'argent public est dépensé (p. ex. les universités), le CCP doit être autorisé à convoquer des témoins à même de fournir de l'information sur l'administration de l'argent approuvé, afin de remplir cette partie de son mandat.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : L'ingérence gouvernementale

Il est possible d'atténuer l'ingérence gouvernementale en faisant ce qui suit :

- Disposer des processus clairs pour accéder aux documents du gouvernement.
- Éviter l'ingérence du pouvoir exécutif en ce qui concerne:
 - Le choix du moment ou du thème d'une enquête;
 - Le choix du moment d'une réunion ou d'une audience;
 - La collecte de renseignements;
 - La convocation des témoins.
- Prévenir l'intimidation des témoins et encourager ceux-ci à se montrer coopératifs lors des audiences en faisant ce qui suit:
 - Fournir aux témoins un guide leur expliquant la raison d'être du CCP et de ses audiences;
 - Communiquer le plus de détails possibles sur la raison d'être et le but d'une audience.
- Les ministères peuvent contribuer à réduire l'ingérence en fournissant sur demande les renseignements suivants:
 - Des éclaircissements sur les estimations budgétaires;
 - Les comptes publics;
 - Les rapports de rendement;
 - Les politiques administratives du gouvernement;
 - Les contrôles des gestions financière.

Bonne pratique 3 : Le CCP possède une méthode établie pour communiquer avec les parties prenantes.

Indicateurs

- Le CCP possède un plan de communication qui inclut les législateurs, les témoins, le public et les autres parties prenantes.
- Le CCP communique directement avec les médias (au moyen de séances d'information ou de communiqués de presse).
- Les travaux du CCP sont publiés et mis en ligne (procès-verbaux, comptes rendus textuels, rapports et recommandations).
- Le CCP rencontre l'auditeur législatif, le contrôleur général, le Conseil du Trésor et d'autres acteurs pertinents. Il saisit bien le rôle de chacun.

Les comités de surveillance peuvent améliorer leur reddition de comptes en rendant leur travail aussi transparent et accessible que possible. Un CCP peut y parvenir en encourageant des relations de travail formelles et informelles avec les citoyens, l'auditeur législatif, le contrôleur général, le Conseil du Trésor et les autres acteurs avec lesquels il interagit régulièrement. Les membres de CCP devraient veiller à comprendre le rôle dévolu à chacun de ceux-ci dans le processus de reddition de comptes ainsi que leur lien avec le CCP. Bien qu'il puisse être difficile d'évaluer cette compréhension, les membres peuvent chercher suffisamment de détails sur le rôle de ces acteurs afin de veiller à bien les saisir. Les CCP ont tout intérêt à nouer de solides relations avec ces acteurs essentiels du processus de surveillance, en plus de promouvoir leur travail de manière à ce que les citoyens en comprennent l'importance.

Un plan de communication formalisera la nature et les modalités des interactions entre le CCP et les parties prenantes, donnant ainsi au CCP un processus prévisible de communication malgré une composition qui change au fil des élections. Un plan formel pour communiquer ses travaux et ses constatations peut aider un CCP à démontrer l'utilité de son travail. Les statistiques montrent que les citoyens s'intéressent à la manière dont l'argent de leurs impôts est dépensé. Comme le CCP se consacre à l'amélioration de l'administration des fonds publics, la large diffusion de ses résultats peut contribuer à mieux faire comprendre les finances publiques et la responsabilité financière.

Chaque fois que possible, il sera utile que les parties prenantes reçoivent une explication en termes simples du travail d'un CCP. En partant du principe que les médias sont libres et objectifs, ceux-ci constituent la meilleure source d'information pour les citoyens désireux de savoir ce que fait leur gouvernement. Un CCP peut plus facilement communiquer son message s'il entretient des contacts réguliers avec les médias et si les représentants de ceux-ci comprennent sa raison d'être et son utilité.

Les membres intéressés du public et les autres parties prenantes (y compris les autres législateurs) peuvent prendre connaissance des sujets traités par un CCP lorsque les travaux de celui-ci sont publiés et mis en ligne. La publication permet à la fois d'informer les citoyens et de les encourager à suivre et comprendre le travail du CCP.

L'auditeur législatif fournit au CCP des rapports indépendants. Pour ce qui est des comptes publics, il exprime son opinion quant à leur exactitude et porte tout renseignement qu'il juge important à l'attention du CCP.

Les audits de performance sont des rapports indépendants sur l'administration des politiques publiques par le gouvernement. Ils fournissent des renseignements détaillés sur le fonctionnement des ministères et d'autres entités auditées. Bien que leurs fonctions varient d'une juridiction à une autre, le contrôleur général et le Conseil du Trésor jouent un rôle important dans la surveillance de l'exécution et de la mise en œuvre du budget pour leur juridiction. En général, le contrôleur général est responsable de la qualité et de l'intégrité des états financiers du gouvernement ainsi que du système de contrôle. Le Conseil du Trésor oriente les activités financières et administratives du gouvernement et surveille les dépenses. Par conséquent, il est important que les membres du CCP comprennent ce que font ces acteurs et qu'ils nouent des relations avec eux.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : Une méthode de communication avec les parties prenantes

Pour améliorer la communication avec les parties prenantes, le CCP peut faire ce qui suit :

- Établir un plan de communication à diffuser auprès des parties prenantes, notamment les législateurs, les témoins, le public, le contrôleur général, le Conseil du Trésor, l'auditeur législatif, les organisations non gouvernementales, les universitaires et les médias.
- Rédiger des communiqués de presse non partisans sur ses travaux.
- Fournir sur demande des renseignements aux médias.
- Établir un protocole pour déterminer la personne qui sera le porte-parole officiel du CCP (habituellement, ce sera le président).
- Rendre publics ses rapports, ses recommandations et ses travaux (en ligne dans l'idéal).
- Nouer des relations avec l'auditeur législatif, le contrôleur, le Conseil du Trésor, les médias, les législateurs et d'autres parties prenantes essentielles.

Bonne pratique 4 : Le CCP dispose des ressources appropriées en personnel.

Indicateurs

- Le CCP dispose d'un greffier qui a suffisamment de temps pour remplir les tâches administratives et procédurales nécessaires.
- Le CCP dispose d'un chercheur ou d'un analyste pour appuyer ses activités.
- Des réunions d'information impartiales sont organisées pour aider les membres du CCP à se préparer aux audiences (et lui proposer des questions possibles).
- Le CCP reçoit de l'aide pour rédiger ses rapports et en faire le suivi.
- Le CCP dispose d'un lieu de réunion adéquat qui est équipé d'installations d'enregistrement appropriées et de sièges suffisants pour ses membres, son personnel, les médias et le public.
- Le CCP dispose du budget et du pouvoir requis pour recruter des spécialistes (si besoin est).

Le personnel de soutien joue un rôle important dans l'efficacité d'un CCP. Selon la juridiction, il peut comprendre un greffier, des chercheurs, des analystes, des stagiaires et des groupes de réflexion en matière de politiques qui travaillent exclusivement pour le CCP ou pour plusieurs comités, et parfois des spécialistes contractuels. Le personnel accomplit différentes tâches, de la réservation des salles à la rédaction des rapports provisoires, l'analyse des plans d'action et le suivi de la mise en œuvre des recommandations, en passant par l'établissement du calendrier des réunions, la diffusion de l'information et la gestion des questions de procédure. Plusieurs études sur l'efficacité des CCP ont montré qu'un niveau approprié de dotation en personnel était l'un des principaux facteurs d'efficacité⁸. Le personnel de soutien apporte aussi une

⁸ Staphenurst et coll., 2014, p. 77.

importante continuité au travail du CCP lorsque la composition de celui-ci change, en particulier lorsqu'un nouveau CCP est constitué après des élections.

Le personnel de soutien joue un rôle important pour préparer les membres du CCP aux audiences et les aider à s'informer sur les divers sujets examinés par le CCP. Il a également pour responsabilité d'animer pour les membres du CCP des séances d'information non partisans. Les renseignements fournis pendant ces séances donnent un contexte important aux membres du CCP, couvrant souvent des sujets avec lesquels ceux-ci sont parfois peu familiarisés. Le personnel de soutien peut améliorer l'efficacité du CCP en préparant les membres de celui-ci aux différentes tâches à accomplir, notamment en les conseillant sur les sujets spécialisés⁹. Le personnel de soutien est employé par la bibliothèque de l'assemblée législative et souvent affecté à plusieurs comités. La nature factuelle et non partisane des séances d'information donne aux membres du CCP un contexte important qui les aide à comprendre les constatations examinées. Pour certains sujets, en particulier ceux qui sont très spécialisés, il peut être utile que le CCP dispose du pouvoir et du budget requis pour recruter des spécialistes externes contractuels.

Le personnel de soutien peut aussi faire le suivi des recommandations du CCP, ce qui contribue à ce que les entités rendent compte des changements qu'elles se sont engagées à opérer. Sans ce travail de suivi, les entités pourraient être enclines à retarder la mise en œuvre de mesures prévues. Si un CCP ne dispose pas du personnel approprié pour remplir son mandat, il pourrait devoir demander des ressources supplémentaires à l'assemblée législative. Tout comité doit s'efforcer d'être le plus efficace possible, compte tenu des ressources mises à sa disposition.

