

GUIDE

# La surveillance parlementaire Les comités et leurs liens

Les attributs d'un comité des  
comptes publics efficace



FONDATION CANADIENNE  
POUR L'AUDIT ET  
LA RESPONSABILISATION



## REMERCIEMENTS

---

L'ouvrage *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace* a été réalisé pour le Conseil canadien des comités des comptes publics par la CCAF-FCVI en consultation avec son Groupe consultatif sur les comités des comptes publics. La CCAF-FCVI souhaite exprimer sa gratitude aux membres de ce groupe pour leur rétroaction exhaustive et inestimable. Les attributs ont été approuvés par les comités des comptes publics et reflètent globalement leurs points de vue.

La CCAF-FCVI remercie également les présidents, les vice-présidents, les greffiers et les recherchistes des comités des comptes publics au Canada de lui avoir fourni une rétroaction et des exemples de pratiques en vigueur dans les différentes Administrations. De plus, elle souhaite souligner la précieuse contribution des membres de la collectivité des vérificateurs législatifs au Canada qui lui ont fait part de leurs conseils et commentaires réfléchis.

© 2010 CCAF-FCVI Inc.

Publié par :

CCAF-FCVI Inc.  
291, rue Olmstead  
Ottawa (Ontario) Canada  
K1L 7J9

Tél. 613-241-6713  
Télééc. 613-241-6900  
[www.ccaf-fcvi.com](http://www.ccaf-fcvi.com)

## TABLE DES MATIÈRES

---

Résumé.....	2
Contexte.....	4
Les douze attributs .....	8
1 – Les pouvoirs et les pratiques .....	10
2 – Le soutien de l’assemblée législative .....	12
3 – Le soutien du gouvernement .....	14
4 – La continuité et la formation .....	16
5 – La dotation et le budget .....	18
6 – La planification .....	20
7 – La partisanerie constructive .....	22
8 – La relation avec le vérificateur législatif .....	24
9 – Le rapport .....	26
10 – Le suivi .....	28
11 – La performance et l’incidence .....	30
12 – La communication .....	32
Annexe 1 : Cadre conceptuel – de six éléments facilitateurs à douze attributs ...	34
Annexe 2 : Processus de consultation .....	38
Ouvrages consultés .....	40

*NDLT : L’emploi du masculin dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.*

# RÉSUMÉ

---

## LE RÔLE ESSENTIEL DU COMITÉ DES COMPTES PUBLICS

Le comité des comptes publics (CCP) constitue un élément essentiel de la surveillance parlementaire dans le système de Westminster. Toutes les assemblées législatives au Canada – fédérale, provinciales et territoriales – possèdent un tel comité, bien que le nom de celui-ci diffère au Québec, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut.

Dans le cadre du système de Westminster, les assemblées législatives participent au cycle budgétaire de deux façons : elles examinent et approuvent les prévisions budgétaires, et elles examinent minutieusement après les faits les dépenses engagées par le gouvernement.

En général, dans le cadre de son travail de surveillance des dépenses, le CCP :

- examine les états financiers ou les comptes publics;
- vérifie si l'utilisation des fonds publics correspond aux fins visées par l'assemblée législative;
- vérifie si le gouvernement a dépensé les fonds de façon à accorder toute l'importance voulue aux principes d'économie et d'efficacité (et dans certains cas, si le gouvernement possède les moyens nécessaires pour mesurer sa propre efficacité).

Dans la plupart des cas, le CCP se fie au vérificateur législatif pour lui fournir, sous forme de rapports de vérification, de l'information ayant fait l'objet d'une vérification indépendante. Dans ces rapports, on souligne parfois la mesure dans laquelle :

- les états financiers ou les comptes publics sont fiables;
- les fonds publics ont été utilisés conformément aux fins visées par l'assemblée législative;
- les ministères et organismes ont dépensé les fonds en respectant les principes d'économie et d'efficacité. Certains vérificateurs législatifs indiquent également si les ministères et organismes possèdent les moyens nécessaires pour mesurer leur propre efficacité.

Le pouvoir des vérificateurs législatifs se limite ici à faire rapport à l'assemblée législative sur les constatations de leur bureau. Les vérificateurs législatifs n'ont aucun pouvoir de sanction – ils ne peuvent pas forcer les ministères ou organismes à corriger les déficiences relevées ou à répondre à l'une ou l'autre de leurs constatations.

Cela dit, le rôle que joue le comité des comptes publics est essentiel. En tant que comité de vérification de l'assemblée législative, le CCP peut exercer une certaine pression sur les ministères et organismes :

- en convoquant des témoins qui puissent rendre des comptes sur ce qui s'est produit et sur les mesures prises pour rétablir la situation;

- en appuyant les constatations du vérificateur législatif et en formulant des recommandations pour que les ministères et les organismes adoptent des mesures correctives;
- en demandant aux ministères et organismes de donner suite aux recommandations du vérificateur législatif et à ses propres recommandations;
- en effectuant un suivi auprès des ministères et organismes afin de s'assurer que les recommandations ont bel et bien été mises en œuvre.

## LES ATTRIBUTS D'UN CCP EFFICACE

Les comités des comptes publics jouent un rôle bien particulier au sein de l'assemblée législative. Contrairement à la plupart des comités, ils ne participent pas au processus législatif et ne se penchent pas sur les projets de loi déposés par le gouvernement. Ces comités doivent se concentrer essentiellement sur l'administration des programmes gouvernementaux, et non pas se prononcer sur l'orientation de la politique du gouvernement. Il s'agit donc d'entités toute particulières, possédant souvent leur propre culture politique. Les CCP se veulent le reflet de leurs membres, de la réalité politique et de l'interprétation de leurs attributions et de leur mandat.

La composition des CCP est représentative de leur région et elle varie largement d'une Administration à l'autre par la langue, la culture et le genre des membres, entre autres. Les membres doivent tenir compte des valeurs, de l'histoire et de la dynamique de l'Administration concernée, du mode de fonctionnement du comité, ainsi que des demandes et des attentes du public. La taille du corps législatif constitue un facteur déterminant : s'il s'agit d'un corps législatif de grande taille, les membres du CCP auront vraisemblablement des responsabilités particulières; dans le cas contraire, ils seront fort probablement des « généralistes ».

Les élections, le roulement au sein du comité et les substitutions – voilà trois facteurs qui obligent les CCP à veiller constamment à l'orientation de leurs membres au sujet des pratiques de travail efficaces.

Le présent document, dans lequel on définit les attributs d'un comité des comptes publics efficace, se veut un guide ou document de référence pour les membres de ces comités. Délibérément concis, cet ouvrage a été préparé pour servir d'outil de référence sur les principales caractéristiques d'un CCP efficace.

Pour en faciliter la lecture, chaque attribut est présenté sur une page distincte. Par ailleurs, des exemples de faits saillants tirés de la pratique permettent de décrire certains contextes d'application pour chacun des attributs et d'illustrer comment la pratique diffère d'une Administration à une autre.

Les tendances canadiennes relevées dans notre sondage sont présentées au bas de la page de chaque attribut, le cas échéant. La plupart des données proviennent du sondage réalisé conjointement en 2008 par la CCAF-FCVI, le cabinet KPMG et l'Institut de la Banque mondiale auprès des 14 CCP canadiens; certaines données sont tirées d'un sondage mené en 2004 par la CCAF-FCVI.

## CONTEXTE

Depuis sa création en 1980, la CCAF-FCVI travaille en étroite collaboration avec le Conseil canadien des comités des comptes publics (CCCCP) pour concevoir des moyens novateurs servant à mieux outiller les CCP canadiens et à accroître la coopération entre les CCP et les vérificateurs législatifs.

Le premier travail de recherche d'importance confié à la CCAF-FCVI a consisté à examiner le rôle et la fonction des comités des comptes publics canadiens et des vérificateurs législatifs. En 1981, la CCAF-FCVI publie son premier rapport de recherche, intitulé *Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs. Une plus grande imputabilité*. En 1989, le CCCCPC publie des lignes directrices dont devrait s'inspirer un comité des comptes publics canadien modèle. S'ensuit la production d'un grand nombre d'études et la mise au point de ressources destinées aux CCP.



