

GUIDE

La surveillance parlementaire – Les comités et leurs liens

Un guide visant le renforcement
des comités des comptes publics



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION



© 2010 CCAF-FCVI Inc.

Publié par

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

Tél. 613-241-6713
Télec. 613-241-6900
www.ccaf-fcvi.com

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Renseignements généraux sur les CCP au Canada	2
Résumé	4
Les caractéristiques des CCP au Canada	5
Les éléments facilitateurs contribuant à l'efficacité des CCP	5
Les comptes publics et le processus redditionnel parlementaire	7
Les caractéristiques des CCP au Canada	9
Le caractère unique en son genre des comités	9
L'impartialité des membres	10
La dynamique au sein du comité	11
Le comité en tant que forum public	12
Le renforcement des pouvoirs et l'amélioration des pratiques des CCP	14
1 – Un cadre de travail formel et bien défini en matière de pouvoirs et de pratiques	14
<i>Le pouvoir de convoquer des réunions</i>	15
<i>Le pouvoir de tenir des réunions lorsque l'assemblée législative ne siège pas</i> ..	15
<i>Le pouvoir d'appeler des témoins</i>	15
<i>Le pouvoir de lancer des enquêtes</i>	17
<i>Le pouvoir de présenter des rapports de fond à l'assemblée législative</i>	17
<i>Amener la prise de mesures correctives</i>	18
2 – L'engagement du gouvernement	21
3 – La capacité du comité à exercer ses pouvoirs	23
<i>Les membres</i>	23
<i>Les ressources</i>	25
<i>L'accès à l'information</i>	28
4 – Un solide leadership au sein du comité	29
5 – Une relation de travail étroite et réciproque avec le vérificateur législatif ..	30
6 – La participation du public et des médias	34
Conclusion	36
Annexe 1 : Le processus de recherche	37
Nos publications connexes	38
Bibliographie sommaire et hyperliens vers des ressources	39

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

INTRODUCTION

Organisme canadien à but non lucratif, la CCAF-FCVI Inc. se consacre à la recherche et à l'éducation afin de bâtir le savoir en matière de gouvernance, de reddition de comptes, de gestion et de vérification dans le secteur public. Créée en 1980, elle sert de forum tout à fait neutre où les principaux intervenants – membres d'instances gouvernantes, cadres supérieurs du secteur public, vérificateurs législatifs et fournisseurs de services professionnels – peuvent faire progresser leurs intérêts communs.

Depuis sa création, elle travaille en étroite collaboration avec le Conseil canadien des comités des comptes publics (CCCCP) afin d'élaborer des moyens novateurs de renforcer les comités des comptes publics (CCP) au Canada et d'améliorer la coopération entre ceux-ci et les vérificateurs législatifs.

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES CCP AU CANADA

En théorie, les CCP, qui sont des comités de surveillance législative, devraient être la pierre angulaire de la gouvernance et de la reddition de comptes en ce qui concerne les finances publiques. Ils sont censés travailler de concert avec le vérificateur législatif (appelé vérificateur général ou provincial au Canada, selon l'Administration) afin de tenir le gouvernement comptable de son utilisation des ressources et des fonds publics.

Le CCP constitue un élément essentiel du système de gouvernement parlementaire de Westminster. Toutes les assemblées législatives au Canada – fédérale, provinciales et territoriales – possèdent un tel comité (dont le nom varie selon l'Administration).

Dans le système de Westminster, les assemblées législatives participent au cycle budgétaire de deux façons : elles examinent et approuvent le budget des dépenses prévues du gouvernement, et passent au crible ses dépenses.

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

- examine les états financiers ou les comptes publics du gouvernement;
- vérifie si l'utilisation des fonds publics correspond aux fins prévues par l'assemblée législative;
- vérifie si le gouvernement a dépensé les fonds en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité (et dans certains cas, s'il a les moyens nécessaires pour mesurer sa propre efficacité).

Dans la plupart des cas, le CCP compte sur le vérificateur législatif pour lui fournir, sous forme de rapports de vérification, de l'information ayant fait l'objet d'une vérification indépendante. Ces rapports peuvent faire ressortir dans quelle mesure :

- les états financiers ou les comptes publics sont fiables;
- les fonds publics ont été utilisés conformément aux fins prévues par l'assemblée législative;
- les ministères et organismes ont dépensé les fonds en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité (certains vérificateurs législatifs

indiquent également si les ministères et organismes ont les moyens nécessaires pour mesurer leur propre efficacité).

Dans le système de Westminster, le pouvoir des vérificateurs législatifs se limite 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.

Par conséquent, le CCP joue un rôle essentiel dans l'adoption des mesures correctives. En tant que comité de vérification de l'assemblée législative, il peut exercer une certaine pression sur les ministères et organismes :

- en convoquant des témoins pour qu'ils 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 recommandant aux ministères et aux organismes d'adopter 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 CCP jouent un rôle distinct au sein de leur assemblée législative. Contrairement à la plupart des comités, ils ne participent pas au processus législatif et n'examinent pas les projets de loi. Ils sont censés se concentrer sur l'administration des programmes gouvernementaux, et non pas se prononcer sur l'orientation stratégique du gouvernement. Il s'agit donc d'entités particulières, possédant souvent leur propre culture politique.