⁹ Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 2006, p. 68.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : Le personnel de soutien

Pour avoir le personnel de soutien adéquat, le CCP devrait disposer de ce qui suit :

- Un greffier qui connaît parfaitement les questions de procédure.
- Des recherchistes ou des analystes impartiaux et dotés de solides compétences en rédaction et analyse qu'ils peuvent appliquer aux divers sujets traités par le CCP.
- Des personnes qui sont disponibles pour organiser des séances d'information non partisans afin de préparer les membres audiences, préparer des rapports provisoires et assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations, et qui sont capables de le faire.
- Du personnel de comité impartial.
- Les ressources et les capacités requises pour suivre la mise en œuvre de ses recommandations et les réponses des entités visés.
- Le pouvoir et le budget requis pour engager, au besoin, des spécialistes contractuels.

En l'absence de ce soutien :

- Le CCP pourrait vouloir plaider sa cause devant l'assemblée législative et demander des ressources complémentaires.

Bonne pratique 5 : Le CCP dispose d'un processus établi pour assurer la continuité de son travail.

Indicateurs

- Les membres du CCP sont nommés pour toute la durée d'une législature.
- Le roulement et le remplacement des membres du CCP sont déconseillés, dans la mesure du possible.
- La continuité du travail du CCP est maintenue grâce à des ressources stables (p. ex. des greffiers et des recherchistes en poste de longue date ou l'utilisation d'un document visant à conserver la mémoire du CCP).

Le CCP peut contribuer à la continuité de son travail à la fois entre et pendant les sessions législatives. La transition harmonieuse du travail d'une session à la suivante permet d'assurer que les efforts déployés par le comité seront maintenus, améliore l'efficacité et incite davantage les entités auditées à continuer à rendre des comptes à l'Assemblée législative. La continuité envoie un message puissant aux entités auditées, soit que les questions administratives non résolues ne seront pas reléguées aux oubliettes lorsqu'on changera de gouvernement.

D'une législature à l'autre : Lorsqu'un CCP documente son processus et veille à ce que ses nouveaux membres bénéficient rapidement d'une orientation sur ses activités, il peut se baser sur son travail antérieur et maintenir la dynamique, au lieu de tout recommencer de zéro après chaque élection.

À des fins de continuité entre les sessions législatives, certaines assemblées législatives incluent dans leur rapport annuel un résumé des travaux du CCP et une description des sujets que les membres du futur CCP pourraient vouloir traiter. Souvent, un greffier ou un chercheur prépare un premier rapport provisoire à des fins d'affinement et d'approbation par le CCP. Ainsi, en Écosse, un document spécial visant à conserver la mémoire du CCP est préparé à la fin de chaque session parlementaire afin d'indiquer un cap au futur comité¹⁰. Quelle que soit leur forme, ces rapports atteignent leur pleine efficacité lorsqu'ils sont portés à l'attention des nouveaux membres au début d'une session parlementaire.

Pendant la législature : Étant donné que le travail d'un CCP est différent de celui des autres comités, il est important que ses membres soient nommés pour la durée de la législature. Cela permet aux membres d'apprendre à connaître le travail du comité et de nouer de solides relations de travail avec les membres des différents partis. Par conséquent, le roulement des membres – c'est-à-dire le remplacement partiel des membres au cours d'une session législative – doit rester minimal. Le remplacement temporaire peut être difficile à éviter complètement en raison d'autres engagements et des impondérables. Cependant, lorsqu'un remplacement est nécessaire, il est important que le remplaçant comprenne la raison d'être et le rôle spécifique du CCP. Les membres du CCP peuvent aider à faire comprendre aux leaders parlementaires et aux whips des partis que la stabilité de la composition du CCP améliore l'efficacité de celui-ci.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique: La continuité du travail

Pour mieux assurer la continuité de son travail, le CCP peut faire ce qui suit:

- Veiller à disposer d'un personnel suffisant pour le soutenir pendant les périodes de transition.
- Nommer des membres pour toute la durée de la législature.
- Réduire au minimum le roulement et les remplacements afin d'assurer une plus grande continuité d'une réunion ou d'une audience à une autre.
- Garder la trace de ses progrès, des dossiers en cours et des suivis éventuels (idéalement dans un rapport).

¹⁰ Pour obtenir un exemple de ces documents spéciaux, voir le Comité des comptes publics du Parlement d'Écosse, 21 mars 2016.

Les actions

Les bonnes pratiques de cette catégorie comprennent les actions ou activités que les membres d'un CCP peuvent réaliser. Elles correspondent à tout ce que les membres de CCP peuvent facilement changer de leur propre initiative. Sans ces bonnes pratiques, un CCP a peu de chances d'être efficace. Au final, la réussite d'un CCP est fonction des actions de ses membres.

Bonne pratique 6 : Le CCP planifie son travail.

Indicateurs

- Le CCP utilise un comité directeur ou un sous-comité pour l'aider dans sa planification.
- Le CCP dresse et respecte un calendrier de réunion clair, de préférence à dates fixes.
- Pour chacune de ses réunions, le CCP possède un ordre du jour qui est rédigé et publié ou diffusé à l'avance.
- Les membres du CCP établissent des objectifs de réunion clairs et s'y tiennent.
- Les membres du CCP ou de son comité directeur (ou le personnel) rencontrent, à huis clos, l'auditeur législatif (ou des membres de son bureau) avant une audience.
- Le CCP demande à l'auditeur législatif de l'informer des dates prévues pour le dépôt des rapports.

Les comités les plus efficaces attribuent une part de leur réussite à la planification avancée. Cette planification leur permet de se concentrer sur les problèmes prioritaires et encourage les membres à garder le cap face au changement de priorités et aux calendriers chargés.

Si possible, la tenue de réunions régulières peut permettre aux membres du CCP de réserver des plages dans leur emploi du temps. Cela facilite la planification des réunions et des audiences, car l'emploi du temps des représentants élus tend à se remplir très vite. Les audiences peuvent se tenir aux horaires prévus pour les réunions régulières, ou sur une partie de ceux-ci. Certaines juridictions ont déclaré avoir obtenu de bons résultats en fixant un horaire précis chaque semaine pendant la session législative. Dans d'autres juridictions, les réunions doivent être fixées à des dates où l'assemblée législative ne siège pas.

De nombreux CCP trouvent utile d'avoir un comité directeur ou un sous-comité de planification qui se charge de soumettre certains plans, notamment la durée, les dates, les thèmes et les ordres du jour des réunions, ainsi que les témoins, à l'approbation de l'ensemble du comité. Le comité directeur est généralement constitué du président, du ou des vice-présidents et de représentants d'autres partis (dans certaines assemblées législatives, un parti doit disposer d'un nombre minimum de sièges pour être représenté au comité). Certains comités directeurs comprennent aussi du personnel de soutien et l'auditeur législatif.

Un ordre du jour clair, distribué avant les réunions et les audiences, peut contribuer à communiquer le but de celles-ci et à optimiser la concentration et la productivité des membres du CCP. Un ordre du jour efficace énonce clairement les objectifs de la réunion ou de l'audience. L'objectif peut être très général, comme tenir un ministère responsable de quelque chose ou examiner un rapport précis, ou plus spécifique et concerner les méthodes que le comité prévoit utiliser pour tenir un ministère responsable ou les aspects d'un rapport sur

lesquels le comité entend se concentrer. Les objectifs les plus forts sont convenus à l'avance pour que les membres aient une compréhension commune du but de la réunion ou de l'audience. Le président a la responsabilité de veiller à ce que les réunions et les audiences ne s'écartent pas des objectifs.

Le CCP peut appuyer sa planification des audiences en communiquant avec l'auditeur législatif afin de lui demander les dates de dépôt des rapports d'audit. Plus l'audience a lieu rapidement après la publication du rapport d'audit, plus elle peut être efficace pour encourager les entités auditées à mettre en œuvre les recommandations. Des audiences tenues en temps opportun améliorent directement la responsabilisation.

Avant la tenue d'une audience publique, un CCP, ou son personnel de soutien, peut trouver utile de rencontrer l'auditeur législatif ou un membre désigné de son bureau. Une réunion à huis clos avec l'auditeur permet aux membres du CCP de clarifier tout point soulevé dans l'audit ou d'obtenir plus de détails sur le thème traité, au besoin. Ces réunions se tiennent souvent à huis clos (le public n'est pas admis) afin de permettre aux membres du CCP d'obtenir les éclaircissements ou les précisions qu'ils pourraient hésiter à demander en séance publique. Ces réunions permettent aux membres de mieux comprendre les dossiers qu'ils traiteront.

Avant les audiences, les membres du CCP peuvent compter sur des questions préparées par un personnel de soutien non partisan. Cela les aide à se familiariser rapidement avec plusieurs dossiers complexes compte tenu de leur temps limité et leur permet de déboucher plus vite les causes profondes des problèmes examinés, aboutissant ainsi à de meilleures recommandations (lorsque le CCP formule ses propres recommandations).