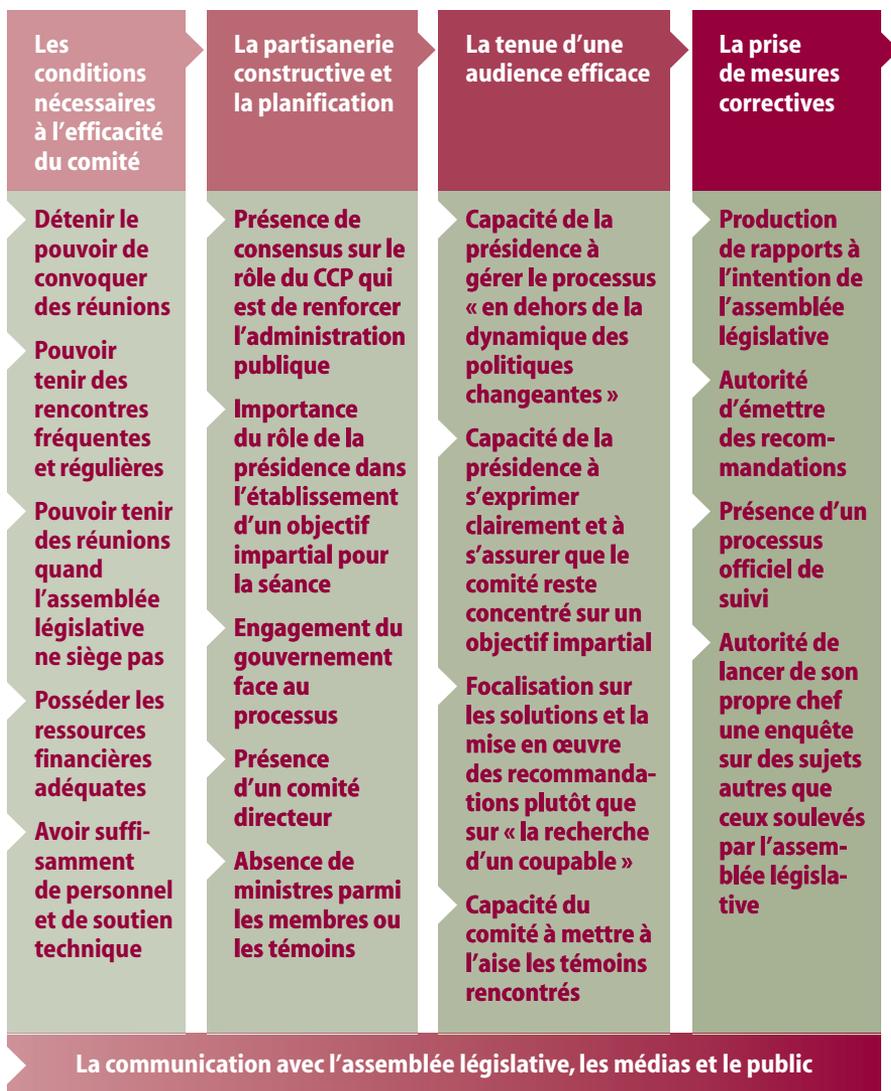
Plus récemment, les recherches et les outils de la CCAF-FCVI ont permis d'évaluer les tendances en matière d'efficacité au sein des CCP et de déterminer un ensemble de bonnes pratiques pouvant renforcer la capacité des CCP. La CCAF-FCVI a fondé son *Guide visant le renforcement des comités des comptes publics*, paru en 2006, sur les résultats d'un sondage mené auprès des 14 CCP canadiens en 2004. À partir des travaux de recherche de 2004 et du guide qui en a résulté en 2006, la CCAF-FCVI a élaboré un modèle de « comité des comptes publics efficace ». Entre 2006 et 2009, la CCAF-FCVI a utilisé et adapté ce modèle dans le cadre de nombreuses séances d'orientation qu'elle a offertes partout au Canada.

### À LA RÉUNION DE 2007 DU CCVL ET DU CCCCPC, LA CCAF-FCVI A PRÉSENTÉ TROIS CONCEPTS CLÉS POUR LE « CCP DU FUTUR »

- Un CCP **axé sur la reddition de comptes** et orienté vers l'adoption de mesures correctives destinées à améliorer l'administration publique et la planification;
- Un CCP **doté d'une capacité** à bien informer ses membres, à rédiger les rapports du comité et à entretenir des relations avec les ministères et organismes afin de surveiller si l'on met bel et bien en œuvre les mesures correctives;
- Un CCP **possédant l'expérience nécessaire**, c'est-à-dire une certaine continuité parmi ses membres qui, eux, saisissent bien le rôle particulier attribué au comité

En 2007, le CCCCP a demandé à la CCAF-FCVI de définir une vision pour le « CCP du futur », et d'y énoncer des concepts clés en vue de guider les CCP pour les dix années à venir (voir encadré p. 4).

## UN MODÈLE DE COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE



En 2008, de concert avec le cabinet KPMG et l'Institut de la Banque mondiale, la CCAF-FCVI a mené un sondage sur les pratiques adoptées par les CCP au Canada. Les résultats, présentés à l'assemblée annuelle conjointe du CCCCPC et du Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL), tenue à Whitehorse en 2008, ont permis d'obtenir un « instantané » des activités qu'effectuaient à ce moment-là les CCP dans l'ensemble du Canada. Les résultats ont aussi mis en lumière quelques tendances, préoccupations et problèmes propres aux CCP canadiens.

À cette assemblée à Whitehorse, certains membres du CCCCPC ont proposé que la CCAF-FCVI prépare un document concis et facilement accessible sur les principaux sujets et problèmes ayant surgi et concernant les CCP. Ils ont suggéré que ce document inclue :

- les pratiques d'avant-garde utilisées par les CCP au Canada;
- une réflexion récente sur les pratiques des CCP (c.-à-d. le rôle des CCP dans la communication de la valeur ajoutée);
- les tendances et les progrès récents.

À la demande du CCCCPC, la CCAF-FCVI a accepté de tracer les grandes lignes des caractéristiques ou attributs d'un CCP efficace et a préparé une version provisoire du présent document afin que les attributs proposés fassent l'objet de discussions à la rencontre du CCCCPC de 2009, tenue à Edmonton. Dans cette tâche, la CCAF-FCVI s'est fondée sur de nombreux éléments : les résultats de ses propres travaux (études, sondages, exposés et rapports); des discussions tenues avec le CCCCPC et ses membres; ainsi que des recherches menées par d'autres institutions, dont l'Institut de la Banque mondiale.

**Les 12 attributs proposés, sur lesquels le Conseil canadien des comités des comptes publics s'est penché, portent sur les points suivants :**

---

**LES POUVOIRS ET LES PRATIQUES**

---

**LE SOUTIEN DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE**

---

**LE SOUTIEN DU GOUVERNEMENT**

---

**LA CONTINUITÉ ET LA FORMATION**

---

**LA DOTATION ET LE BUDGET**

---

**LA PLANIFICATION**

---

**LA PARTISANERIE CONSTRUCTIVE**

---

**LA RELATION AVEC LE VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF**

---

**LE RAPPORT**

---

**LE SUIVI**

---

**LA PERFORMANCE ET L'INCIDENCE**

---

**LA COMMUNICATION**

---

Dans ce document, nous expliquons pourquoi chaque attribut est important et nous énumérons des exemples de pratiques susceptibles de permettre l'atteinte d'un niveau d'efficacité optimal. Nous y présentons des faits saillants tirés de la pratique en vigueur dans différentes Administrations afin de bien illustrer l'application de chaque attribut. Nous abordons aussi les tendances canadiennes.

Les attributs devraient convenir à l'ensemble des Administrations canadiennes. Cependant, les réalités institutionnelles ou politiques sont susceptibles d'empêcher l'adoption uniforme des pratiques. Il se peut que certaines Administrations considèrent une pratique particulière comme étant souhaitable, mais inapplicable. La faisabilité peut dépendre de facteurs comme : la période du cycle électoral; la structure du système du comité; les ressources disponibles; la position majoritaire ou minoritaire du gouvernement; et l'existence de pratiques potentiellement incompatibles. Il est évident que toutes les façons proposées pour s'approprier un attribut ne pourront s'appliquer à toutes les Administrations; les pratiques choisies varieront donc en conséquence.

## LES DOUZE ATTRIBUTS

---

### LES POUVOIRS ET LES PRATIQUES

*Pour être efficace, le CCP doit posséder des pouvoirs spécifiques et les utiliser convenablement.*

### LE SOUTIEN DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE

*Un CCP efficace peut compter sur l'appui et la collaboration de l'assemblée législative et des membres du CCP venant de tous les partis.*

### LE SOUTIEN DU GOUVERNEMENT

*Un CCP efficace a besoin à la fois du soutien du gouvernement (le cabinet) et de la collaboration des hauts fonctionnaires (les administrateurs généraux des ministères et les chefs d'organismes).*

### LA CONTINUITÉ ET LA FORMATION

*Le CCP assure une fonction particulière et joue un rôle bien précis. Il faut du temps et de la formation pour que ses membres puissent bien saisir le rôle, les fonctions et la culture qui sont propres au comité.*

### LA DOTATION ET LE BUDGET

*Le CCP a besoin de personnel de soutien professionnel pour être efficace. Le greffier et le ou les chercheurs peuvent préparer le matériel en prévision des réunions, tenir les séances de breffage et rédiger les rapports.*

### LA PLANIFICATION

*La planification peut considérablement améliorer l'efficacité du CCP en aidant celui-ci à se préparer en vue des réunions et à se concentrer sur les enjeux prioritaires.*

---

## LA PARTISANERIE CONSTRUCTIVE

*Le CCP fonctionne de manière plus efficace lorsque ses membres établissent des relations de travail constructives, aussi bien entre eux qu'avec les témoins, et lorsqu'ils se concentrent sur l'amélioration de l'administration des programmes gouvernementaux.*

## LA RELATION AVEC LE VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF

*Un facteur significatif contribuant à l'efficacité du CCP est la relation que celui-ci entretient avec le vérificateur législatif. Étroite et réciproque, cette relation doit s'appuyer sur la confiance et un objectif commun, mais chaque partie doit aussi conserver son rôle distinct et son indépendance.*

## LE RAPPORT

*Les membres du CCP peuvent avoir une perspective qui diffère de celle du vérificateur législatif. En plus d'adopter ou d'appuyer les recommandations de celui-ci, le CCP peut souhaiter ajouter ses propres recommandations et observations, lesquelles reflètent un point de vue qui lui est propre.*

## LE SUIVI

*Le CCP peut boucler la boucle de la reddition de comptes en tenant des audiences de suivi et en surveillant la mise en œuvre des recommandations.*

## LA PERFORMANCE ET L'INCIDENCE

*Une étude sur l'incidence et la valeur ajoutée permettrait au CCP d'être confiant que son travail contribue à changer quelque chose au chapitre de la prestation des services publics. Le CCP pourrait ainsi communiquer ces changements positifs à l'assemblée législative, aux médias et au public.*

## LA COMMUNICATION

*Le CCP peut communiquer les résultats ou l'incidence de son travail à l'assemblée législative, au public et aux médias. Cette information peut stimuler un débat public et, dans certains cas, accroître la probabilité que le gouvernement prenne acte des préoccupations soulevées par le CCP.*

## LES POUVOIRS ET LES PRATIQUES

**POUR ÊTRE EFFICACE, LE CCP DOIT POSSÉDER DES POUVOIRS SPÉCIFIQUES ET LES UTILISER CONVENABLEMENT.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Quatre des 14 CCP possèdent une politique officielle définissant la régularité des réunions.
- Sept des 14 CCP possèdent le pouvoir sans restriction de lancer des enquêtes de leur propre chef.
- Onze des 14 CCP possèdent le pouvoir inconditionnel de convoquer des témoins, tandis que les 3 autres ont certaines restrictions à cet égard.
- Cinq des 14 CCP peuvent demander à des représentants d'Administrations locales de comparaître devant le CCP.
- Treize des 14 CCP peuvent demander à des dirigeants de sociétés d'État de comparaître devant le CCP.