RÉSUMÉ

Dans *Un guide visant le renforcement des comités des comptes publics*, nous explorons les liens en matière de reddition de comptes et de gouvernance qui existent entre les comités de surveillance législative, les vérificateurs législatifs et les hauts fonctionnaires, en nous intéressant plus particulièrement aux comités des comptes publics (CCP).

La première version du présent ouvrage, publiée en 2006, contenait des données collectées grâce à un sondage mené en 2004 par la CCAF-FCVI auprès des CCP au Canada. Cette deuxième édition reprend certains renseignements présentés dans le premier guide, dont nombre des idées formulées dans le cadre d'entrevues et de tables rondes auxquelles ont participé les présidents de CCP et d'autres parlementaires, vérificateurs législatifs et hauts fonctionnaires, issus de toutes les Administrations canadiennes.

Depuis 2006, la CCAF-FCVI a mené plusieurs projets dont nous avons tenu compte au moment d'élaborer la version 2010 de ce guide, notamment :

- *Le CCP du futur* (2007), une vision de ce que seront les CCP dix ans après la rédaction du document, qui a été élaboré à la demande du Conseil canadien des comités des comptes publics (CCCCP) et du Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL) pour leur conférence annuelle conjointe de 2007;
- *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace* (2010), une nouvelle publication préparée à l'intention du CCCCCP, qui figure avec le présent guide dans la trousse de documents destinés aux CCP;
- Un sondage mené en 2008 auprès des CCP au Canada par la CCAF FCVI, en collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale et KPMG s.r.l. Ce sondage a au départ été mené en Australasie, puis au Canada, dans les îles Britanniques et dans divers pays du Commonwealth en Asie. Étant donné que le sondage de 2008 reposait sur un questionnaire différent de celui utilisé en 2004, il n'a pas été possible de mettre à jour toutes les données présentées dans le premier guide.

La présente édition de l'ouvrage intitulé *Un guide visant le renforcement des comités des comptes publics* se veut plus pratique que théorique. Nous y proposons un cadre de travail définissant les pouvoirs et pratiques de base pour assurer l'efficacité d'un CCP. Il contient des exemples de bonnes pratiques en matière de surveillance législative, essentiellement puisés au Royaume-Uni et en Australie.

Ce guide débute par une vue d'ensemble du processus redditionnel existant dans les quatorze assemblées législatives du Canada (le Parlement fédéral, les dix assemblées provinciales et les trois assemblées territoriales). Vient ensuite la présentation des éléments d'un CCP efficace, qui fournit une base pour les suggestions sur la manière de renforcer les pouvoirs et les pratiques des CCP.

LES CARACTÉRISTIQUES DES CCP AU CANADA

On aborde ensuite brièvement les quatre caractéristiques des CCP au Canada :

Le caractère unique des CCP

Le CCP de chaque Administration possède des caractéristiques et des différences qui le rendent unique. Sa composition est représentative de sa région et elle varie largement d'une Administration à l'autre par la langue, la culture et la proportion d'hommes et de femmes qui siègent au comité, 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 distinctes; dans le cas contraire, ils seront fort probablement des « généralistes ».

L'impartialité des membres

Pour être efficaces, les CCP doivent réduire le plus possible la partisanerie. Les membres doivent développer de bonnes relations de travail et s'efforcer d'obtenir un consensus. Pour réduire la partisanerie, ils peuvent se concentrer sur le but commun d'amener la prise de mesures correctives afin d'améliorer l'administration publique et laisser les questions de politique aux comités législatifs.

La dynamique au sein du comité

De par sa nature, un CCP doit fonctionner de façon indépendante du gouvernement, et faire preuve de suffisamment de curiosité pour poser des questions d'approfondissement. Il faut que les membres soient forts et indépendants, mais aussi qu'ils puissent travailler en équipe afin de se compléter et de se soutenir mutuellement.

Le comité en tant que forum public

Le caractère public des CCP constitue l'une de leurs caractéristiques fondamentales : la très forte visibilité de ces comités attire souvent l'attention des médias; leurs réunions sont ouvertes aux médias et aux citoyens; et des procès-verbaux et comptes rendus sont rédigés et mis à la disposition du public. La communication des activités et des résultats du CCP peut attirer l'attention du public et cela augmente parfois la probabilité que les médias abordent les questions soulevées et que le gouvernement en prenne acte.