Lorsque les résultats d'une réunion, les décisions prises et les étapes suivantes convenues sont consignés, le CCP dispose d'une source d'information fiable qui guidera ses futurs travaux.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : La planification du travail

Pour planifier efficacement son travail, le CCP peut faire ce qui suit :

- Fixer des dates de réunions régulières et les respecter.
- Créer un comité directeur ou un comité de la planification.
- Fixer des objectifs clairs pour les réunions et les audiences et s'y tenir.
- Demander à l'auditeur législatif de lui communiquer les dates de dépôt prévues pour ses rapports.
- Rencontrer l'auditeur législatif, ou le personnel d'audit, pour clarifier certains points des rapports.
- Disposer d'un personnel de soutien non partisan qui prépare des questions à poser aux audiences.
- Tenir un procès-verbal de ses réunions afin de suivre les progrès significatifs et les ententes.

Bonne pratique 7 : Le CCP fournit de la formation à ses membres.

Indicateurs

- Les membres du CCP reçoivent du matériel complet d'orientation et de formation ou participent à des ateliers à ce sujet.
- Les membres du CCP ont accès à des cours de formation proposés par des organismes externes, comme la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, ou d'autres organismes indépendants.

Les représentants élus viennent d'horizons divers et variés et apportent de nombreux atouts différents au CCP. Les membres nouvellement nommés ne connaissent pas toujours clairement le rôle d'un représentant élu en matière de surveillance ou le fonctionnement du CCP. Une formation spécifique pour les nouveaux membres sur la raison d'être du CCP les aidera à comprendre celui-ci. Parmi les éléments utiles à couvrir dans une séance d'orientation figurent le rôle de l'auditeur législatif, du contrôleur général et du Conseil du Trésor; l'importance de la surveillance parlementaire; et les pratiques et procédures du CCP.

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation propose des séances d'orientation aux membres des comités fraîchement constitués ainsi qu'une série d'ateliers de développement des capacités qui sont adaptés à leurs besoins. Après avoir participé à ces séances de formation, les membres du CCP devraient se sentir pleinement outillés pour améliorer l'administration publique.

Au Canada, les membres de CCP – tant les nouveaux que les expérimentés – disent qu'il est bénéfique d'assister à la conférence conjointe du Conseil canadienne des comités des comptes publics et du Conseil canadien des vérificateurs législatifs. Cette conférence leur permet de rencontrer des collègues de partout au Canada une fois par année et d'échanger avec eux sur des bonnes pratiques et des défis. Lorsque de telles organisations existent, les comités doivent participer à leurs activités, et lorsqu'elles n'existent pas, les comités doivent encourager et soutenir leur création.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : L'accès à la formation

Il peut être utile que la formation fournie à un CCP contienne les éléments suivants :

- Une séance d'information animée par l'auditeur législatif sur le rôle de son bureau et ses rapports.
- Une séance d'information animée par le contrôleur ou le Conseil du Trésor.
- Une vue d'ensemble du rôle du personnel de soutien du CCP.
- Du matériel d'orientation sur l'importance de la surveillance.
- De l'information sur la raison d'être et le rôle du CCP, notamment sa fonction unique.
- Une vue d'ensemble des rôles spécifiques du président et des vice-présidents.
- Une séance d'orientation sur l'importance du CCP et les attentes à l'égard de ses membres.
- Une vue d'ensemble des comptes publics, de ce qu'en fait le CCP et de la manière de les lire.
- Des conseils sur la manière de se concentrer sur les dossiers que le CCP traitera et sur les outils dont les membres disposent pour accomplir leurs tâches.
- Une vue d'ensemble des audits de performance et de la manière de lire ce type de rapports.
- De l'information sur ce qu'est un CCP efficace et sur la manière de le devenir.

Bonne pratique 8 : Le CCP entretient de bonnes relations avec l'auditeur législatif.

Indicateurs

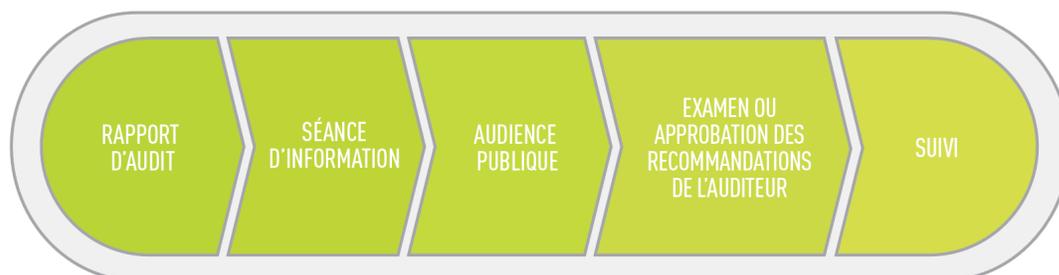
- Le CCP et l'auditeur législatif se rencontrent régulièrement pour discuter des priorités.
- Les réunions et les audiences du CCP sur les rapports de l'auditeur législatif ont lieu dès que possible après le dépôt de ceux-ci.
- L'auditeur législatif est invité à se présenter comme témoin ou conseiller aux audiences du CCP.
- Le CCP joue un rôle dans la résolution des préoccupations concernant le mandat, les ressources, l'accès à l'information et l'indépendance de l'auditeur législatif.
- Le CCP adopte, soutient, approuve, modifie ou rejette les recommandations de l'auditeur.

Le CCP et l'auditeur législatif entretiennent des relations interdépendantes. Ensemble, ils constituent un système de reddition de comptes; ils ne peuvent pas être efficaces l'un sans l'autre. L'auditeur est un professionnel non partisan qui donne aux membres du CCP des renseignements qui permettent à ceux-ci de remplir leur fonction de surveillance. Plus précisément, il produit des rapports reposant sur des éléments probants qui mettent en lumière des problèmes liés à l'administration des politiques dans les ministères et les organismes recevant des fonds publics. Bien que ce soit l'auditeur qui découvre les problèmes, ce n'est pas à lui mais à l'assemblée législative que les entités doivent rendre compte de leur performance, de leurs dépenses et de la correction des problèmes décelés. Le CCP est le comité chargé, au nom de l'assemblée législative, d'utiliser les renseignements fournis par l'auditeur pour tenir les entités responsables et communiquer les problèmes décelés aux autres représentants élus et au grand public.

Les auditeurs et les membres du CCP interagissent officiellement dans le cadre de plusieurs activités (voir la **figure 4**). À la réception d'un rapport d'audit, les membres du CCP trouvent souvent utile de participer à des

séances d'information formelles à ce sujet animées par l'auditeur, en particulier avant une audience publique. La séance d'information vise à mieux informer les législateurs, en leur donnant les moyens de mieux s'attaquer à des sujets nombreux et variés. Elle leur permet de clarifier toute question qu'ils pourraient se poser et d'améliorer leurs connaissances générales en vue des audiences. Certains bureaux d'audit désignent des agents de liaison pour collaborer avec les CCP. Parfois, des recherchistes du bureau d'audit travaillent directement avec le CCP à l'élaboration des questions que les membres du CCP peuvent poser aux représentants des entités auditées. Le fait d'organiser les audiences sur les rapports de l'auditeur législatif peu de temps après leur publication améliore la reddition de comptes de l'entité auditée. Les longs délais peuvent réduire la qualité des renseignements que le CCP reçoit, car d'une part les programmes peuvent changer, voire être supprimés, et d'autre part, le personnel qui sait comment les choses ont été faites peut changer. Bien sûr, un sous-ministre a la responsabilité de fournir les renseignements sur les programmes mis en œuvre avant sa prise de fonction, mais un changement important de personnel et le temps qui passe rendent cette tâche plus difficile.

Figure 4 – Activités de l'auditeur et du CCP



De plus, il est important pour les auditeurs d'entretenir des relations professionnelles informelles avec les membres du CCP. Cela contribue à améliorer l'efficacité globale de la relation. On assure ainsi une meilleure compréhension des rôles respectifs de chacun et on crée un climat de confiance. De plus, les membres de CCP saisissent ainsi mieux plusieurs facteurs importants, notamment le mandat de l'auditeur général, les conditions nécessaires pour mener un audit, les différents types d'audit, l'étendue générale d'un audit et le fait que les auditeurs respectent un ensemble de normes dans l'exécution de leur travail. La compréhension de ces facteurs généraux contribue à rehausser le climat de confiance et à rendre la relation plus efficace.

Le CCP invite généralement l'auditeur législatif aux audiences qui portent sur l'un des rapports de celui-ci. Dans certaines juridictions, l'auditeur est considéré comme un témoin, tandis que dans d'autres, il est considéré comme un conseiller. Bien que le rôle exact de l'auditeur législatif varie d'une juridiction à une autre, dans tous les cas, sa présence à une audience permet aux participants de clarifier immédiatement toute différence d'interprétation que pourraient avoir l'auditeur législatif et l'entité auditée. Cela peut réduire au minimum la confusion et aboutir à des recommandations plus efficaces.