## RÈGLEMENT DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE

*Le CCP doit être reconnu dans le règlement de l'assemblée législative et posséder un ordre de renvoi ou un mandat lui conférant les pouvoirs nécessaires pour examiner de l'information et produire des rapports auxquels le gouvernement a l'obligation de répondre.*

## L'EXAMEN DE L'INFORMATION

### ***Pouvoirs et pratiques à considérer***

- Examen des comptes publics (états financiers annuels), y compris toute restriction mentionnée dans le rapport du vérificateur législatif.
- Examen des rapports de vérification de la performance ou de vérification de l'optimisation des ressources, publiés par le vérificateur législatif.
- Le cas échéant, une investigation ou un examen à l'égard des dossiers que l'assemblée législative confie au CCP.
- Lancement d'enquêtes de son propre chef.
- Convocation de réunions ou d'audiences publiques en tout temps, que l'assemblée législative siège ou non.
- Demande et obtention de toute la documentation que le CCP estime nécessaire pour s'acquitter adéquatement de ses fonctions.
- Convocation de témoins provenant de l'ensemble du périmètre comptable du gouvernement, y compris les Administrations locales, le secteur dit « ÉUCH » (écoles, universités, collèges et hôpitaux) et les sociétés d'État.

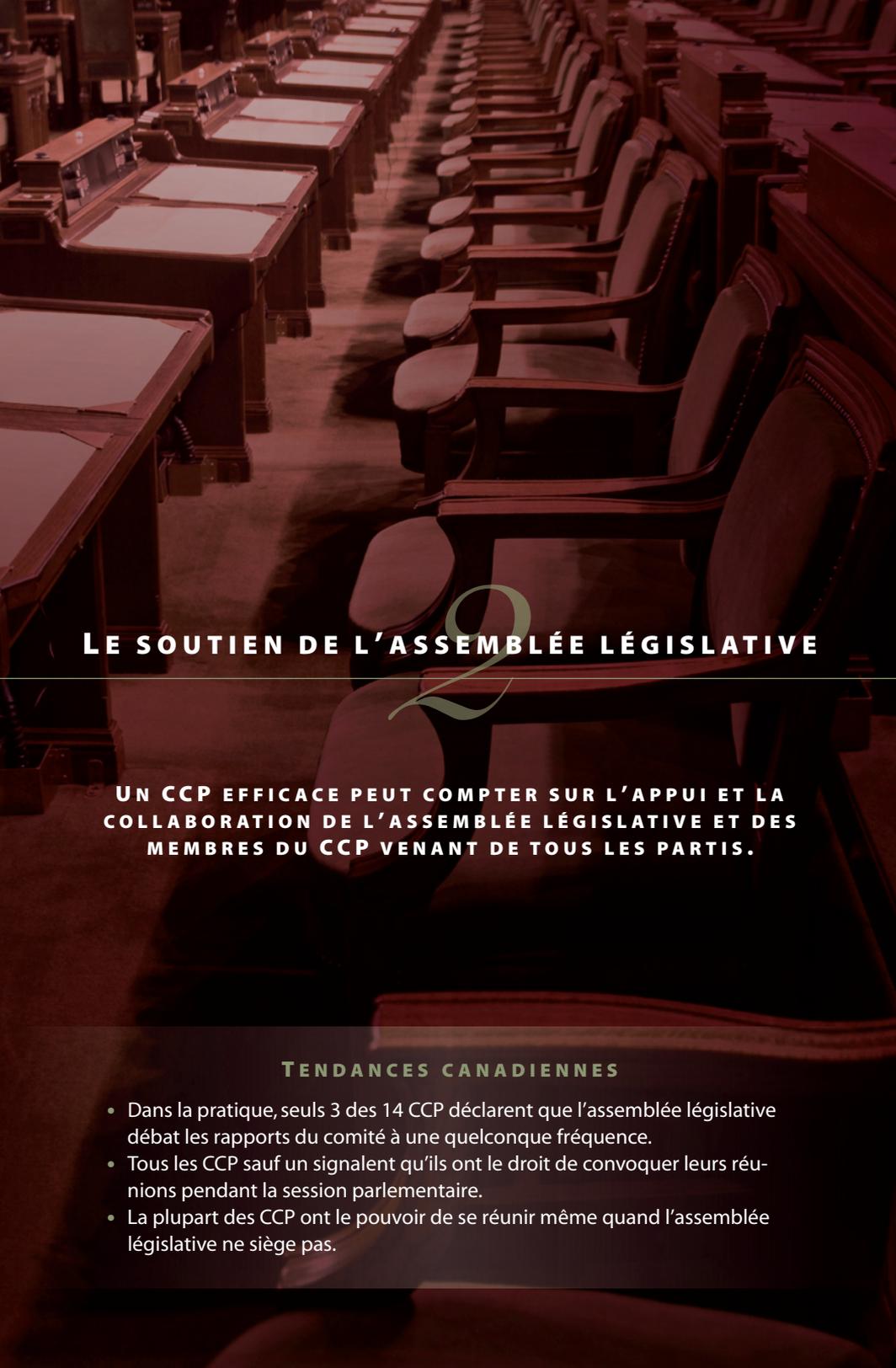
## LA PRODUCTION DE RAPPORTS

### ***Pratiques à considérer***

- Produire des rapports de fond à l'intention de l'assemblée législative.
- Faire des recommandations et exiger des réponses de la part du gouvernement.
- Recommander que les rapports soient débattus à l'assemblée législative.

## FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE

- En Colombie-Britannique, le CCP possède son propre mandat, dans lequel on précise les pouvoirs du comité.
- En Nouvelle-Écosse, le CCP possède un mandat dans lequel on précise l'« ordre de renvoi » de l'Assemblée législative. Le mandat aborde aussi les pratiques et les principes directeurs.
- Dans le Règlement de la Chambre des communes, on précise clairement le mandat particulier conféré au CCP.
- En Ontario, le rôle du CCP est précisé dans le Règlement, lequel lui confère le mandat de passer en revue le Rapport du vérificateur général et les comptes publics de la province pour ensuite présenter ses observations, opinions et recommandations à la Chambre.



## LE SOUTIEN DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE

**UN CCP EFFICACE PEUT COMPTER SUR L'APPUI ET LA COLLABORATION DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE ET DES MEMBRES DU CCP VENANT DE TOUS LES PARTIS.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Dans la pratique, seuls 3 des 14 CCP déclarent que l'assemblée législative débat les rapports du comité à une quelconque fréquence.
- Tous les CCP sauf un signalent qu'ils ont le droit de convoquer leurs réunions pendant la session parlementaire.
- La plupart des CCP ont le pouvoir de se réunir même quand l'assemblée législative ne siège pas.

## HABILITATION

*L'assemblée législative peut jouer un rôle important en appuyant l'habilitation et l'indépendance du CCP.*

### **Pratiques à considérer**

L'assemblée législative peut soutenir le CCP de diverses façons :

- en permettant au CCP de choisir les thèmes de ses audiences ou de ses réunions sans devoir obtenir une référence de l'assemblée législative;
- en veillant à ce que le CCP possède le pouvoir de convoquer ses propres réunions;
- en s'assurant qu'il existe un mécanisme pour que les rapports du CCP soient débattus à l'assemblée législative;
- en allouant du temps pour discuter des rapports du CCP à l'assemblée législative.

## COLLABORATION

*Au sein du CCP, la collaboration entre les députés du gouvernement et ceux de l'opposition est primordiale.*

### **Pratiques à considérer**

- Informer les leaders parlementaires et les whips de l'importance d'établir un calendrier des réunions, de minimiser les substitutions et le roulement au sein du comité, et de faciliter la réservation d'une salle de réunion.
- Encourager tous les membres à participer aux réunions et à poser des questions.
- Encourager tous les membres à adopter un comportement non partisan.

## FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE

- Au Québec, l'Assemblée nationale tient des débats d'une durée de deux heures sur les recommandations présentées dans les rapports de la Commission de l'administration publique.
- Au Royaume-Uni, un débat a lieu deux fois par année à la Chambre des communes pour que les élus prennent acte des rapports du CCP.