LES ÉLÉMENTS FACILITATEURS CONTRIBUANT À L'EFFICACITÉ DES CCP

Dans la partie principale de ce guide, nous présentons les conclusions des travaux de recherche de la CCAF-FCVI et avançons des suggestions pour renforcer les pouvoirs et les pratiques des CCP. Ces suggestions sont présentées selon six catégories, qui correspondent aux éléments facilitateurs contribuant à l'efficacité des CCP, à savoir :

1 Un cadre de travail formel et bien défini en matière de pouvoirs et de pratiques

La clé du succès réside dans l'énoncé formel et clair des rôles et des responsabilités et dans l'établissement d'un cadre de travail en matière de pouvoirs et de pratiques. Sans ce cadre, même le président et les membres les plus motivés éprouveront de grandes difficultés à veiller à l'efficacité du comité.

2 L'engagement du gouvernement

Pour que la surveillance parlementaire soit efficace, le gouvernement doit fermement soutenir le processus. Il doit respecter les pouvoirs et l'autorité du comité en permettant à ses membres de fixer leurs réunions et de choisir les sujets à examiner.

3 La capacité du comité à exercer ses pouvoirs

En plus d'être investi de pouvoirs clairement définis, le comité doit aussi posséder la capacité nécessaire pour les exercer. Il sera plus probable qu'il ait cette capacité si ses pouvoirs sont indiscutables et conférés par le règlement ou encore, s'ils sont enchâssés dans une loi.

4 Un solide leadership au sein du comité

Pour qu'un comité soit efficace, il doit non seulement être investi de pouvoirs appropriés et adopter de saines pratiques, mais il doit aussi être présidé par une personne respectée et avertie qui possède des qualités de leader. Il est également essentiel que le vice-président soit entièrement dévoué au rôle du comité. Les sous-comités peuvent aider le comité à fixer des objectifs à long terme et à planifier les réunions.

5 De bonnes relations de travail avec le vérificateur législatif

La relation que le comité entretient avec le vérificateur législatif constitue l'un des grands facteurs qui contribuent à la mise en œuvre du 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 conserver son rôle distinct et son indépendance.

6 La participation du public et des médias

Une stratégie de communication efficace contribue à favoriser la bonne information du public. En communiquant des renseignements sur les activités et les résultats, on peut stimuler l'intérêt et le débat publics. Cela peut parfois accroître la probabilité que le gouvernement prenne acte des questions soulevées par le CCP.

La trousse d'orientation destinée aux CCP

Cette trousse d'orientation est constituée de l'ouvrage *Un guide visant le renforcement des comités des comptes publics* et de plusieurs autres documents, à savoir :

- *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace;*
- *Énoncé du mandat et des pouvoirs et Principes et pratiques de fonctionnement;*
- *Préparatifs en vue des audiences, et questions courantes;*
- *Guide à l'intention des témoins;*
- *Rédaction du rapport et travail de suivi.*

LES COMPTES PUBLICS ET LE PROCESSUS REDDITIONNEL PARLEMENTAIRE

Selon le principe fondamental du système parlementaire canadien, chaque gouvernement – fédéral, provincial et territorial – est tenu de rendre des comptes au corps législatif sous l'autorité duquel il gouverne, et par l'entremise de celui-ci, aux citoyens. Chaque gouvernement doit donc rendre des comptes sur la façon dont l'argent des contribuables a été dépensé, information qui est publiée une fois l'an dans les comptes publics de chaque Administration. Habituellement, les comptes publics sont composés des états financiers consolidés du gouvernement, d'autres états financiers et de documents d'information prescrits par la loi.

Dans chacun des quatorze corps législatifs au Canada (le Parlement fédéral, les dix assemblées législatives provinciales et les trois assemblées législatives territoriales), un haut fonctionnaire indépendant – le vérificateur législatif – s'assure que les comptes publics sont fiables et prépare, à l'intention du corps législatif dont il relève, une déclaration de fiabilité.

Le vérificateur législatif a habituellement pour mandat de vérifier tous les ministères, sociétés, organismes et fonds du gouvernement. En plus de se prononcer sur la fiabilité des états financiers, il effectue des travaux de vérification de la conformité et de vérification de la performance (aussi appelée vérification de l'optimisation des ressources ou encore vérification des systèmes). Il dépose son rapport de vérification à l'assemblée législative au moins une fois par année.

Dans le document de travail publié en février 2000 et intitulé Vérification législative : servir l'intérêt public, le Conseil canadien des vérificateurs législatifs soulignait que :

[...] les vérificateurs législatifs occupent une position particulière dans le régime redditionnel des gouvernements canadiens. Ils sont en mesure de veiller au maintien de la relation redditionnelle entre le gouvernement et l'assemblée législative parce qu'ils sont suffisamment indépendants du gouvernement pour être crédibles, qu'ils ont des mandats complets énoncés dans la loi et qu'ils ont des tribunes pour faire rapport directement à leur assemblée. De plus, ils ont acquis l'expertise nécessaire pour s'acquitter de leur rôle efficacement.

Le processus de vérification législative boucle la boucle de la responsabilité redditionnelle des corps législatifs concernant les deniers publics, processus qui s'amorce avec l'octroi de fonds par le corps législatif au gouvernement.