Le CCP peut approuver les recommandations de l'auditeur législatif, montrant ainsi aux entités auditées que ces recommandations bénéficient d'un solide appui. De nombreux CCP peuvent formuler leurs propres recommandations. Certains CCP ne possèdent pas suffisamment de personnel de soutien pour formuler leurs propres recommandations, ou ils ont trouvé d'autres méthodes de suivi pour être efficaces. Dans le cadre de leur mandat, les CCP peuvent habituellement rejeter les recommandations de l'auditeur général, mais dans la pratique cela ne se produit presque jamais. Pour les CCP qui choisissent de faire des recommandations, celles-ci peuvent se baser sur celles de l'auditeur législatif ou porter sur d'autres éléments que le CCP a trouvés importants. Les recommandations du CCP sont habituellement assorties d'une échéance pour la réponse de l'entité visée ou pour la mise en œuvre de la recommandation. Le CCP peut utiliser ses recommandations pour renvoyer des questions stratégiques au comité compétent à des fins d'examen.

Les bureaux d'audit possèdent des méthodes pour faire le suivi des recommandations. Il peut être utile que le CCP et l'auditeur législatif collaborent au suivi. Cette collaboration améliorera tant l'efficacité que le taux de mise en œuvre réussie des recommandations.

Dans plusieurs juridictions, le CCP joue un rôle formel dans l'examen ou la modification des estimations budgétaires que l'auditeur législatif présente pour le fonctionnement de son propre bureau. Pour veiller à ce que le budget estimé soit suffisant, le CCP peut directement demander à l'auditeur législatif si son bureau dispose de ressources suffisantes.

Une communication efficace entre le CCP et le bureau d'audit améliore la reddition de comptes des entités publiques. Une solide communication est souvent étayée par des réunions informelles, comme un souper annuel, des déjeuners réguliers ou d'autres interactions sociales. Ces activités aident l'auditeur général et les membres de son bureau d'une part et les membres du CCP et son personnel d'autre part à construire une relation de confiance et à mieux comprendre et apprécier leurs rôles respectifs. Les membres de CCP et les auditeurs généraux ont confié que ces réunions informelles sont des moyens précieux de consolider leurs relations.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : De bonnes relations avec l'auditeur législatif

Pour entretenir et améliorer de bonnes relations avec l'auditeur législatif, le CCP peut faire ce qui suit :

- Aider ses membres à comprendre le rôle de l'auditeur législatif.
- Rencontrer régulièrement (au moins une fois par an) l'auditeur législatif pour discuter des plans de travail et de tout autre sujet.
- Participer à une séance d'information animée par l'auditeur avant la tenue d'une audience portant sur un rapport d'audit.
- Tenir une audience sur les rapports d'audit rapidement après la publication de ceux-ci.
- Inviter l'auditeur législatif à participer comme témoin ou conseiller aux audiences portant sur les travaux de celui-ci.
- Adopter, soutenir, approuver, modifier ou rejeter les recommandations de l'auditeur.
- Travailler avec l'auditeur législatif au suivi des recommandations.
- Résoudre proactivement les préoccupations liées au mandat, aux ressources, à l'indépendance et à l'accès à l'information de l'auditeur.
- Participer régulièrement à des rencontres informelles avec l'auditeur législatif afin de construire une relation de confiance et de mieux se comprendre.

Bonne pratique 9 : Le CCP met en œuvre une collaboration multipartite.

Indicateurs

- Le CCP se concentre sur l'administration d'une politique, pas sur le bien-fondé de celle-ci.
- Les ministres ne siègent pas au CCP.
- Le président du CCP est un membre de l'Opposition.
- Le CCP atteint le consensus ou l'unanimité dans ses décisions.
- Le CCP se concentre sur sa capacité à renforcer l'administration des dépenses publiques.

L'un des aspects les plus importants d'un CCP efficace est la capacité de ses membres à collaborer avec les membres d'autres partis. Les membres de CCP peuvent encourager la collaboration multipartite en choisissant de contribuer à l'efficacité de leur comité au lieu de consacrer leur temps au sein du CCP à promouvoir les positions stratégiques de leur parti politique, et en appliquant des pratiques spécifiques visant à réduire les conflits entre partis. Selon John Cheyo, ancien président du CCP de Tanzanie, « L'argent public n'a pas de parti politique ». Par conséquent, un CCP ne peut pas être efficace si ses membres passent leur temps à y défendre les intérêts de leur parti.

Un CCP doit uniquement se concentrer sur l'administration des politiques. Plutôt que de remettre en question le bien-fondé d'une politique, ses membres cherchent à établir si la politique a été mise en œuvre de la manière prévue par l'assemblée législative. Les questions sur les politiques elles-mêmes seront plus adéquatement traitées par les comités de politiques compétents.

Lorsqu'ils se trouvent face à des sujets plus controversés, les membres de CCP verront qu'ils peuvent éviter les conflits dus à la partisanerie en se concentrant sur la capacité du comité à renforcer l'administration publique au lieu de se soucier de politique. Le raison d'être du comité consiste à examiner comment les choses ont été faites, et pas pourquoi elles ont été faites.

Un comité peut aussi appliquer plusieurs autres pratiques pour réduire les conflits dus à la partisanerie et améliorer la collaboration multipartite en son sein.

Ainsi, dans la plupart des juridictions, les ministres ne siègent pas au CCP et ne sont pas cités comme témoins. La participation des ministres tend à braquer l'attention sur la politique elle-même plutôt que sur sa mise en œuvre. Dans les juridictions ayant de très petites assemblées législatives, il peut parfois être difficile d'éviter que les ministres participent aux travaux du comité.

Le choix du président dans le parti de l'Opposition vise à démontrer que le CCP agit en toute indépendance par rapport à l'assemblée législative, bien que le parti au pouvoir y soit généralement majoritaire. Pour éviter la politisation, les membres de l'Opposition ne devraient pas inclure le chef de l'Opposition. Qui plus est, il est plus facile pour un membre de l'Opposition de présider le CCP, car les membres du parti au pouvoir peuvent se sentir obligés d'éviter de produire des rapports ou des recommandations susceptibles d'être interprétés comme une remise en cause de l'administration au pouvoir. Lorsque les membres du comité renseignent les membres d'autres partis, ils contribuent à une meilleure compréhension globale des enjeux traités par le comité. Cette information peut être partagée au sein des différents partis, et ce tant officiellement qu'officieusement.

L'attribution d'un temps de parole pendant les audiences aide le CCP à maintenir le cap et permet à tous les membres de poser des questions de manière prévisible et équitable. Il est aussi utile de déterminer à l'avance si ce sera un membre du gouvernement ou de l'Opposition qui posera les premières questions, si les partis poseront des questions à tour de rôle, et comment le temps sera utilisé si seulement un parti, ou un membre, pose les questions.

En recherchant un accord unanime, ou un consensus, dans ses rapports et ses recommandations, le CCP contribue non seulement à adopter une position non partisane, mais aussi à proposer des recommandations qui seront plus facilement mises en œuvre. Cela réduit aussi le risque que le CCP distribue blâmes ou louanges à un gouvernement, ce qui sape la collaboration multipartite.

Le rôle de l'Opposition étant de jeter un regard critique sur le gouvernement, des rapports ou recommandations unanimes envoient un message fort aux entités auditées, et au public, que les représentants élus sont convaincus de la nécessité d'apporter un changement.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : La collaboration multipartite

Pour renforcer la collaboration multipartite, le CCP peut faire ce qui suit :

- Se concentrer sur l'administration d'une politique, pas sur le bien-fondé de celle-ci.
- Éviter de prendre des ministres comme membres ou témoins.
- Choisir son président dans le parti de l'Opposition.
- Chercher à atteindre le consensus ou l'unanimité dans ses décisions, ses rapports et ses recommandations.
- Rester concentré sur sa capacité à renforcer l'administration publique.
- Garder une attitude constructive dans la mesure du possible.
- Convenir de principes sur l'ordre et le temps de parole aux réunions et aux audiences.

Bonne pratique 10 : Le CCP fait participer les témoins de façon constructive.

Indicateurs

- Le CCP convoque rarement, voire jamais, un ministre comme témoin.
- Le témoin typique de l'entité auditée est habituellement un haut fonctionnaire (p. ex. un sous-ministre, ou l'administrateur des comptes).
- Le CCP communique ses attentes aux témoins.
- Les membres du CCP encouragent les responsables gouvernementaux à se montrer coopératifs lors d'une audience.

Le but de la convocation de témoins à une audience est d'éclairer la manière dont l'entité auditée met en œuvre une politique donnée. Les témoins sont habituellement invités à fournir plus de détails sur des problèmes relevés dans un rapport d'audit. Les questions posées visent généralement à atteindre les objectifs de l'audience.

Comme le CCP se concentre sur la mise en œuvre des politiques, le témoin le plus approprié est un sous-ministre ou le chef de l'organisme public concerné¹¹. En général, il s'agit de la personne qui exerce la responsabilité d'« administrateur des comptes ». Quel que soit le titre de cette personne, ses responsabilités de gestion consistent notamment à rendre compte du respect par l'entité des directives et des normes du Conseil du Trésor et de toute question se rapportant aux comptes.