## LE SOUTIEN DU GOUVERNEMENT

**UN CCP EFFICACE A BESOIN À LA FOIS DU SOUTIEN DU GOUVERNEMENT (LE CABINET) ET DE LA COLLABORATION DES HAUTS FONCTIONNAIRES (LES ADMINISTRATEURS GÉNÉRAUX DES MINISTÈRES ET LES CHEFS D'ORGANISMES).**

### TENDANCES CANADIENNES

- Onze des 14 CCP signalent n'avoir aucune restriction en ce qui a trait à leur pouvoir de convoquer ou d'inviter des témoins aux réunions du CCP. Dans un cas, l'assemblée doit tout d'abord faire voter une résolution donnant au CCP le droit d'utiliser son pouvoir pour convoquer des témoins. Dans un autre cas, seuls les sous-ministres et certains chefs de sociétés d'État peuvent être convoqués.

## COLLABORATION

*Dans le système de Westminster, le gouvernement est comptable devant l'assemblée législative. Le soutien du gouvernement à l'égard du processus de surveillance parlementaire peut s'avérer un important préalable au fonctionnement efficace du CCP.*

### **Pratiques à considérer**

- Le CCP a la collaboration du gouvernement et ne subit aucune ingérence de la part de ce dernier en ce qui a trait à l'établissement du calendrier des réunions et au choix des sujets à discuter.
- Le CCP suit un processus clairement défini pour consulter les documents gouvernementaux.
- Le gouvernement fournit de l'information supplémentaire et des éclaircissements, à la demande du CCP, en ce qui concerne les prévisions budgétaires, les comptes publics, les rapports de rendement, les politiques administratives et les contrôles en matière de gestion financière dans le secteur public.
- Le gouvernement encourage les ministères et les organismes à élaborer des plans d'action pour composer avec les constatations présentées par le CCP et pour mettre en œuvre les recommandations de celui-ci.

## LES TÉMOINS

*La collaboration des administrateurs généraux des ministères et des chefs d'organismes est importante et joue un rôle déterminant dans l'efficacité du CCP.*

### **Pratiques à considérer**

- Encourager les témoins à être plus ouverts dans leurs témoignages.
- Préparer ou encourager le gouvernement à préparer des guides à l'intention des témoins pour leur expliquer la raison d'être du CCP et le déroulement des audiences de ce comité. Il est important d'exposer les rôles et les responsabilités des témoins, afin que ceux-ci sachent ce que l'on attend d'eux.
- Interroger les témoins de façon constructive.

## FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE

- En Colombie-Britannique, le Bureau du contrôleur général possède un guide à l'intention des témoins du gouvernement convoqués par le CCP.
- Au fédéral, le Bureau du Conseil privé a préparé un guide à l'intention des témoins convoqués devant les comités parlementaires, dans lequel on explique clairement les responsabilités incombant aux fonctionnaires.
- En Ontario, le ministère des Finances surveille les travaux du CCP; il collabore à la préparation de tous les témoins du Ministère et il coordonne en outre les réponses que le gouvernement fournit au comité.

## LA CONTINUITÉ ET LA FORMATION

**LE CCP ASSURE UNE FONCTION PARTICULIÈRE ET JOUE UN RÔLE BIEN PRÉCIS. IL FAUT DU TEMPS ET DE LA FORMATION POUR QUE SES MEMBRES PUISSENT BIEN SAISIR LE RÔLE, LES FONCTIONS ET LA CULTURE QUI SONT PROPRES AU COMITÉ.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Au Canada, 6 des 14 CCP nomment leurs membres pour un mandat équivalent à la durée de la législature.
- Dans le cas de 5 CCP, le président et le vice-président sont nommés pour un mandat équivalent à la durée de la législature.
- Dans le cas de 2 CCP, le président et le vice-président sont nommés pour un mandat équivalent à la durée de la session.

## LA CONTINUITÉ AU SEIN DU COMITÉ

*Les substitutions et le roulement au sein du comité peuvent miner la formation et la familiarisation de ses membres avec la fonction particulière du CCP.*

### **Pratiques à considérer**

- Veiller à ce que le règlement permette de nommer les membres du CCP pour la durée de la législature.
- Dans la mesure du possible, limiter la substitution des membres.

## COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET EXPÉRIENCE

*Une bonne compréhension de l'information financière et du fonctionnement de l'appareil gouvernemental chez les membres peut accroître l'efficacité du CCP. Par la formation et le soutien, on peut s'assurer que les membres comprennent bien leurs rôles et responsabilités.*

### **Pratiques à considérer**

- Mettre à la disposition des nouveaux membres du comité une trousse contenant du matériel d'orientation et de formation.
- Assurer une orientation spécifique pour le président et le vice-président à l'égard de leurs rôles et responsabilités.
- Créer une sorte de plan de cours destiné aux membres du comité.
- Sensibiliser les membres du comité aux progrès et aux pratiques exemplaires dans d'autres Administrations.
- Offrir des conseils aux membres du comité quant à la meilleure façon de se concentrer sur les enjeux à l'étude, de poser des questions, d'approfondir leur compréhension de l'appareil gouvernemental et de la gestion dans le secteur public, et d'améliorer leurs connaissances de l'information financière et de l'information touchant le rendement autre que financier.
- Encourager la nomination de présidents et de vice-présidents dotés d'une solide expérience législative.

## FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE

- En Colombie-Britannique, au moment de la formation d'un nouveau gouvernement, le CCP assiste à des séances d'information données par le greffier du comité, le vérificateur général et le contrôleur général au sujet des rôles respectifs de ces intervenants.
- En Alberta, le greffier du comité fournit par écrit un ensemble d'informations et le vérificateur général peut tenir des séances d'information.
- En Ontario, les membres du CCP reçoivent un cahier de breffage avant la réunion d'organisation ou au début de celle-ci.
- Au Québec, on produit un guide du membre au début de chaque législature pour informer les membres des travaux récents de la Commission de l'administration publique, ainsi que des pratiques et du fonctionnement de celle-ci.
- En Nouvelle-Écosse, les membres du CCP reçoivent une brochure contenant les règles qui régissent le CCP et les règles de procédure adoptées par consensus en 1993.
- Au Nunavut, les nouveaux membres du CCP sont mis au courant des travaux antérieurs du comité. Des représentants du Bureau du vérificateur général du Canada leur expliquent dans les grandes lignes le rôle du BVG.
- D'un bout à l'autre du Canada, la CCAF-FCVI a offert des séances d'orientation et de formation destinées aux CCP, en particulier après la tenue d'élections.

A woman with glasses, wearing a dark blazer over a light-colored striped shirt, is looking down at a document she is holding. She is in a library, with bookshelves filled with books visible in the background. The lighting is warm and slightly dim, creating a focused atmosphere.

## LA DOTATION ET LE BUDGET

**LE CCP A BESOIN DE PERSONNEL DE SOUTIEN PROFESSIONNEL POUR ÊTRE EFFICACE. LE GREFFIER ET LE OU LES RECHERCHISTES PEUVENT PRÉPARER LE MATÉRIEL EN PRÉVISION DES RÉUNIONS, TENIR LES SÉANCES DE BREFFAGE ET RÉDIGER LES RAPPORTS.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Onze des 14 CCP bénéficient maintenant des services de un ou deux recherchistes; dans tous sauf un cas, les recherchistes travaillent pour le comité à temps partiel. En 2004, 8 CCP bénéficiaient d'un soutien en matière de recherche.
- Seul 1 CCP a un greffier qui lui est attribué en propre; dans les autres Administrations, les greffiers sont affectés à plus d'un comité.
- Quatre des 14 CCP ont recours à des consultants ou à des experts de l'extérieur.

## BUDGET SUFFISANT ET SERVICE DE SOUTIEN ADÉQUAT

*Un CCP a besoin d'un budget suffisant et d'un service de soutien adéquat pour fonctionner efficacement.*

### **Pratiques à considérer**

- Obtenir le financement et les ressources nécessaires pour embaucher du personnel compétent.
- Bénéficier d'une continuité à l'égard des ressources humaines pour assurer la mémoire institutionnelle du comité.
- Déterminer les compétences que doit posséder le personnel.

### **GREFFIER**

*Au sein du comité, le greffier est le principal responsable de l'administration et des procédures et assure dans une large mesure l'efficacité à long terme du CCP. Le greffier apporte une solide contribution au CCP lorsqu'il :*

- comprend bien les rôles du CCP et de l'assemblée législative ainsi que les règles procédurales pertinentes;
- fournit un soutien impartial à tous les membres du comité;
- manifeste de grandes compétences en matière d'organisation, de supervision et de collaboration;
- transmet aux membres l'information fournie par les témoins;
- comprend le sujet que le comité étudie;
- comprend le contexte législatif et procédural dans lequel le CCP doit exercer ses activités;
- maintient le contact avec les témoins et le vérificateur législatif.

### **SOUTIEN DE RECHERCHE**

*Le personnel de recherche joue un rôle essentiel en ce qui a trait au breffage du CCP, à la préparation d'ébauches de rapport et à l'exécution de travaux de suivi. L'efficacité d'un CCP peut être optimisée si :*

- le CCP a accès à des chercheurs et à des consultants compétents, dotés de solides compétences en rédaction et en analyse;
- des chercheurs tiennent des séances de breffage avant la tenue des audiences et préparent les ébauches de rapport aux fins d'examen et d'approbation par les membres du CCP;
- des chercheurs surveillent la mise en œuvre des recommandations du CCP.

### **FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE**

- En Colombie-Britannique, le CCP peut engager du personnel et obtenir un financement pour faire appel aux services de consultants.
- En Alberta, le sous-comité de recherche donne des directives au personnel de recherche du comité.
- Les CCP de l'Alberta, de la Saskatchewan et du Manitoba ont récemment obtenu un soutien pour la recherche.
- Au Québec, la Commission de l'administration publique peut faire appel aux chercheurs de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale, qui effectuent des recherches thématiques et aident le greffier à surveiller la mise en œuvre des recommandations.
- Au fédéral, 2 analystes de recherche de la Bibliothèque du Parlement sont affectés au CCP de la Chambre des communes et lui assurent des services de soutien.