L'idée d'inclure un comité dans le processus redditionnel des corps législatifs de type Westminster ne date pas d'hier. Le tout premier a été créé en Angleterre en 1690, en vertu de la *Act for Appointing and Enabling Commissions to Examine, Take and State the Public Accounts of the Kingdom* (loi visant à nommer les commissions et à les habiliter à examiner, prendre et exposer les comptes publics du Royaume). Cette pratique a finalement été abandonnée.

C'est en 1861, à l'instigation du chancelier de l'Échiquier de l'époque, William Gladstone, que le premier véritable comité des comptes publics moderne a été mis sur pied par la Chambre des communes du Royaume-Uni.

Aujourd'hui, dans la plupart des Administrations canadiennes, on fait d'abord examiner le rapport du vérificateur législatif par un CCP, composé de députés. Ensuite, le comité peut présenter à l'assemblée législative son propre rapport, souvent accompagné de recommandations, et il peut exiger que le gouvernement réponde à ses recommandations dans un délai imparti.

La plupart des gouvernements canadiens déposent aussi des rapports annuels sur leur performance à l'assemblée législative. Les rapports sur la performance des ministères et autres organismes gouvernementaux contiennent de l'information sur leur performance financière et non financière. Ils sont souvent transmis à un ou plusieurs comités permanents de l'assemblée législative pour être examinés. Dans certains cas, ils sont transmis au CCP.

Jonathan Malloy, professeur adjoint au Département des sciences politiques à l'Université Carleton et président du Groupe canadien d'étude des questions parlementaires à Ottawa, décrit le CCP comme « le meilleur ami du vérificateur ». Il suggère que « la principale force d'un CCP réside dans sa grande visibilité en tant que forum public » :

Le comité des comptes publics s'avère un important allié pour le vérificateur général. Bien qu'il existe généralement une relation étroite entre les deux, le CCP est une institution indépendante. Il sert de forum public, unique et important, pour étudier plus à fond les questions soulevées par le vérificateur général. (Canadian Public Administration, 47:2 [2004])

Le CCP constitue un élément important du cycle de reddition de comptes au sujet des dépenses du gouvernement. Il se préoccupe plus du souci accordé à l'optimisation des ressources dans l'administration des politiques du gouvernement que du bien-fondé des politiques, et il aide le corps législatif à tenir le gouvernement comptable de la façon dont il dépense l'argent des contribuables et gère les fonds publics. Il contribue à veiller à ce que le gouvernement rende des comptes sur ses activités et politiques de fonctionnement, ainsi que sur sa gestion et son utilisation des ressources publiques.

En plus du CCP, d'autres processus de surveillance et comités législatifs contribuent à la capacité qu'a le corps législatif de tenir le gouvernement comptable de ses dépenses, notamment la période de questions, les comités sur les sociétés d'État et les comités spéciaux des prévisions budgétaires.

LES CARACTÉRISTIQUES DES CCP AU CANADA

Les comités jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement des corps législatifs canadiens, et le rôle des comités des comptes publics peut s'avérer primordial pour l'efficacité de la surveillance parlementaire. Dans son guide de 2004 intitulé *Le nouveau député et les comités*, Amelita Armit, du Centre parlementaire, indique :

*C'est aux comités que le simple député tisse les trois brins qui constituent sa fonction : celle de **législateur**, lorsqu'il étudie, modifie et amende les lois; celle de **contrôleur**, lorsqu'il examine les politiques, les programmes et les dépenses du gouvernement; et celle de **représentant**, lorsqu'il écoute les opinions des citoyens et fait valoir leurs préoccupations, et qu'il se fait le porte-parole de l'intérêt public pendant les délibérations du comité.*

Il est important de comprendre et de respecter les similitudes et les différences qui caractérisent les rôles de surveillance des corps législatifs, et la façon dont ces rôles peuvent changer ou évoluer dans les différentes Administrations. La CCAF-FCVI a estimé utile d'examiner les CCP sous différents angles : leur caractère unique, l'impartialité de leurs membres, la dynamique au sein des comités, et leur rôle en tant que forum public.

LE CARACTÈRE UNIQUE EN SON GENRE DES COMITÉS

Les CCP au Canada ont des caractéristiques et des différences qui les rendent uniques en leur genre. Ils sont le reflet de leurs membres, de la réalité politique et de l'interprétation de leurs attributions et de leur mandat dans chaque Administration.

Leur composition est représentative de leur région et elle varie largement d'une Administration à l'autre par la langue, la culture et la proportion d'hommes et de femmes qui siègent au comité, 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 auront vraisemblablement des responsabilités distinctes; dans le cas contraire, ils seront fort probablement des « généralistes ».

Dans son rapport de 1981, intitulé *Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs : Une plus grande imputabilité*, la CCAF-FCVI a fait remarquer qu'en raison des écarts qui existent dans la taille et les traditions des corps législatifs et des Administrations au Canada, il ne peut pas exister un seul modèle de comité des comptes publics.