Pour être sûr que l'entité dépêche les témoins appropriés, le CCP peut lui fournir autant de renseignements

¹¹ Le témoin typique de l'organisation concernée est habituellement un administrateur des comptes; cependant, certains CCP peuvent également citer d'autres personnes à comparaître, comme des universitaires et des membres d'organisations non gouvernementales, le cas échéant. Une législation claire sur le rôle de l'administrateur des comptes peut aider à réduire les désaccords sur les responsabilités professionnelles. Pour un exemple du gouvernement fédéral du Canada, voir la Chambre des communes, 2007.

que possible sur les objectifs de l'audience ainsi que sur les pistes de questionnement. Il s'assure ainsi que les hauts responsables se présenteront à l'audience accompagnés d'autres fonctionnaires à même de directement répondre aux questions posées.

Le CCP peut trouver utile de demander à l'entité auditée si elle est d'accord avec l'évaluation de l'auditeur, et dans le cas contraire, les raisons de son désaccord. Le témoin peut aussi expliquer les causes des problèmes soulevés par l'auditeur et les mesures correctives que son entité a prises ou prévoit prendre. Afin d'améliorer la reddition de comptes, le CCP peut demander à l'entité auditée de fournir un calendrier des changements et les dates prévues d'achèvement.

Plusieurs juridictions ont trouvé utile d'élaborer et de distribuer un guide à l'intention des témoins. Ce type de guide décrit les procédures d'audience ainsi que les attentes concernant la déclaration préliminaire et le témoin. Nonobstant la protection juridique des déclarations faites devant le CCP, un témoin est tenu de répondre aux questions pertinentes sur la mise en œuvre des politiques, même lorsque les faits ont eu lieu avant sa prise de fonction. Les membres du CCP peuvent encourager les témoins à se montrer coopératifs afin de soutenir les objectifs du CCP et de mettre en lumière les problèmes recensés dans les rapports d'audit. Si un témoin n'est pas en mesure de répondre immédiatement, les membres du CCP peuvent lui permettre de présenter sa réponse par écrit après l'audience.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : Une participation constructive des témoins

Pour faire participer les témoins de façon constructive, le CCP peut faire ce qui suit :

- Choisir le témoin approprié :
 - éviter de citer un ministre comme témoin;
 - convoquer habituellement un haut fonctionnaire (p. ex. sous-ministre ou administrateur des comptes).
- Mettre à la disposition des témoins des outils afin qu'ils sachent ce que l'on attend d'eux à une audience.
- Veiller à ce que le président soit ferme et assuré avec les témoins qui offrent des réponses vagues.
- Encourager les témoins à se montrer coopératifs à l'audience.
 - Demander des éclaircissements ou des réponses écrites, chaque fois que cela s'avérera nécessaire.
- Encourager ses membres à poser des questions coïncidant avec les objectifs de l'audience et veiller à ce que leurs questions portent sur le champ de responsabilités professionnelles des témoins.
- Veiller à ce que ses membres invitent les témoins à présenter une réponse par écrit après l'audience s'ils ne sont pas en mesure de fournir les renseignements pendant celle-ci.
- Préciser à l'avance les attentes pour l'audience.
- Demander et obtenir un plan d'action dans lequel l'entité auditée indique si elle est d'accord avec les recommandations de l'auditeur et ce qu'elle compte faire pour les mettre en œuvre.
- Demander et obtenir un rapport d'étape dans lequel l'entité auditée explique les mesures qu'elle a prises ou compte prendre pour répondre aux préoccupations de l'auditeur.

Bonne pratique 11 : Le CCP veille à ce que ses membres comprennent leurs responsabilités spécifiques.

Indicateurs

- Tous les membres du CCP assistent régulièrement aux réunions et aux audiences.
- Tous les membres du CCP sont encouragés à participer activement aux réunions et aux audiences, et ils le font.
- Les membres du CCP (ou son personnel) cherchent à comprendre les bonnes pratiques des autres juridictions.
- Les membres du CCP se préparent aux audiences.
- Les membres du CCP posent des questions qui débusquent les causes profondes des problèmes relevés dans les rapports d'audit.
- Les membres concentrent leurs questions sur des sujets faisant l'objet de l'audit examiné.
- Le président et le ou les vice-présidents du CCP possèdent une expérience législative, des capacités de meneur, ou les deux.

Dans un CCP, le rôle des membres n'est pas le même que dans les autres comités. Un CCP ne peut être efficace que si ses membres comprennent sa raison d'être spécifique. La documentation portant sur les CCP efficaces laisse souvent penser qu'avoir de l'expérience en tant que représentant élu peut être un atout pour les membres de CCP. En effet, pour travailler efficacement au sein d'un CCP, un représentant élu doit se concentrer sur la mise en œuvre des politiques, pas sur leur bien-fondé, contrairement à ce qu'il fait habituellement. Les membres expérimentés peuvent trouver cette transition plus facile que les nouveaux venus, cela dit toutefois, quiconque souhaite jouer un rôle de surveillance et améliorer l'administration publique peut être efficace. Comme nous l'avons indiqué pour d'autres bonnes pratiques, en raison de la nature unique du CCP, le fait de réduire au minimum les remplacements temporaires aux réunions et aux audiences peut contribuer à une partisanerie constructive. Quand des remplacements temporaires sont nécessaires, il peut être utile d'initier les remplaçants à la culture du CCP. Tous les membres ont la responsabilité de participer à la création et au maintien d'une ambiance collégiale qui met l'accent sur la mise en œuvre des politiques. Les membres doivent être prévenus contre toute utilisation des réunions et des audiences du CCP pour faire marquer des points à leur parti politique. L'introduction de problèmes partisans dans les discussions du CCP peut nuire à l'efficacité de celui-ci et compromettre sa capacité à rendre compte de l'administration de l'argent public.

Les membres du CCP doivent se préparer aux audiences en se familiarisant avec le sujet abordé et en élaborant des questions qui portent sur l'administration des politiques, et non sur leur bien-fondé.

Les audiences publiques sont généralement courtes (durée comprise entre une et trois heures), et le temps de chacun est précieux. Les membres peuvent optimiser ce temps en posant des questions efficaces et de la manière appropriée.

- Les membres peuvent demander à l'auditeur général d'expliquer ou de clarifier certains aspects du contexte et de l'objet de l'audit, les observations d'audit et leurs causes sous-jacentes, les recommandations, et l'adéquation du plan d'action de l'entité auditée visant à apporter des solutions durables aux problèmes recensés et les risques de l'inaction.
- Les membres peuvent demander à d'autres témoins, notamment aux administrateurs des comptes, de décrire leur vision des problèmes soulevés dans le rapport d'audit et des causes sous-jacentes, les mesures prévues pour mettre en œuvre les recommandations de l'auditeur, le calendrier de mise en œuvre et la méthode qui sera utilisée pour évaluer l'efficacité de ces mesures et en rendre compte.

Un CCP aura plus de chances d'améliorer l'administration publique si ses membres mettent tout en œuvre pour collaborer les uns avec les autres.

Le **tableau 2** contient des exemples de questions que les membres de CCP peuvent poser à l'auditeur général et à d'autres témoins de l'entité auditée.

Tableau 2 – Exemples de questions que les membres de CCP peuvent poser à l'auditeur général et aux autres témoins des entités auditées

Exemples de questions pour l'auditeur général	Exemples de questions pour les témoins de l'entité auditée
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouvez-vous clarifier l'importance de la constatation X énoncée dans le rapport de l'auditeur général ? ▪ Quelles sont les principales causes de la constatation X que vous avez établie ? ▪ Êtes-vous satisfait(e) de la réponse de l'entité à vos recommandations ? ▪ Le cas échéant, quelle est la cause du désaccord entre votre bureau et l'entité auditée ? ▪ En ce qui concerne une recommandation possible du CCP, par rapport à la recommandation A de l'auditeur général, serait-il raisonnable que l'entité mette en œuvre X, Y et Z d'ici le (indiquer une échéance précise) ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. À quelle date pensez-vous pouvoir mettre en œuvre les recommandations ? 2. Le cas échéant, quelles difficultés la mise en œuvre des recommandations de l'auditeur posent-elles ? 3. Comment mesurerez-vous les progrès accomplis dans la résolution des problèmes et l'amélioration des services publics ? 4. Disposez-vous des ressources et des pouvoirs adéquats pour mettre en œuvre les recommandations de l'auditeur général ? 5. Le cas échéant, quelle est la cause du désaccord entre votre entité et l'auditeur général ? 6. De quelle manière votre entité collecte-t-elle et utilise-t-elle les données pour veiller à ce que l'élaboration et la mise en œuvre des politiques reposent sur des éléments probants ? 7. Dans le cas de violation des lignes directrices du gouvernement ou du Trésor, des mesures disciplinaires ont-elles été prises ?