## LA PLANIFICATION

**LA PLANIFICATION PEUT CONSIDÉRABLEMENT AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DU CCP EN AIDANT CELUI-CI À SE PRÉPARER EN VUE DES RÉUNIONS ET À SE CONCENTRER SUR LES ENJEUX PRIORITAIRES.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Cinq CCP ont un sous-comité de la planification ou un sous-comité directeur.
- Quatre des 14 CCP ont des procédures documentées qui traitent de la fréquence des réunions.
- Seuls 3 CCP ont un calendrier de réunions prédéfini.

## COMITÉ DIRECTEUR

*Le comité directeur aide le CCP à établir des objectifs à long terme et à planifier ses réunions.*

### **Pratiques à considérer**

- Créer un sous-comité de planification ou un sous-comité directeur chargé de planifier les réunions du CCP. Un tel sous-comité peut aussi avoir pour tâche d'élaborer des stratégies visant à renforcer le fonctionnement du CCP à long terme.
- Communiquer régulièrement avec les leaders parlementaires et les whips afin de leur rappeler qu'il est important de réduire au minimum les substitutions et le roulement des membres au sein du CCP.

## PLANIFICATION

*La planification peut aider un CCP à bien se préparer et à se concentrer sur les enjeux prioritaires. Une bonne planification permet en outre au personnel et aux témoins de se préparer en vue des audiences.*

### **Pratiques à considérer**

- Établir pour le CCP une stratégie axée sur des problèmes et des besoins propres à l'Administration.
- Établir des objectifs et des plans de travail clairs pour la tenue des audiences.
- Fixer un calendrier des réunions, et le respecter.
- Encourager le vérificateur législatif à fournir de l'information au sujet des dates prévues pour le dépôt de rapports.
- Encourager le vérificateur législatif à donner des conseils au CCP sur les sujets à examiner en priorité.
- Planifier de demander, au moment du dépôt du rapport du vérificateur législatif, que les ministères fournissent des plans d'action détaillés sur les mesures correctives à prendre pour donner suite aux recommandations contenues dans ledit rapport.

## FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE

- En Colombie-Britannique, le sous-comité chargé de la planification se compose du président et du vice-président du CCP. Le greffier et l'analyste de la recherche du comité assistent régulièrement aux réunions, et le vérificateur général et le contrôleur général y assistent à l'occasion.
- En Alberta, le président et le vice-président du CCP ainsi qu'un représentant du troisième parti composent le sous-comité chargé de la recherche. Ce groupe a d'abord pour tâche de donner des directives au personnel de recherche du CCP, mais il lui arrive aussi de veiller à l'organisation des réunions, en particulier celles qui ont lieu lorsque l'Assemblée ne siège pas.
- Le Manitoba a adopté un calendrier des réunions pour l'année 2008-2009 et il a formé un comité directeur ad hoc.
- Au Québec, un calendrier des séances est mis sur pied et communiqué aux députés, aux leaders parlementaires, au vérificateur général, au personnel de recherche de la Commission de l'administration publique et aux sous-ministres et premiers dirigeants concernés.
- Lorsque la Chambre des communes siège, les membres du CCP se rencontrent deux fois par semaine, suivant un horaire déterminé. Les CCP de l'Alberta, de la Saskatchewan et de l'Ontario se réunissent au moins une fois par semaine en cours de session. Au Québec, la Commission de l'administration publique essaie, dans la mesure du possible, de se réunir au moins une fois par semaine.
- Au fédéral, le CCP est doté d'un sous-comité du programme et de la procédure, auquel siègent le président, deux vice-présidents (des deux partis d'opposition) et deux autres députés. Tous les partis y sont représentés.



## LA PARTISANERIE CONSTRUCTIVE

**LE CCP FONCTIONNE DE MANIÈRE PLUS EFFICACE LORSQUE SES MEMBRES ÉTABLISSENT DES RELATIONS DE TRAVAIL CONSTRUCTIVES, AUSSI BIEN ENTRE EUX QU'AVEC LES TÉMOINS, ET LORSQU'ILS SE CONCENTRENT SUR L'AMÉLIORATION DE L'ADMINISTRATION DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Trois des 14 CCP ont pour pratique de convoquer des ministres à titre de témoins.
- Deux des 14 CCP comptent des ministres au sein du comité.
- Au Canada, 6 CCP signalent qu'ils s'efforcent de parvenir à un consensus ou à une décision unanime; les 8 autres déclarent fonder leurs décisions sur l'opinion de la majorité.

## RELATIONS DE TRAVAIL CONSTRUCTIVES

*Le CCP optimise son efficacité lorsque les députés du gouvernement et ceux de l'opposition travaillent ensemble de façon constructive.*

### **Pratiques à considérer**

- Encourager les membres du comité, quelle que soit leur allégeance politique, à établir des relations de travail constructives.
- Rechercher un consensus ou l'unanimité dans les décisions et recommandations du comité.
- Préciser les objectifs de la réunion dès le début de celle-ci et rappeler à l'ordre les membres qui s'éloignent de ces objectifs.
- Dissuader les ministres de siéger au CCP ou de comparaître à titre de témoins devant le comité.

## FOCALISATION SUR L'ADMINISTRATION DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE

*Les relations de travail constructives sont renforcées lorsque le CCP se concentre sur l'administration des programmes plutôt que sur le bien-fondé de la politique.*

### **Pratiques à considérer**

- Laisser les discussions sur la politique aux autres comités législatifs.
- Convoquer à titre de témoins les administrateurs généraux des ministères et les chefs d'organismes (ne convoquer les ministres que dans des circonstances exceptionnelles).
- Se concentrer sur les mesures correctives plutôt que sur « la recherche d'un coupable ».
- Travailler en vue d'établir un dialogue constructif avec les témoins.

## FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE

- En Ontario, les décisions du CCP sont habituellement prises par consensus.
- Depuis sa création, en 1997, la Commission de l'administration publique au Québec a établi une tradition de décisions unanimes.
- Au fédéral, le CCP essaie d'établir une distinction entre le rôle du sous-ministre comme agent comptable et le rôle du ministre.
- Dans les années passées, le président du CCP du Yukon faisait la déclaration suivante au commencement d'une audience publique : « Nous sommes un comité impartial dont le mandat est d'assurer que les dépenses publiques sont effectuées tout en respectant les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités – autrement dit, nous veillons à ce que le gouvernement s'acquitte de son obligation de rendre compte à l'égard de l'utilisation des fonds publics. Notre tâche n'est pas de contester les politiques du gouvernement, mais bien de surveiller leur mise en œuvre. Les résultats de nos travaux sont ensuite présentés à l'assemblée législative. »



## LA RELATION AVEC LE VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF

**UN FACTEUR SIGNIFICATIF CONTRIBUTANT À L'EFFICACITÉ DU CCP EST LA RELATION QUE CELUI-CI ENTRETIENT AVEC LE VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF. ÉTROITE ET RÉCIPROQUE, CETTE RELATION DOIT REPOSER SUR LA CONFIANCE ET UN OBJECTIF COMMUN, MAIS CHAQUE PARTIE DOIT AUSSI CONSERVER SON RÔLE DISTINCT ET SON INDÉPENDANCE.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Six CCP contribuent au plan de travail annuel du bureau de vérification et 5 CCP collaborent à la sélection et à la nomination du vérificateur législatif.
- Aucun CCP ne peut commander de vérification indépendante du bureau de vérification sans y avoir préalablement été autorisé par l'assemblée législative.

## UTILISATION D'UNE INFORMATION INDÉPENDANTE

*Pour effectuer son travail et surveiller la mise en œuvre des politiques du gouvernement, le CCP doit pouvoir compter sur une information crédible et fiable. Le CCP peut :*

- compter sur les résultats de la vérification d'attestation des comptes publics effectuée par le vérificateur législatif;
- compter sur les rapports du vérificateur législatif comme source crédible d'informations indépendantes sur l'administration des programmes gouvernementaux.

## COLLABORATION AVEC LE VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF ET APPUI MUTUEL

*L'efficacité du CCP peut être optimisée si le comité et le vérificateur législatif collaborent et sont capables de s'appuyer mutuellement.*

### **Pratiques à considérer**

- Rencontrer une fois par année le vérificateur législatif pour examiner les plans, commenter le plan de travail du bureau de vérification et discuter de toute préoccupation que pourrait avoir le vérificateur législatif ou le CCP.
- Jouer un rôle au chapitre des mesures à prendre pour composer avec les préoccupations concernant le mandat, les ressources, l'accès à l'information et l'indépendance du vérificateur législatif.
- Inviter le vérificateur législatif à assister aux réunions ou audiences du comité, que le vérificateur législatif intervienne à titre de conseiller du CCP ou comme témoin.
- Demander au vérificateur législatif d'organiser une séance de breffage à l'intention du CCP avant que celui-ci ne commence des audiences au sujet des rapports du vérificateur.
- Inviter le vérificateur législatif aux réunions pour prononcer l'allocution d'ouverture et le mot de la fin.
- Travailler en étroite collaboration avec le vérificateur législatif pour assurer le suivi des recommandations du vérificateur et du CCP.

## FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE

- Le CCP de la Saskatchewan approuve le budget du Bureau du vérificateur provincial. Le ministre des Finances doit inclure le montant approuvé par le comité dans le budget annuel des dépenses présenté à l'Assemblée législative.
- En Ontario, le vérificateur général fait office de conseiller du CCP et il assiste à toutes les réunions du comité.
- En novembre 2004, la vérificatrice générale du Canada a témoigné devant le CCP et elle a exprimé des préoccupations à propos de l'indépendance du Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada. Elle a en particulier souligné que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait le pouvoir d'approuver le budget du BVG. Cette discussion avec le comité a nettement contribué à la création d'un groupe consultatif parlementaire sur le financement et la surveillance des hauts fonctionnaires du Parlement.



## LE RAPPORT

**LES MEMBRES DU CCP PEUVENT AVOIR UNE PERSPECTIVE QUI DIFFÈRE DE CELLE DU VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF. EN PLUS D'ADOPTER OU D'APPUYER LES RECOMMANDATIONS DE CELUI-CI, LE CCP PEUT SOUHAITER AJOUTER SES PROPRES RECOMMANDATIONS ET OBSERVATIONS, LESQUELLES REFLÈTENT UN POINT DE VUE QUI LUI EST PROPRE.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Treize des 14 CCP ont le pouvoir de formuler des recommandations.
- Dans les faits, 11 CCP formulent des recommandations. Quatre de ces CCP endossent les recommandations du vérificateur législatif, et les 7 autres produisent généralement leurs propres recommandations en plus d'adopter les recommandations du vérificateur.

## EXAMEN DES RAPPORTS DU VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF ET AJOUTS

*Le CCP peut accroître l'incidence des rapports du vérificateur en formulant des recommandations de fond qui s'ajoutent aux recommandations du vérificateur législatif.*

### **Pratiques à considérer**

- Adopter ou appuyer les recommandations formulées par le vérificateur législatif.
- Suppléer les recommandations formulées par le vérificateur législatif et soumettre des observations, le cas échéant.
- Recommander des changements à la législation, le cas échéant.
- Demander au gouvernement de réagir aux recommandations formulées par le CCP, et ce, à l'intérieur d'une période déterminée.

### **FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE**

- En Ontario, les recherchistes de la Bibliothèque législative rédigent l'ébauche des rapports du CCP. Les recommandations du CCP portent en général sur le fond et vont souvent au-delà de celles contenues dans le rapport du vérificateur général.
- En Ontario, les ministères ont 120 jours pour réagir aux recommandations du CCP, mais le CCP peut (et il l'a déjà fait) abréger cette période.
- Au Québec, toute recommandation formulée par la Commission de l'administration publique doit être débattue à l'Assemblée nationale dans les 15 jours qui suivent le dépôt du rapport de la Commission.
- Le Règlement de la Chambre des communes prévoit que le CCP de la Chambre des communes peut exiger une réponse du gouvernement dans les 120 jours qui suivent le dépôt d'un rapport.

A man in a dark suit and patterned tie is looking down at a document he is holding. The background is a warm, reddish-brown color.

## LE SUIVI

**LE CCP PEUT BOUCLER LA BOUCLE DE LA REDDITION DE COMPTES EN TENANT DES AUDIENCES DE SUIVI ET EN SURVEILLANT LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Trois CCP ont élaboré des mécanismes officiels de suivi de la mise en œuvre des recommandations, en complément du suivi effectué par le vérificateur législatif.
- Cinq CCP signalent qu'ils ont tenu des audiences de suivi avec les ministères en ce qui a trait à la mise en œuvre des recommandations formulées par le CCP ou le vérificateur législatif.
- Quatre CCP examinent les progrès réalisés par les entités vérifiées en passant en revue les rapports que présente subséquemment le vérificateur législatif.

## ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE

*Au Canada, les vérificateurs législatifs évaluent dans quelle mesure le gouvernement a mis en œuvre leurs recommandations. Certains vérificateurs législatifs évaluent aussi la mise en œuvre des recommandations du CCP. De plus, certains CCP effectuent eux-mêmes leur propre suivi.*

### **Pratiques à considérer**

- Examiner les rapports de suivi du vérificateur législatif pour déterminer dans quelle mesure les ministères et organismes ont mis en œuvre les recommandations du vérificateur législatif et du CCP.
- Au moment du dépôt du rapport du vérificateur législatif, un CCP peut demander aux ministères et organismes de lui présenter un rapport d'étape.
- Examiner les rapports d'étape des ministères et organismes et exiger de ceux-ci qu'ils expliquent toute absence d'action.
- Tenir des réunions de suivi et publier des rapports sur les progrès réalisés par le gouvernement pour mettre en œuvre les recommandations du CCP.

### **FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE**

- En Colombie-Britannique et en Saskatchewan, le vérificateur général surveille les mesures que prend le gouvernement à l'égard des recommandations du CCP et présente ses constatations dans un rapport adressé au CCP.
- En Ontario, le greffier du comité tient à jour un document sur l'état d'avancement des travaux afin de surveiller les mesures qui sont prises par les ministères et organismes pour mettre en œuvre les recommandations du CCP et il produit périodiquement un rapport à ce sujet.
- Au Québec, la Commission de l'administration publique demande aux organismes et aux ministères de lui communiquer leurs plans d'action. Le vérificateur général examine la mise en œuvre de la plupart des recommandations de la Commission. Celle-ci a également élaboré une procédure pour surveiller la mise en œuvre des recommandations en suspens et évaluer l'état d'avancement de celle-ci.
- Au palier fédéral, le vérificateur général examine souvent la mise en œuvre des recommandations du CCP par les ministères et organismes du gouvernement dans le cadre du rapport d'étape (de suivi) annuel de son Bureau. De plus, les recherchistes du CCP passent en revue les réponses des ministères et des organismes aux recommandations du CCP. Celui-ci peut demander des précisions au gouvernement lorsqu'il estime que les réponses ne sont pas claires.

# LA PERFORMANCE ET L'INCIDENCE

**UNE ÉTUDE SUR L'INCIDENCE ET LA VALEUR AJOUTÉE PERMETTRAIT AU CCP D'ÊTRE CONFIANT QUE SON TRAVAIL CONTRIBUE À CHANGER QUELQUE CHOSE AU CHAPITRE DE LA PRESTATION DES SERVICES PUBLICS. LE CCP POURRAIT AINSI COMMUNIQUER CES CHANGEMENTS POSITIFS À L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE, AUX MÉDIAS ET AU PUBLIC.**

## TENDANCES CANADIENNES

- Au Canada, aucun CCP n'a de mécanisme officiel pour mesurer l'incidence ou les résultats des travaux du comité, ni pour produire des rapports à cet égard. Toutefois, d'autres pays ont instauré des mécanismes permettant de mesurer officiellement la performance :
  - État de Victoria, Australie : le rapport annuel comprend des plans de travail et des cibles de performance avec une évaluation des réalisations concrètes en fonction des cibles. Les cibles comprennent des indicateurs clés de la performance, par exemple le pourcentage des recommandations acceptées et le nombre de rapports produits dans les délais prévus<sup>1</sup>.
  - Écosse : à titre d'exemple, citons les cibles de satisfaction des témoins et la conformité au règlement de l'assemblée législative<sup>2</sup>.

## DÉTERMINER ET EXAMINER L'INCIDENCE

*Le CCP peut établir des mesures et les passer en revue régulièrement afin de connaître clairement l'incidence, les résultats et la valeur ajoutée que procure le processus de surveillance législative.*

### **Pratiques à considérer**

- Passer en revue et évaluer l'incidence qu'a le travail du CCP, dans le cadre de rencontres régulières avec le comité directeur.
- Examiner la valeur ajoutée que procure le CCP, y compris la formulation de recommandations de fond et le suivi effectué quant aux progrès réalisés par le gouvernement pour mettre en œuvre les recommandations du CCP et du vérificateur législatif.
- Déterminer des moyens d'accroître l'incidence qu'a le travail du CCP et élaborer un plan pour les mettre en œuvre.
- Exposer clairement dans un rapport annuel l'incidence du travail du CCP et les résultats obtenus. Ce rapport pourrait inclure des exemples de cas où le CCP a formulé des recommandations de fond et assuré le suivi auprès des ministères en ce qui concerne la mise en œuvre de ces recommandations. On pourrait y souligner les domaines dans lesquels les recommandations du CCP ont amené le gouvernement à apporter des changements.

### **FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE**

- Il s'agit d'un nouveau domaine, et les CCP au Canada n'ont encore adopté aucune pratique.

<sup>1</sup> KPMG, *The Parliamentary Public Accounts Committee : An Australian and New Zealand Perspective*, novembre 2006.

<sup>2</sup> Anthony Stadden, *The Parliamentary Public Accounts Committee: A British Perspective*, 2010, p. 35.



## LA COMMUNICATION

**LE CCP PEUT COMMUNIQUER LES RÉSULTATS OU L'INCIDENCE DE SON TRAVAIL À L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE, AU PUBLIC ET AUX MÉDIAS. CETTE INFORMATION PEUT STIMULER UN DÉBAT PUBLIC ET, DANS CERTAINS CAS, ACCROÎTRE LA PROBABILITÉ QUE LE GOUVERNEMENT PRENNE ACTE DES PRÉOCCUPATIONS SOULEVÉES PAR LE CCP.**

### TENDANCES CANADIENNES

- Au Canada, 6 CCP tiennent au moins quelques audiences télévisées.
- Seuls 4 CCP publient sur une base annuelle des informations sur leurs activités.