Cette affirmation tient toujours aujourd'hui : on observe des variations considérables dans les relations entretenues entre le vérificateur législatif et le comité, ainsi qu'entre

ce dernier et les hauts fonctionnaires; dans les mandats des comités; dans leur mode de fonctionnement; dans les rapports qu'ils déposent à l'assemblée législative; et dans les exigences imposées au gouvernement pour qu'il donne suite aux recommandations de ces comités.

L'IMPARTIALITÉ DES MEMBRES

Rôle des ministres en tant que membres du comité et que témoins devant celui-ci

Les CCP travaillent souvent dans une atmosphère moins empreinte de partisanerie que les autres comités législatifs. Pour être efficaces, ils doivent réduire le plus possible la partisanerie. Les membres doivent développer de bonnes relations de travail et s'efforcer d'obtenir un consensus. Dans son rapport de 1981, la CCAF-FCVI propose les solutions suivantes pour réduire la partisanerie :

Dans la grande majorité des cas, on devrait demander aux fonctionnaires, et non aux ministres, de témoigner. Les ministres ne devraient être appelés que s'ils sont directement responsables d'une des décisions faisant l'objet de la demande du comité. Les fonctionnaires à qui incombe l'administration des programmes devraient être tenus de rendre des comptes sur la performance de ces programmes.

L'absence de ministres – en tant que membres des comités ou témoins – aura pour effet de réduire le niveau de partisanerie dans les délibérations des comités.

Dans le cadre du sondage 2004 de la CCAF-FCVI, huit comités ont indiqué qu'ils fonctionnaient sans partisanerie. Quatre comités ont fait état d'une atmosphère hautement partisane, tandis que plusieurs autres ont souligné qu'ils « fonctionnaient sans partisanerie avec des valeurs largement partagées ».

ATTRIBUT 7 (LA PARTISANERIE CONSTRUCTIVE) – SELON LE DOCUMENT LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE, LES MEMBRES D'UN CCP RÉDUISENT LE PLUS POSSIBLE LA PARTISANERIE EN SE CONCENTRANT SUR LE BUT COMMUN D'AMENER LA PRISE DE MESURES CORRECTIVES AFIN D'AMÉLIORER L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET EN LAISSANT LES QUESTIONS DE POLITIQUE AU COMITÉ LÉGISLATIF COMPÉTENT.

Au cours des entrevues menées par la CCAF-FCVI, l'un des présidents de comité a parlé de « partisanerie constructive », indiquant à ce propos que « tandis que le rôle de l'opposition consiste à mettre des idées de l'avant, celui du gouvernement est de ne pas brouiller les cartes. Chaque partie doit jouer son rôle de façon constructive au sein de la structure du comité. » La CCAF-FCVI a par la suite adopté cette expression, qu'elle a intégrée dans sa vision pour *Le CCP du futur*. Elle a suggéré que la partisanerie constructive pourrait permettre aux CCP de s'attacher à « veiller à ce que les ministères adoptent des mesures correctives pour renforcer l'administration publique ».

« Notre tâche n'est pas de contester les politiques du gouvernement, mais bien de surveiller leur mise en œuvre. »

Soutien du personnel

Dans la version 2006 de ce guide, un membre de CCP estimait que son comité « pourrait bénéficier d'une aide spécialisée et impartiale en matière de recherche, qui actuellement n'est fournie que par l'entremise des caucus ». En 2004, seuls huit CCP bénéficiaient d'un soutien en matière de recherche. Les résultats du sondage 2008 ont montré que le nombre de CCP recevant une forme quelconque de soutien en matière de recherche était passé à onze.

En fait, un CCP a davantage de chances de pouvoir boucler la boucle redditionnelle s'il dispose d'un soutien en personnel. Le fait d'avoir un personnel qui lui est propre peut directement contribuer à l'efficacité et à la productivité d'un CCP.

Le personnel d'un CCP doit être constitué de professionnels travaillant en toute indépendance. Les chercheurs pourraient être chargés de ce qui suit :

- dispenser des séances d'information aux membres avant les audiences;
- rédiger les rapports;
- demander des rapports d'étape aux ministères et assurer le suivi pour veiller à la mise en œuvre des recommandations du CCP;
- signaler les cas où les ministères ne donnent pas suite aux recommandations formulées par le CCP ou dans le rapport du vérificateur législatif.

EXEMPLES DU NORD

Deux des territoires du Canada – les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut – disposent de « gouvernements de consensus » où il y a absence de partis politiques dans les corps législatifs. Hormis cette particularité, ces gouvernements présentent les caractéristiques du système parlementaire de type Westminster. Les législateurs interrogés estiment qu'un gouvernement de consensus encourage la collégialité et favorise la collaboration et des relations positives entre les membres de comité.