La séance d'orientation initiale organisée pour les membres du CCP aidera ceux-ci à comprendre leur rôle et les procédures du CCP. Les membres peuvent trouver utile de comprendre le fonctionnement des autres juridictions. La participation à la conférence annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics peut donner aux membres de CCP l'occasion d'acquérir ces connaissances, des idées sur la manière de traiter les difficultés qu'ils peuvent rencontrer au sein du comité et la volonté de surmonter ces difficultés. Des organisations similaires existent à l'extérieur du Canada, et lorsqu'elles n'existent pas, leur création devrait être encouragée et soutenue. Tous les CCP devraient faire partie de telles organisations et chercher à dépasser les attentes et les bonnes pratiques qu'elles prônent.

Tous les membres devraient comprendre les responsabilités supplémentaires qu'ont le président et le vice-président (voir le **tableau 3**). Le président doit veiller à ce que le comité reste concentré sur les objectifs d'une réunion ou d'une audience, diriger les réunions, maintenir l'ordre, statuer sur les questions de procédure, être le porte-parole du CCP, rédiger les rapports provisoires et entretenir de bonnes relations de travail avec les membres et le personnel du CCP, l'auditeur législatif et son personnel, ainsi qu'avec les responsables gouvernementaux. Quant au vice-président, il assume les responsabilités du président en l'absence de celui-ci. Comme il appartient habituellement au parti au pouvoir, il prend généralement la direction des travaux avec le gouvernement afin d'obtenir le soutien de celui-ci pour le comité. Pour reconnaître le travail du président et du ou des vice-présidents, certaines juridictions trouvent utile de leur donner un complément de rémunération sous la forme d'une petite allocation.

Tableau 3 – Le rôle du président et du ou des vice-présidents du CCP

Le président	Le vice-président
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il est un membre de l'Opposition officielle. ▪ Il veille à donner un ton non partisan aux réunions. ▪ Il veille à ce que le CCP reste concentré sur le respect des principes d'économie et de prudence dans les dépenses de l'argent public. ▪ Il collabore avec le CCP à l'établissement du but des réunions et des objectifs à long terme. ▪ Il dirige les réunions, maintient l'ordre et garde les membres concentrés sur les objectifs de la réunion. ▪ Il statue sur les questions de procédure. ▪ Il est le porte-parole du CCP. ▪ Il dépasse les lignes de parti pour parvenir à un consensus dans les décisions, les rapports et les recommandations du CCP. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il appartient généralement au parti au pouvoir. ▪ Il assume les responsabilités du président en l'absence de celui-ci. ▪ Il travaille avec le gouvernement afin d'obtenir le soutien de celui-ci pour le comité. ▪ Il instaure un climat de coopération au sein du comité.

Le président	Le vice-président
<ul style="list-style-type: none">▪ Il noue de bonnes relations de travail avec le personnel du CCP, l'auditeur législatif, le personnel du bureau d'audit et les responsables gouvernementaux.	

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : Une compréhension du rôle spécifique des membres du CCP

Pour que ses membres comprennent leur rôle spécifique, le CCP peut faire ce qui suit :

- Chercher à comprendre les bonnes pratiques, y compris celles d'autres juridictions.
- Contribuer à instaurer une ambiance collégiale lors de ses réunions et de ses audiences.
- Élire un président et un ou des vice-présidents possédant une expérience législative, une grande capacité de diriger, ou les deux.
- Encourager tous ses membres à assister régulièrement aux réunions et aux audiences.
- Encourager tous ses membres à participer activement aux réunions et aux audiences.

Les extrants

Les bonnes pratiques de cette catégorie concernent les choses que produit le CCP. Les extrants découlent généralement des activités que mène le CCP. En disposant d'intrants fondamentaux de qualité et en menant des actions adéquates, le CCP se trouve sur la bonne voie pour générer des extrants susceptibles d'améliorer l'administration publique en appuyant la mise en œuvre des recommandations formulées par l'auditeur législatif, par le CCP ou les deux.

Bonne pratique 12 : Le CCP tient des audiences publiques.

Indicateurs

- Le CCP tient des audiences sur les rapports de l'auditeur législatif.
- Le CCP utilise les constatations des rapports d'audit dans ses audiences, le cas échéant.
- Le CCP ouvre ses audiences au public et aux médias.
- Le public a accès aux transcriptions ou aux enregistrement des audiences du CCP.

L'examen que fait un CCP d'un rapport d'audit est souvent qualifié d'enquête. Tout commence généralement quand le CCP établit qu'un thème ou un rapport d'audit mérite d'être approfondi et demande à une entité de lui fournir des renseignements sur la manière dont elle met en œuvre les recommandations de l'auditeur législatif sur un problème donné. (Pour une description du processus d'enquête du CCP, voir la **figure 2**.) Ces renseignements sont généralement présentés dans un plan d'action. L'entité auditée est invitée à fournir un plan d'action dans lequel elle décrit ce qu'elle prévoit faire pour résoudre les problèmes recensés dans un rapport d'audit. Si le CCP souhaite obtenir plus de détails ou d'éclaircissements, il demande un rapport d'étape dans lequel l'entité auditée décrit ce qu'elle a fait pour traiter les problèmes énoncés dans le rapport d'audit, ou il organise une audience publique à ce propos. Pour assurer une plus grande responsabilisation, on peut publier ces plans d'action sur le site Web du comité.

Lors d'une audience publique, des témoins appartenant à l'entité auditée comparaissent devant le CCP afin de répondre à des questions et de fournir directement des renseignements supplémentaires. Une audience donne à l'entité auditée la possibilité de clarifier tout problème soulevé dans le rapport d'audit ou dans tout autre rapport sur lequel elle repose. Les membres du CCP affirment que le fait d'articuler l'audience autour des constatations d'un rapport (quand celui-ci est à l'origine de cette audience) contribue à orienter et à structurer leur travail.

Pour se préparer à une audience, il peut être utile que les membres du CCP participent à une séance d'information animée par l'auditeur législatif, des recherchistes du CCP ou d'autres spécialistes, selon le thème de l'audience¹². Cette séance peut aider les membres et le personnel du CCP à préparer des questions en vue de l'audience, et à répondre aux interrogations qu'ils pourraient avoir sur le thème examiné ou sur des aspects précis du rapport. Les membres trouvent souvent que ces séances d'information jouent un

¹² Les spécialistes peuvent être détachés de la bibliothèque de l'assemblée législative, ou si ce n'est pas possible, être engagés par contrat en dehors de l'assemblée législative afin de fournir une aide documentaire spécialisée selon les besoins.

rôle essentiel dans le processus, car ils examinent des sujets nombreux et variés dans le cadre de leur travail et n'ont pas nécessairement de solides connaissances générales sur tous ces sujets.

Les audiences sont ouvertes au public afin de promouvoir la transparence sur la manière dont l'argent public est dépensé. Dans des circonstances exceptionnelles qui touchent à la sécurité ou la criminalité, un CCP peut se réunir à huis clos. Le fait que les transcriptions des audiences soient rendues publiques permet de s'assurer que tout est consigné et améliore la reddition de comptes. Les transcriptions des réunions et des audiences à huis clos ne sont pas rendues publiques.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : La tenue d'audiences publiques

Pour organiser des audiences publiques efficaces, le CCP peut faire ce qui suit :

- articuler l'audience autour du rapport de l'auditeur législatif;
- classer les constatations du rapport d'audit par ordre de priorité pour les audiences qui reposent sur ce type de rapport;
- ouvrir les audiences au public et aux médias;
- tenir ses audiences le plus tôt possible après la publication des rapports d'audit;
- aider ses membres à poser des questions efficaces qui débusquent les causes profondes des problèmes soulevés par l'auditeur et à établir la manière dont ces problèmes seront résolus.

Bonne pratique 13 : Le CCP publie régulièrement des rapports.

Indicateurs

- Le CCP publie des rapports de fond sur les audiences qui contiennent ce qui suit :
 - des détails sur les constatations et les recommandations d'audit;
 - les mesures prises par l'entité auditée pour mettre en œuvre les recommandations;
 - toute activité de suivi envisagé par le comité.
- Dans ses rapports de fond, le CCP inclut ses propres recommandations, qui complètent celles de l'auditeur législatif.
- Le CCP publie au moins une fois par an un rapport sommaire détaillant ses activités.
- Le CCP dépose ses rapports devant l'assemblée législative.
- Dans ses rapports, le CCP fixe un délai de réponse précis au gouvernement, s'il y a lieu.

Le CCP publie régulièrement deux types de rapport : un rapport sommaire (ou rapport d'activité), qui fait le suivi de ses réalisations, et un rapport de fond, qui résume les thèmes traités et comprend dans certaines juridictions des recommandations du CCP. Certaines juridictions publient seulement un rapport sommaire (ou rapport d'activité), tandis que d'autres combinent les deux types de rapports et les publient dans un document hybride.

Le rapport sommaire (ou rapport d'activité) : Ce rapport présente au public les réalisations du CCP. Il peut aider à donner une raison d'être et un but précis au CCP en tenant informés le personnel et les membres du CCP sur les activités de celui-ci.