## STRATÉGIE DE COMMUNICATION

*Le CCP peut envisager différents moyens pour sensibiliser le public à l'importance de son rôle de surveillance et pour lui faire connaître les résultats de ses travaux.*

### **Pratiques à considérer**

- Établir un plan de communication pour cibler les parties prenantes, les législateurs, les témoins, le public et les médias.
- Guider le greffier et les recherchistes quant à la préparation de l'ébauche des communiqués de presse non partisans pour le comité.
- Publier tous les rapports, observations et recommandations, et afficher cette information dans Internet.
- Produire un rapport annuel qui souligne les résultats obtenus.
- Proposer aux médias une séance d'information portant sur les travaux du CCP et les résultats que ceux-ci produisent.

## COMMUNICATION DE LA VALEUR AJOUTÉE, DE FAÇON NON PARTISANE

*Le CCP se trouve au cœur du processus de surveillance. Si les membres du CCP peuvent faire connaître l'importance de ce travail à leurs électeurs, ils seront peut-être encore plus enclins à s'acquitter de leur rôle de surveillance.*

### **Pratiques à considérer**

- Faire connaître au public le rôle du CCP en tant que comité de surveillance et la valeur ajoutée qu'il procure.
- Communiquer au public les résultats du travail qu'effectue le comité, notamment les recommandations formulées et les réponses du gouvernement à ces recommandations.
- Faire connaître les mesures prises par les ministères et organismes en réponse aux recommandations et aux observations. Ces mesures pourraient aussi être affichées sur le site Web des ministères et organismes concernés.
- Expliquer en termes simples le travail souvent très technique des CCP. L'assemblée législative, le public et les médias comprendront ainsi plus facilement l'incidence qu'ont les activités du CCP.

## FAITS SAILLANTS DE LA PRATIQUE

- En Colombie-Britannique, il arrive qu'on cite le président et le vice-président dans les communiqués de presse produits par le CCP.
- En Saskatchewan, le CCP diffuse des communiqués pour annoncer par exemple la nomination d'un nouveau vérificateur provincial ou de nouveaux membres du comité de vérification. Dans certains cas, le président de la Chambre publie le communiqué, et le président ou le greffier du CCP y sont mentionnés comme personnes-ressources.
- Au Québec, le greffier fait parvenir le rapport de la Commission de l'administration publique et son communiqué de presse à tous les députés de l'Assemblée nationale ainsi qu'aux médias le jour même du dépôt du rapport.
- Au fédéral, le CCP transmet son rapport et le communiqué de presse à tous les députés de la Chambre et il les affiche aussi sur le site Web de la Chambre des communes.
- Dans les Territoires du Nord-Ouest, les résultats des enquêtes et les recommandations sont rendus publics dans des rapports du comité, des communiqués de presse, des conférences de presse et sont diffusés à la radio, à la télévision et dans le Web.

## ANNEXE 1

# CADRE CONCEPTUEL – DE SIX ÉLÉMENTS FACILITATEURS À DOUZE ATTRIBUTS

Dans la version de 2006 du présent ouvrage, la CCAF-FCVI cerne six facteurs qui contribuent à l'efficacité des CCP :

- **Un cadre de travail officiel et bien défini en matière de pouvoirs et de pratiques**
- **L'engagement du gouvernement**
- **La capacité du comité à exercer ses pouvoirs**
- **Un solide leadership au sein du comité**
- **De bonnes relations de travail avec le vérificateur législatif**
- **La participation du public et des médias**

Le tableau qui suit montre le lien entre chaque attribut et chacun de ces six éléments facilitateurs.

**Tableau 1 : Liens entre les attributs et les éléments facilitateurs contribuant à l'efficacité des CCP**

<b>ÉLÉMENT FACILITATEUR</b>	<b>ATTRIBUT</b>
<b>Un cadre de travail officiel et bien défini en matière de pouvoirs et de pratiques</b>	<b>Les pouvoirs et les pratiques</b>
<b>L'engagement du gouvernement</b>	<b>Le soutien de l'assemblée législative Le soutien du gouvernement</b>
<b>La capacité du comité à exercer ses pouvoirs</b>	<b>La continuité et la formation La dotation et le budget</b>
<b>Un solide leadership au sein du comité</b>	<b>La planification La partisanerie constructive</b>
<b>De bonnes relations de travail avec le vérificateur législatif</b>	<b>La relation avec le vérificateur législatif Le rapport Le suivi</b>
<b>La participation du public et des médias</b>	<b>La performance et l'incidence La communication</b>

## **ÉLÉMENT FACILITATEUR 1**

### **UN CADRE DE TRAVAIL OFFICIEL ET BIEN DÉFINI EN MATIÈRE DE POUVOIRS ET DE PRATIQUES**

Dans son guide de 2006, la CCAF-FCVI affirme que le succès d'un CCP repose sur un facteur clé : un cadre de travail officiel et bien défini en matière de pouvoirs et de pratiques. En l'absence d'un tel cadre, même les plus engagés des présidents et des membres éprouveront de grandes difficultés à assurer l'efficacité de leur comité.

**Attribut 1 – Les pouvoirs et les pratiques** – *Il s'agit ici de tracer dans les grandes lignes les pouvoirs que doit détenir un comité pour fonctionner efficacement.*

## **ÉLÉMENT FACILITATEUR 2**

### **L'ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT**

Dans son guide de 2006, la CCAF-FCVI insiste sur l'importance de l'engagement du gouvernement à l'égard du processus de surveillance. Voici ce que faisait remarquer un vérificateur législatif canadien en 2002 : « Ultimement, le bon fonctionnement d'un comité des comptes publics repose sur le fait que le gouvernement joue un rôle indépendant face au comité, démontrant ainsi son engagement à laisser le comité accomplir la tâche pour laquelle il a été créé, c'est-à-dire obliger le gouvernement à rendre des comptes sur ses responsabilités d'intendance. »

**Attribut 2 – Le soutien de l'assemblée législative** – *Il s'agit ici du rôle que joue l'assemblée législative au chapitre de l'habilitation du CCP. On met aussi l'accent sur le rôle important de la présidence et de la vice-présidence qui doivent communiquer avec les leaders parlementaires et les whips de tous les partis pour leur rappeler la nécessité de respecter le rôle non partisan du comité et de réduire au minimum le recours à des remplaçants. Il est à noter que l'on fait la distinction entre le rôle du gouvernement et celui de l'assemblée législative au chapitre de l'aide apportée pour créer un cadre de travail habilitant pour le CCP.*

**Attribut 3 – Le soutien du gouvernement** – *Il s'agit ici de l'importance du rôle que joue le gouvernement pour créer un environnement de travail habilitant pour le CCP.*

## **ÉLÉMENT FACILITATEUR 3**

### **LA CAPACITÉ DU COMITÉ À EXERCER SES POUVOIRS**

Un cadre de travail officiel et bien défini en matière de pouvoirs et de pratiques constitue une condition importante de l'optimisation de l'efficacité d'un CCP. Toutefois, il y a souvent un écart entre les pouvoirs accordés au CCP et l'utilisation de ces pouvoirs. Deux des attributs proposés sont en lien avec le renforcement de la capacité d'un CCP à exercer ses pouvoirs.

**Attribut 4 – La continuité et la formation** – *Il s’agit ici de la stabilité du comité en termes de composition ainsi que des compétences et de l’expérience des membres.*

**Attribut 5 – La dotation et le budget** – *Il s’agit ici des ressources budgétaires et du personnel de soutien spécialisé (y compris le greffier et les recherchistes) dont un CCP a besoin pour exercer ses pouvoirs.*

#### ÉLÉMENT FACILITATEUR 4

##### UN SOLIDE LEADERSHIP AU SEIN DU COMITÉ

Au sujet du leadership au sein du comité, la CCAF-FCVI souligne l’importance de la crédibilité et des capacités de la présidence, particulièrement en ce qui a trait au maintien de l’orientation non partisane du comité. Deux des attributs proposés reposent sur la nécessité d’avoir un solide leadership au sein du comité.

**Attribut 6 – La planification** – *Il s’agit ici de l’importance de la planification à court terme et des possibles retombées positives de la planification à long terme. La planification peut sensiblement accroître l’efficacité du CCP. Dans la pratique, le solide leadership exercé par le président et le vice-président favorise la planification à court et à long terme.*

**Attribut 7 – La partisanerie constructive** – *On explique ici l’importance de relations de travail constructives, axées sur l’amélioration de l’administration des politiques gouvernementales plutôt que sur les politiques elles-mêmes. Le leadership de la présidence – ainsi que celui de la vice-présidence – est très important à cet égard.*

#### ÉLÉMENT FACILITATEUR 5

##### DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC LE VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF

Dans le guide de 2006, on précise que la « relation que le comité entretient avec le vérificateur législatif constitue un des grands facteurs qui contribuent à la mise en œuvre d’un cadre de travail en matière de pouvoirs et de pratiques. Étroite et réciproque, cette relation doit s’appuyer sur la confiance et un objectif commun, mais chaque partie doit aussi garder son rôle distinct et son indépendance. » Trois des attributs proposés mettent l’accent sur les principales aires d’interaction et d’interdépendance du CCP et du vérificateur législatif.