LA DYNAMIQUE AU SEIN DU COMITÉ

Indépendance

Un CCP doit fonctionner de façon indépendante du gouvernement, et il doit faire preuve de suffisamment de curiosité pour poser des questions d'approfondissement.

Membres

Selon l'un des répondants du sondage 2004, « les membres doivent manifester du respect pour le processus institutionnel – pour la passion et l'engagement qu'il exige, ainsi que pour l'importance de la surveillance parlementaire ». Il faut encourager les membres à participer aux réunions, à poser des questions et à réduire le plus possible la partisanerie. Les membres doivent être forts et indépendants, mais ils doivent aussi

ATTRIBUT 2 (LE SOUTIEN DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE) – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE PEUT SOUTENIR L'INDÉPENDANCE DU CCP EN FAISANT CE QUI SUIT :

- LAISSER LE CCP CHOISIR LE SUJET DE SES RÉUNIONS OU DE SES AUDIENCES SANS DEVOIR LA CONSULTER;
- VEILLER À CE QUE LE CCP AIT LA CAPACITÉ DE CONVOQUER SES PROPRES RÉUNIONS;
- VEILLER À CE QU'ELLE POSSÈDE UN MÉCANISME QUI LUI PERMET DE DÉBATTRE EN SON SEIN DES RAPPORTS DU CCP;
- PRÊTER ATTENTION AUX RAPPORTS DU CCP ET RÉSERVER UN TEMPS POUR EN DISCUTER.

pouvoir travailler en équipe afin de se compléter et de se soutenir mutuellement. « Le rôle du président, celui du vice-président, et la personnalité de chacun des membres sont tous des facteurs clés pour que les travaux du comité se déroulent dans la collégialité. »

Des suggestions sur la manière dont les membres peuvent renforcer leur capacité à agir plus efficacement au sein du comité sont abordées plus en détail à l'attribut 4 (La continuité et la formation) et à l'attribut 7 (La partisanerie constructive) du document *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace*.

Dans *Le CCP du futur*, on suggère également que la continuité de la composition soit maintenue, de manière à préserver la capacité du comité et sa mémoire institutionnelle afin que le travail puisse se poursuivre avec un minimum d'interruptions. Les substitutions et le renouvellement des membres peuvent considérablement réduire l'efficacité d'un CCP étant donné que les nouveaux venus doivent s'initier à la dynamique de celui-ci, qui peut être largement différente de celle d'autres comités parlementaires.

LE COMITÉ EN TANT QUE FORUM PUBLIC

Le caractère public des CCP constitue l'un de leurs éléments fondamentaux : la très forte visibilité de ces comités attire souvent l'attention des médias; leurs réunions sont ouvertes aux médias et aux citoyens; et des procès-verbaux et comptes rendus sont rédigés et mis à la disposition du public.

La communication des activités et des résultats du CCP peut sensibiliser davantage le public et augmente parfois la probabilité que les médias abordent les questions soulevées et que le gouvernement en prenne acte.

Les greffiers et les recherchistes peuvent jouer un rôle important en s'assurant que la communication externe se fait sans partisanerie. La publication de rapports annuels dans lesquels on souligne les résultats obtenus par le comité est une méthode efficace pour démontrer au public et aux médias l'efficacité d'un CCP. Cet aspect est souligné plus en détail à l'attribut 12 (La communication) du document *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace*.

ATTRIBUT 12 (LA COMMUNICATION) – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, LES CCP DOIVENT COMMUNIQUER LA VALEUR AJOUTÉE QU'ILS APPORTENT D'UNE FAÇON NON PARTISANE. POUR CE FAIRE, ILS PEUVENT ENVISAGER DE « FAIRE CONNAÎTRE AU PUBLIC LE RÔLE DU CCP EN TANT QUE COMITÉ DE SURVEILLANCE ET LA VALEUR AJOUTÉE QU'IL PROCURE ».

Selon le professeur Jonathan Malloy, « la principale contribution des comités en matière de reddition de comptes consiste à servir de forum public officiel pour qu'on puisse enquêter sur différentes questions, ce que les vérificateurs généraux ne peuvent pas accomplir eux-mêmes. Bien que les recommandations et les rapports écrits d'un comité revêtent une certaine importance et qu'ils aient une certaine incidence, l'efficacité des comités ne devrait pas être évaluée uniquement en fonction de cet aspect de leur travail. Ce qui importe le plus, c'est leur capacité à examiner publiquement les enjeux et à rendre l'information disponible au public et aux médias. »

« ...une des grandes forces d'un CCP réside dans sa grande visibilité en tant que forum public... »

Dans le cadre du sondage 2004 de la CCAF-FCVI, un répondant a indiqué que « la transparence est importante », mais un autre a aussi signalé que « la complexité de l'appareil gouvernemental a augmenté à tel point qu'il est très difficile de donner au public une bonne idée de la responsabilisation du gouvernement ».

LE RENFORCEMENT DES POUVOIRS ET L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES DES CCP

Dans cette section, nous présentons nos suggestions pour renforcer les pouvoirs et les pratiques des CCP, en nous fondant sur notre compréhension de l'état actuel du fonctionnement de ces comités partout au Canada.