Le rapport de fond : Il s'agit d'un rapport thématique qui est rédigé après une audience publique ou une série d'audiences. Il permet au CCP de publier ses propres recommandations en sus de celles formulées par l'auditeur législatif. Il comprend souvent des détails sur les constatations et les recommandations pertinentes de l'auditeur, les mesures prises par l'entité auditée pour mettre en œuvre les recommandations, ainsi que toute activité de suivi prévue par le CCP.

Ce rapport atteint sa pleine efficacité lorsqu'il est le fruit d'un accord unanime ou d'un consensus. Un accord unanime sur les recommandations engendre des rapports qui sont pris plus au sérieux tant par l'entité auditée que par le pouvoir exécutif. Le rapport de fond est généralement rédigé par le personnel de soutien, en consultation avec le président du CCP, et est discuté, modifié et approuvé pendant les réunions du comité jusqu'à l'obtention d'un consensus sur son contenu. S'il n'est pas possible d'obtenir l'unanimité, certaines juridictions permettent la publication d'un (court) rapport minoritaire, habituellement un rapport d'une seule page.

Les CCP sont encouragés à assortir leurs recommandations d'échéances pour la réponse du gouvernement, s'il n'y en avait pas précédemment, ainsi que pour la mise en œuvre des recommandations, si possible. La fixation d'échéances pose des attentes claires et améliore la reddition de comptes. Les mesures prises par les entités auditées font l'objet d'un processus de suivi qui sera traité à la bonne pratique suivante.

Étant donné qu'un rapport de fond contient de nombreux détails, il atteint sa pleine efficacité lorsqu'il est rédigé le plus tôt possible après une audience ou une série d'audiences. Le rapport de fond du CCP augmente la probabilité que les entités auditées donnent suite aux changements recommandés.

Si ses travaux débouchent sur des suspicions de fraude ou d'activités illégales, le CCP doit transmettre le dossier à l'autorité compétente à des fins d'enquête supplémentaire, de sorte que ses activités ne nuisent pas à d'éventuelles procédures judiciaires.

Dans de nombreuses juridictions, les rapports du CCP peuvent être déposés devant l'assemblée législative. Et dans plusieurs juridictions, ces rapports peuvent faire l'objet d'un débat à l'assemblée législative. Les débats sur ces rapports permettent d'aborder publiquement les problèmes et garantissent davantage que les représentants élus ont connaissance de ceux-ci.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : La publication régulière de rapports

Pour publier des rapports efficaces, le CCP peut faire ce qui suit :

- Formuler ses propres recommandations afin de compléter celles de l'auditeur législatif.
- Publier des rapports de fond sur les audiences contenant ce qui suit :
 - le point de vue du comité sur la cause probable du problème;
 - des détails sur les constatations et les recommandations de l'auditeur;
 - les mesures prises par l'entité auditée pour mettre en œuvre les recommandations;
 - toute activité de suivi que le CCP a prévue;
 - l'existence d'un accord unanime ou d'un consensus;
 - des échéances claires pour la réponse du gouvernement.
- Rédiger au moins une fois par an un rapport sommaire dans lequel il présente ses activités (il peut s'agir d'un document autonome, ou d'une partie d'un autre rapport).
- Veiller à ce que ses rapports soient déposés devant l'assemblée législative.
- Veiller à ce que ses rapports fassent l'objet d'un débat à l'assemblée législative, lorsqu'il le juge nécessaire.

Bonne pratique 14 : Le CCP suit la mise en œuvre des recommandations.

Indicateurs

- Le CCP a une procédure de suivi établie pour se tenir informé sur les mesures qui ont été prises ou pas par une entité.
- Le CCP demande aux entités des plans d'action détaillés et examine ceux-ci.
- Le CCP demande aux entités des rapports d'étape et examine ceux-ci.
- Le CCP tient, si nécessaire, des audiences de suivi portant sur ses recommandations ou celles de l'auditeur législatif.
- Le CCP et l'auditeur travaillent ensemble au suivi des recommandations.

Afin d'augmenter les chances que son travail et celui de l'auditeur législatif aient une incidence, le CCP doit en effectuer le suivi.

Sans suivi, il n'y a pas de reddition de comptes.

Grâce au suivi, les entités auditées sont tenues de répondre aux recommandations et, si elles ne le font pas, elles doivent justifier leur inaction devant le CCP. Les juridictions disposent de différents moyens pour effectuer le suivi, mais elles recourent souvent à un document de suivi pour voir les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations. Les progrès peuvent être suivis au moyen des documents remis par une entité auditée au CCP, généralement sur demande de celui-ci. On appelle souvent ces documents des rapports d'étape. Dans de nombreuses juridictions, en particulier dans les petites juridictions disposant de peu

de ressources, l'auditeur législatif dirige le suivi de la mise en œuvre. Quelle que soit la méthode choisie, un calendrier de suivi peut aider à veiller à ce que la mise en œuvre des recommandations et la correction des lacunes ne tombent pas dans les limbes.

Si un comité estime qu'une entité ne met pas en œuvre adéquatement les recommandations ou que les renseignements dont il dispose sont insuffisants pour effectuer le suivi, il peut décider de tenir une audience de suivi qui lui permettra de recueillir plus de renseignements auprès d'une ou de plusieurs entités.

Sans processus de suivi, un CCP aura du mal à connaître son incidence. Un processus de suivi est essentiel pour améliorer la gestion financière et la surveillance de l'argent public.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : Le suivi de la mise en œuvre des recommandations

Afin d'améliorer le suivi, le CCP peut faire ce qui suit :

- Établir une procédure de suivi afin de tenir ses membres et le public informés des mesures qui ont été prises ou pas par l'entité auditée.
- Demander à l'entité un plan d'action détaillé et examiner celui-ci.
- Demander à l'entité un rapport d'étape et examiner celui-ci.
- Examiner les rapports de suivi de l'auditeur législatif afin de vérifier si l'entité auditée a mis en œuvre ses recommandations et celles de l'auditeur législatif.
- Tenir, si nécessaire, des audiences de suivi portant sur ses recommandations ou celles de l'auditeur législatif.
- Travailler avec l'auditeur au suivi des recommandations.
- Nouer une relation avec les comités d'audit au sein de l'administration gouvernementale.

Bonne pratique 15 : Le CCP examine sa performance et son incidence.

Indicateurs

- Le CCP a un moyen d'examiner et d'évaluer régulièrement son efficacité et son incidence.
- Le CCP examine et évalue régulièrement son travail.
- Le CCP possède un plan pour maintenir ou améliorer son efficacité.

L'évaluation de la performance et de l'incidence du CCP permet à ses membres, et aux personnes extérieures, de rapidement voir la valeur ajoutée qu'ils apportent. Elle entretient aussi la motivation des membres du CCP à rester sur la bonne voie. Le CCP peut choisir diverses méthodes pour surveiller son rendement. Certains CCP utilisent le nombre de réunions et d'audiences comme indicateur de productivité. D'autres sélectionnent quelques indicateurs et surveillent leurs progrès en regard de ceux-ci; par exemple, réduire le temps qui s'écoule entre le dépôt du rapport de l'auditeur et la tenue d'une audience. Un autre exemple est de suivre l'incidence du CCP en se fondant sur le nombre de recommandations présentées, acceptées, approuvées ou

mises en œuvre. On pourrait demander aux organisations auditées si le fait d'avoir assister aux audiences du CCP les a aidé à mettre en œuvre les recommandations de l'auditeur général. Dans notre prochain travail de recherche, nous examinerons plus en détail la façon de mesurer l'incidence et le résultat d'une surveillance efficace. Certains CCP trouvent utile de réaliser l'auto-évaluation élaborée par la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, et d'utiliser les résultats comme point de référence pour suivre leur performance et leur incidence.

Conseils pour mettre en œuvre la bonne pratique : La performance et l'incidence

Pour examiner sa performance et son incidence, le CCP peut faire ce qui suit :

- Établir un plan de travail au début d'une session parlementaire et suivre ses progrès en regard de ce plan.
- Consigner dans un rapport d'activité annuel les renseignements sur ses actions, ses extraits et son incidence.
- Suivre les progrès réalisés en se fondant sur quelques-uns des indicateurs de performance suivants (voir Ngozwana, 2009) :
 - le nombre (ou le pourcentage) de rapports d'audits examinés;
 - le temps écoulé entre le dépôt des rapports de l'auditeur et la tenue des audiences;
 - le nombre de rapports de fond préparés par le CCP;
 - le nombre de réunions et d'audiences tenues;
 - les recommandations acceptées/approuvées ou mises en œuvre par le gouvernement;
 - la fréquence à laquelle le gouvernement lui fournit les plans d'action, les rapports d'étape et les autres renseignements demandés.

Certains CCP documentent leur performance et leur incidence dans leur rapport d'activité annuel en mettant en corrélation leurs résultats réels avec les cibles et les buts prévus¹³. D'autres CCP se fixent des cibles, mais n'effectuent aucun rapport public en regard de celles-ci. Bien que les efforts pour suivre le rendement et l'incidence soient louables, ils n'ont d'utilité que s'ils sont déployés régulièrement et systématiquement, dans l'idéal au début de chaque mandat, et revus annuellement.