**Attribut 8 – La relation avec le vérificateur législatif** – *On insiste ici sur l’importance d’une bonne relation entre le CCP et le vérificateur législatif. Cet attribut porte sur le fait que le CCP doit pouvoir compter sur le vérificateur législatif pour obtenir de l’information indépendante; sur le rôle que peut jouer le CCP en appuyant les préoccupations du vérificateur au sujet de questions de mandat, de ressources et d’accès à l’information; et sur la nécessité d’une collaboration entre le vérificateur législatif et le CCP pour assurer la tenue d’audiences plus efficaces.*

**Attribut 9 – Le rapport** – *Il s’agit ici de souligner le rôle que joue le CCP qui doit examiner les recommandations et les observations du vérificateur législatif, les adopter et, dans certains cas, en ajouter d’autres.*

**Attribut 10 – Le suivi** – *Il s’agit ici d’évaluer dans quelle mesure le CCP peut collaborer avec le vérificateur législatif pour s’assurer que le gouvernement met en œuvre les recommandations du vérificateur législatif et du CCP.*

## ÉLÉMENT FACILITATEUR 6

### LA PARTICIPATION DU PUBLIC ET DES MÉDIAS

Les deux derniers attributs mettent l’accent sur la mesure de l’incidence qu’ont les travaux du CCP et la communication de cette incidence à l’assemblée législative, au public et aux médias. Dans son Guide, la CCAF-FCVI mentionne brièvement les communications – elle leur consacre une demi-page. Lors des séances d’orientation organisées par la CCAF-FCVI à l’intention des CCP du Canada, des séances récentes du CCCCC ainsi que de la réunion de 2009 du Groupe consultatif sur les CCP, on a insisté sur la capacité que doit posséder le CCP pour faire connaître la valeur de ses travaux. De plus, le Guide contient une section détachable portant sur la façon dont les CCP pourraient évaluer leur efficacité.

**Attribut 11 – La performance et l’incidence** – *On souligne ici la possibilité, pour le CCP, d’évaluer et d’analyser l’incidence (ou les résultats) sur les électeurs de son travail de surveillance.*

**Attribut 12 – La communication** – *On souligne ici l’intérêt grandissant que suscite le rôle du CCP pour ce qui est de faire connaître ses résultats à l’assemblée législative, au public et aux médias et d’élaborer des outils de communication, notamment des communiqués de presse.*

## ANNEXE 2

# PROCESSUS DE CONSULTATION

---

Le processus de consultation a été mené par Geoff Dubrow, collaborateur principal, avec l'aide d'Autumn Jonssen, adjointe de recherche à la CCAF-FCVI. Au printemps 2009, la CCAF-FCVI a produit la première ébauche de son document sur les attributs qui favorisent l'efficacité des CCP. Cette ébauche a été présentée au Groupe consultatif sur les CCP les 4 et 5 mai 2009. À l'époque, le Groupe consultatif était formé de six présidents de CCP et de quatre greffiers législatifs ou chercheurs d'expérience provenant des assemblées législatives au Canada. En 2010, deux nouveaux présidents de CCP se sont joints au Groupe pour remplacer trois présidents sortants. En 2009-2010, le Groupe consultatif sur les CCP comprenait les personnes suivantes (chiffres entre parenthèse indiquent la période pendant laquelle la personne a siégé au Groupe) :

### MEMBRES ÉLUS

**Len Derkach**, député, Russell (2009-2010)

*Président, Comité permanent des comptes publics, Assemblée législative du Manitoba*

**Rob Fleming**, député, Victoria-Swan Lake (2008-2009)

*Ancien président, Comité permanent des comptes publics, Assemblée législative de la Colombie-Britannique*

**Hugh MacDonald**, député, Edmonton-Goldbar (2010)

*Président, Comité permanent des comptes publics, Assemblée législative de l'Alberta*

**Maureen Macdonald**, députée, Halifax-Needham (2008-2009)

*Présidente, Comité permanent des comptes publics, Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse*

**Hon. Shawn Murphy**, député, Charlottetown (2008-2010)

*Président, Comité permanent des comptes publics, Chambre des communes*

**Sylvain Simard**, député, Richelieu (2010)

*Président, Commission de l'administration publique, Assemblée nationale du Québec*

**Norm Sterling**, député, Carleton-Mississippi Mills (2008-2010)

*Président, Comité permanent des comptes publics, Assemblée législative de l'Ontario*

**Harry Van Mulligen**, député, Regina-Douglas Park (2008-2009)

*Ancien président, Comité permanent des comptes publics, Assemblée législative de la Saskatchewan*

**Diana Whalen**, députée, Halifax-Clayton Park (2010)

*Présidente, Comité permanent des comptes publics, Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse*

## PERSONNEL AFFECTÉ À L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE

### **Nancy Ford** (2008-2009)

*Coordonnatrice des travaux des commissions, Assemblée nationale du Québec*

### **Craig James** (2008-2010)

*Greffier adjoint et greffier des comités, Assemblée législative de la Colombie-Britannique, et directeur général, CCCCP*

### **Alex Smith** (2008-2009)

*Analyste, Bibliothèque du Parlement*

### **Éric Thomassin** (2009-2010)

*Secrétaire de la Commission de l'administration publique, Assemblée nationale du Québec*

Fondé sur les commentaires du groupe consultatif, le document révisé a été transmis à tous les présidents, vice-présidents et greffiers des CCP au Canada. Il a également été communiqué aux 11 vérificateurs législatifs du Canada, aux fins de commentaires. Il a été présenté à l'assemblée annuelle du CCCCP en septembre 2009, et le groupe consultatif y a mis la dernière main en février 2010.

La discussion qui s'est déroulée lors de l'assemblée annuelle du CCCCP-CCVL, en septembre 2009, a stimulé le dialogue sur les grandes caractéristiques d'un CCP efficace et les mécanismes qui permettraient d'assurer l'efficacité du comité. Après cette assemblée annuelle, une rétroaction a en outre été sollicitée auprès des représentants du CCCCP et du CCVL ainsi qu'auprès d'autres groupes d'intervenants. Les commentaires recueillis ont été pris en compte dans la version définitive du document.

Les commentaires généraux et les rétroactions sur les thèmes suivants se sont avérés particulièrement utiles :

- 1 Y a-t-il des attributs qu'il conviendrait d'ajouter, d'éliminer ou de redéfinir ?
- 2 Y a-t-il des pratiques qui devraient être ajoutées ou qui ne sont pas réalistes ou souhaitables en raison de la réalité institutionnelle ou politique de l'Administration ?
- 3 Les participants connaissent-ils d'autres exemples que l'on pourrait ajouter aux sections « Faits saillants de la pratique » ?

## OUVRAGES CONSULTÉS

---

- CCAF-FCVI INC. (2006).** *La surveillance parlementaire : les comités et leurs liens. Guide visant le renforcement des comités des comptes publics*, Ottawa (Ontario, Canada).
- CCAF-FCVI INC. (2008).** « *Towards the Public Accounts Committee of the Future: Two CCAF-FCVI Inc. Studies on PAC Effectiveness* », présenté en 2007 à la séance John J. Kelly (séance conjointe du Conseil canadien des vérificateurs législatifs et du Conseil canadien des comités des comptes publics), Ottawa (Ontario, Canada).
- CCAF-FCVI INC. (2010).** *L'état des comités des comptes publics au Canada*, rapport du sondage mené auprès des comités des comptes publics au Canada par la CCAF-FCVI, l'Institut de la Banque mondiale et le cabinet KPMG, Ottawa (Ontario, Canada).
- CHIBESAKUNDA, N. M. (2002).** *Parliamentary Oversight of Finance and the Budgetary Process: Report of a Commonwealth Parliamentary Association Workshop, December 10 to 14, 2001*. (CPA Secretariat, Ed.), Nairobi (Kenya), Clerk of the National Assembly.
- HEDGER, Edward, et Andrew BLICK (9 juin 2008).** *Enhancing Accountability for the Use of Public Sector Resources: How to Improve the Effectiveness of Public Accounts Committees*, document d'information en vue de la 2008 Triennial Conference of Commonwealth Auditors General, Overseas Development Institute, Londres.
- HOUSE OF REPRESENTATIVES (12 mars 2008).** *A Report: Third Annual Summer School for Parliamentary Public Accounts Committees, Practices, Procedures and Relationships*, organisé par le Public Sector Governance and Accountability Research Centre les 3-14 février 2008, Melbourne VIC (Australie), La Trobe University.
- JONES, Kate, et Kerry JACOBS (2005).** *Governing the Government: The Paradoxical Place of the Public Accounts Committee*, document présenté à la Australasian Study of Parliament Group Conference par le Public Sector Governance and Accountability Research Centre, Melbourne VIC (Australie), La Trobe University.
- JACOBS, Kerry, Kate JONES et David SMITH (2006).** *Public Accounts Committees in Australasia: The State of Play*, document présenté par le Public Sector Governance and Accountability Research Centre, Melbourne VIC (Australie), La Trobe University.
- LAVER, John Poynton (février 1997).** *The Public Accounts Committee: Pursuing Probity and Efficiency in the Australian Public Service, The Origins, Work, Nature and Purpose of the Commonwealth's Public Accounts Committee*, thèse de doctorat, Canberra (Australie), University of Canberra.
- NOVA SCOTIA PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE (2008).** Mandat du comité des comptes publics, obtenu le 24 juillet 2008 du site Web : <http://www.gov.ns.ca/legislature/committees/accounts.html>.
- PELIZZO, Riccardo, et Rick STAPENHURST (janvier 2006).** *Public Accounts Committees*, collection Social Sciences and Humanities Working Paper, Singapour, Singapore Management University.
- STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS, LEGISLATIVE ASSEMBLY OF SASKATCHEWAN. TWENTY-SIXTH LEGISLATURE (20 janvier 2009).** *Hansard Verbatim Report*, n° 14, procès-verbal permanent et officiel des délibérations, Regina (Saskatchewan, Canada), publié sous l'autorisation de l'honorable Don Toth, président de l'Assemblée législative de la Saskatchewan.