1 UN CADRE DE TRAVAIL FORMEL ET BIEN DÉFINI EN MATIÈRE DE POUVOIRS ET DE PRATIQUES

Dans un CCP efficace, les résultats ou les accomplissements contribuent de façon positive à la gestion des programmes et, donc, à l'amélioration de l'administration publique. L'une des clés du succès réside dans l'établissement de rôles et de responsabilités clairs et bien définis grâce à un cadre de travail en matière de pouvoirs et de pratiques. Sans ce cadre, même le président et les membres les plus motivés éprouveront de grandes difficultés à assurer l'efficacité du comité.

Rôles et responsabilités du comité

Plus de la moitié des CCP consultés dans le cadre du sondage 2004 possédaient un énoncé de leurs rôles et responsabilités; toutefois, il n'avait pas été possible de savoir à l'époque si cet énoncé différait de l'ordre de renvoi adopté par le corps législatif.

La plupart des CCP notaient une évolution de leur rôle ou un accroissement de leurs responsabilités ou activités depuis 1981, date de publication de notre première étude. Ainsi, plusieurs s'intéressaient davantage aux questions liées à l'optimisation des ressources, ou passaient en revue les plans de travail du vérificateur législatif. En 2008, treize CCP ont indiqué qu'ils examinaient les questions liées à l'optimisation des ressources (respect des principes d'efficacité, d'économie et d'efficacité dans la mise en œuvre des programmes).

La plupart des CCP reçoivent et examinent automatiquement les comptes publics et les rapports du vérificateur législatif. Toutefois, dans certaines Administrations, il n'existe aucun système formel d'examen des plans ministériels et des rapports sur la performance, par le CCP ou un autre comité.

ATTRIBUT 1 (LES POUVOIRS ET LES PRATIQUES) – DANS LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, ON ABORDE LES POUVOIRS ET LES PRATIQUES D'UN CCP EFFICACE. ON Y PRÉCISE QUE « 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 ».

LE POUVOIR DE CONVOQUER DES RÉUNIONS

Convocation des réunions

Le comité devrait avoir le pouvoir de convoquer des réunions, au besoin. Le président devrait consulter toutes les parties représentées au comité pour organiser les réunions, et le comité devrait se réunir fréquemment et régulièrement.

Au Canada, tous les CCP, sauf un, ont le pouvoir de convoquer une réunion et de prendre les dispositions requises pour sa tenue. Cependant, un CCP a indiqué que, même s'il a le pouvoir de fixer ses propres réunions, c'est le leader parlementaire du gouvernement qui attribue les salles de réunion, ce qui peut compromettre la capacité du comité à se réunir quand il le souhaite.

D'après les résultats du sondage 2008, seuls quatre CCP possèdent une politique officielle sur les réunions, notamment en ce qui concerne leur régularité et la délivrance des avis de réunion.

Nombre de réunions

On a observé une vaste variation en ce qui concerne la régularité des réunions et leur nombre, compris entre zéro et soixante-dix. Il a été souligné que les années d'élections, les CCP avaient tendance à tenir moins de réunions. Sur les douze CCP qui ont fourni des renseignements sur le nombre de réunions tenues pendant les exercices 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006 :

- quatre CCP ont tenu plus de vingt réunions par an;
- quatre CCP ont tenu dix à vingt réunions par an;
- quatre CCP ont tenu moins de dix réunions par an.

LE POUVOIR DE TENIR DES RÉUNIONS LORSQUE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE NE SIÈGE PAS

Le comité devrait avoir le pouvoir de tenir des réunions lorsque l'assemblée législative ne siège pas, de se réunir aussi souvent que nécessaire, et de répartir ses réunions tout au long de l'année. À la CCAF-FCVI, nous pensons que ce pouvoir est important, même s'il n'est pas exercé régulièrement. Il s'agit d'une possibilité particulièrement intéressante dans les cas où l'assemblée législative ne siège que pendant une période relativement courte chaque année. La mise sur pied d'un comité pour la durée de la législature semble la façon la plus simple d'obtenir cette flexibilité.

LE POUVOIR D'APPELER DES TÉMOINS

Le comité devrait avoir le pouvoir d'appeler tout témoin jugé nécessaire, le cas échéant. Habituellement, on convoque comme témoins des hauts fonctionnaires, appuyés par des fonctionnaires qui possèdent une connaissance approfondie des questions faisant l'objet d'examen. Dans son rapport de 1981, la CCFA-FCVI recommandait que, dans la plupart des cas, ce soit les fonctionnaires qui soient appelés à témoigner. Les ministres ne devraient être appelés à témoigner que s'ils ont participé directement à une décision ou s'ils en sont directement responsables.