¹³ Pour un bon exemple de suivi des buts en regard des extraits, voir le rapport annuel du Parlement de Victoria (septembre 2011).

Bibliographie

Lectures supplémentaires sur l'efficacité du CCP

AUSTRALIE. PARLIAMENT OF VICTORIA. Public Accounts and Estimates Committee 2010-2011 Annual Report (en ligne), Victoria, Government Printer for the State of Victoria, septembre 2011. Sur Internet :

www.parliament.vic.gov.au/images/stories/committees/paec/reports/103rd_Annual_Report_FINAL_09092011.pdf.

CANADA. CHAMBRE DES COMMUNES. Protocole pour les témoignages des administrateurs des comptes devant le Comité permanent des comptes publics (en ligne), Ottawa, chez l'auteur, 2007. Sur Internet :

http://www.noscommunes.ca/Content/Committee/391/PACP/Reports/RP2798921/391_PACP_Rpt13/391_PACP_Rpt13-f.pdf.

CANADA. MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX. COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LE PROGRAMME DE COMMANDITES ET LES ACTIVITÉS PUBLICITAIRES. Rapport de la phase 2. Rétablir l'imputabilité : Recommandations (en ligne), Ottawa, chez l'auteur, 2006. Sur Internet :

http://epe.lac-bac.gc.ca/100/206/301/pco-bcp/commissions/sponsorship-ef/06-03-06/www.gomery.ca/fr/phase2report/recommendations/fr_cispaa_recommandations_full.pdf.

CCAF-FCVI et CONSEIL CANADIEN DES COMITÉS DES COMPTES PUBLICS. La surveillance parlementaire : les comités et leurs liens. Les attributs d'un comité des comptes publics efficaces, Ottawa, chez l'auteur, 2010.

ÉCOSSE. SCOTTISH PARLIAMENT PUBLIC AUDIT COMMITTEE. Session 4 Legacy Paper. SP Paper 960, 3rd Report (en ligne), Écosse, Scottish Parliamentary Corporate Body, 21 mars 2016. Sur Internet :

www.parliament.scot/S4_PublicAuditCommittee/Reports/PAS042016R03.pdf.

FRIEDBERG, C. et R. Y. HAZAN. « Legislative oversight », dans Comparative Assessment of Parliaments (CAP) Note (en ligne), Albany (New York), Center for International Development and State University of New York, juillet 2012. Sur Internet : www.cid.suny.edu/capnotes1/LegislativeOversight_071112.pdf.

HOQUE, Z., éd., Making Governments Accountable: The Role of Public Accounts and National Audit Offices, New York, Routledge, 2015.

NGOZWANA, N. Good Practice Guide for Public Accounts Committees in SADC, Dar Es Salaam, Tanzanie, Southern Africa Development Community Organization of Public Accounts Committees, 2009. Sur Internet :

<http://sadcopac.pac-networks.org/file/view/SADCOPAC+GOOD+PRACTICE+GUIDE.doc>.

PELIZZO, R. et F. STAPENHURST. Government Accountability and Legislative Oversight, New York, Routledge, 2014.

STAPENHURST, R., V. SAHGAL, W. WOODLEY et R. PELIZZO. Scrutinizing Public Expenditures: Assessing the Performance of Public Accounts Committees, World Bank Policy Research Working Paper # 3613, 2005.

STAPENHURST, R., R. PELIZZO et K. JACOBS. Following the Money: Comparing Parliamentary Public Accounts

Committees, Londres, Pluto Press, 2014.

Lectures supplémentaires sur l'élaboration d'indicateurs sur l'efficacité d'une assemblée législative

ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE LA FRANCOPHONIE. La réalité démocratique des Parlements : Quels critères d'évaluation? (en ligne), Paris, chez l'auteur, juillet 2009. Sur Internet :

http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/la_realite_democratique_des_parlements_-_quels_criteres_devaluation_-_geneve.pdf.

BANQUE MONDIALE. Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Assessment Handbook (en ligne), Washington (District de Columbia), chez l'auteur, 2016. Sur Internet : <https://pefa.org/pefa-assessment-handbook>.

CANADA. CENTRE PARLEMENTAIRE. Indice Parlementaire Africain (IPA) : Un Rapport de Sept Pays Africains (en ligne), Ottawa, chez l'auteur, juin 2011. Sur Internet : https://www.agora-parl.org/sites/default/files/ipa-indice-parlementaire-africain_0.pdf.

COMMONWEALTH PARLIAMENTARY ASSOCIATION. Recommended Benchmarks for Democratic Legislatures (en ligne), Londres, chez l'auteur, décembre 2006. Sur Internet : www.cpahq.org/cpahq/Main/Document_Library/Benchmarks_for_Democratic_Legislatures/Recommended_Benchmarks_for_Democratic_Legislatures.aspx.

INTERNATIONAL BUDGET PARTNERSHIP. Open Budget Survey 2015, Washington (District de Columbia), chez l'auteur, septembre 2015. Sur Internet : <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/OBS2015-Report-English.pdf>.

McGEE, D. G. The Overseers: Public Accounts Committees and Public Spending, Londres, Commonwealth Parliamentary Association, avec Pluto Press, 2002.

NATIONAL DEMOCRATIC INSTITUTE FOR INTERNATIONAL AFFAIRS. Toward the Development of International Standards for Democratic Legislatures, Washington (District de Columbia), chez l'auteur, janvier 2007.

UNION INTERPARLEMENTAIRE. Évaluer le Parlement : Outils d'auto-évaluation à l'intention des parlements (en ligne), Genève, chez l'auteur, 2008. Sur Internet : <https://beta.ipu.org/resources/publications/reference/2016-07/evaluating-parliament-self-assessment-toolkit-parliaments>.

Annexe : Cadre de recherche – De 6 éléments facilitateurs à 15 bonnes pratiques, en passant par 12 attributs

Dans notre ouvrage Un guide visant le renforcement des comités des comptes publics (dont la première version a été publiée en 2006), nous avons recensé six éléments facilitateurs contribuant à l'efficacité des CCP. En 2010, à l'issue de recherches supplémentaires, nous avons recensé 12 attributs d'un CCP efficace. Après des recherches menées en 2016-2017, nous sommes parvenus à 15 bonnes pratiques. Ces bonnes pratiques approfondissent les attributs, élargissant plusieurs d'entre eux. Nous avons classé ces bonnes pratiques en trois catégories (intrants fondamentaux, actions et extrants), en mettant l'accent sur ce qu'un CCP peut faire pour optimiser son efficacité. Nos prochains travaux porteront sur les résultats et l'incidence des CCP efficaces.

Dans le **tableau A-1**, nous mettons en corrélation les éléments facilitateurs, les attributs et les bonnes pratiques d'un CCP efficace¹⁴. Ce tableau témoigne de l'évolution de nos recherches sur l'efficacité des CCP. Il sera utile à quiconque connaît nos travaux et souhaite comparer les éléments facilitateurs ou les attributs avec les bonnes pratiques. Ceux qui ne sont pas familiarisés avec nos travaux, mais qui connaissent des pratiques recommandées dans le cadre d'autres recherches, remarqueront une synergie entre nos éléments facilitateurs, nos attributs et nos bonnes pratiques d'une part et les pratiques recommandées dans d'autres recherches d'autre part, notamment celles sur les comparaisons et les pratiques exemplaires.

¹⁴ Pour une description détaillée du lien entre les éléments facilitateurs et les attributs, voir CCAF-FCVI et CCCCP, 2010.

Tableau A-1 – Corrélations entre les éléments facilitateurs, les attributs et les bonnes pratiques d'un CCP efficace

Éléments facilitateurs	Attributs	Bonnes pratiques Le comité des comptes publics :
Un cadre de travail formel et bien défini en matière de pouvoirs et de pratiques	Les pouvoirs et les pratiques	1. a des pouvoirs qui sont inscrits dans la loi.
L'engagement du gouvernement	Le soutien de l'assemblée législative Le soutien du gouvernement	2. ne subit aucune ingérence du gouvernement.
La capacité du comité à exercer ses pouvoirs	La continuité et la formation	11. veille à ce que ses membres comprennent leurs responsabilités spécifiques. 7. fournit de la formation à ses membres.
	La dotation et le budget	4. dispose des ressources appropriées en personnel. 5. dispose d'un processus établi pour assurer la continuité de son travail.
Comité fort	La planification	6. planifie son travail.
Un solide leadership au sein du comité	La partisanerie constructive	9. met en œuvre une collaboration multipartite.

Éléments facilitateurs	Attributs	Bonnes pratiques Le comité des comptes publics :
De bonnes relations avec l'auditeur législatif	La relation avec l'auditeur législatif	8. entretient de bonnes relations avec l'auditeur législatif
	Le rapport	12. tient des audiences publiques. 13. publie régulièrement des rapports.
	Le suivi	14. suit la mise en œuvre des recommandations.
La participation du public et des médias	La performance et l'incidence	15. examine sa performance et son incidence.
	La communication	3. possède une méthode établie pour communiquer avec les parties prenantes. 10. fait participer les témoins de façon constructive.