Dans le cadre des recherches menées pour l'élaboration du guide de 2006, on a dit à la CCAF-FCVI que :

« La présence de ministres comme principaux représentants du gouvernement augmente le nombre de politiques partisans parce qu'on finit par se pencher davantage sur la politique et moins sur l'atteinte des objectifs visés par celle-ci. »

Convocation des témoins

D'après le sondage 2008, tous les CCP, à l'exception d'un seul, ont le pouvoir d'appeler des fonctionnaires ministériels et des dirigeants de sociétés d'État à témoigner. L'un des CCP doit se limiter à appeler les sous-ministres ou le chef de la direction de certaines sociétés d'État.

Seuls trois CCP sur quatorze convoquent des ministres comme témoins.

Seulement cinq des quatorze CCP sont en mesure de convoquer comme témoins des membres du gouvernement local. Dans deux CCP, la pratique consiste à convoquer plutôt le ministère ou l'organisme dont relève l'autorité gouvernementale locale.

Restrictions sur la convocation des témoins

En 2008, trois CCP ont indiqué rencontrer des restrictions relativement à la convocation de témoins, notamment :

- la Chambre doit d'abord adopter une résolution autorisant le CCP à utiliser son pouvoir de convoquer des témoins;
- seuls les sous-ministres et certains chefs de la direction de sociétés d'État peuvent être convoqués;
- le CCP ne peut pas convoquer des membres de la Chambre.

Interrogation efficace des témoins

D'après un commentaire formulé en 2004, « il existe une corrélation directe entre la qualité des questions posées et celle des réponses obtenues ». La majorité des comités disposent d'un certain protocole quant à l'ordre des questions à poser, et doivent respecter des limites de temps strictes. Bon nombre d'entre eux permettent les réponses écrites si le temps est limité.

L'un des comités a expliqué : « Nous formulons les questions, nous les compilons, puis les divisons entre les membres, et nous ne suivons pas un ordre particulier; nous tentons simplement de nous assurer que ces questions sont posées d'une façon cohérente. »

Le document de la CCAF-FCVI intitulé *Préparatifs en vue des audiences, et questions courantes*, qui accompagne le présent guide, contient un certain nombre de suggestions sur ce qu'un CCP peut faire avant une audience afin d'obtenir des résultats efficaces.

LE POUVOIR DE LANCER DES ENQUÊTES

Le comité devrait avoir le pouvoir de lancer des enquêtes sur des questions qui ne sont pas expressément transmises par l'assemblée législative ou abordées dans les documents qui lui sont soumis. Il ne devrait pas être limité aux questions que lui transmet l'assemblée législative ou à celles abordées dans les rapports du vérificateur législatif.

En 2008, sept des quatorze CCP étaient habilités à ouvrir des enquêtes de leur propre chef, sans restrictions. Six CCP avaient ce pouvoir, mais devaient respecter certaines restrictions. Un CCP ne pouvait ouvrir une enquête de sa propre initiative que dans le cadre du suivi d'une question abordée dans le rapport du vérificateur législatif.

BONNE PRATIQUE À L'ÉTRANGER

LE COMITÉ CONJOINT SUR LES COMPTES PUBLICS ET LA VÉRIFICATION DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL AUSTRALIEN EST HABILITÉ À ENTREPRENDRE DES ENQUÊTES INDÉPENDANTES OU SUPPLÉMENTAIRES, ET EXÉCUTE CHAQUE ANNÉE DEUX OU PLUSIEURS ENQUÊTES D'ENVERGURE QUI SEMBLENT OCCUPER AU MOINS LA MOITIÉ DU TEMPS TOTAL DONT IL DISPOSE.

LE POUVOIR DE PRÉSENTER DES RAPPORTS DE FOND À L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE

Le comité devrait avoir le pouvoir de présenter à l'assemblée législative des rapports de fond contenant des conclusions pertinentes et exhaustives.

Les conclusions et recommandations présentées dans les rapports devraient être pleinement appuyées par les membres du comité, et ne devraient pas être affaiblies par la dissidence.

Rapports du CCP

Tous les CCP remettent leurs rapports à leur assemblée législative. Cependant, en 2008, trois seulement ont indiqué que leur assemblée législative débat de ces rapports à une quelconque fréquence. D'après la plupart des CCP, leurs rapports font rarement, jamais ou peu souvent l'objet d'un débat.

Bien que peu d'assemblées législatives réservent un temps pour débattre sérieusement des rapports de leur CCP, le président d'un comité ou l'un des membres de celui-ci pourrait, par exemple, proposer une motion pour que l'assemblée législative accepte le rapport.

Certains CCP peuvent remettre des rapports en dehors de la session parlementaire. Sur les huit CCP qui ont ce pouvoir, quatre seulement l'utilisent dans la pratique.

Quatre CCP fournissent à l'assemblée législative de l'information sur leurs activités de manière annuelle. Le contenu de ces rapports varie considérablement. Certains

rapports sont détaillés tandis que d'autres fournissent uniquement des renseignements de base, comme une liste des témoins et des audiences. Par exemple :

- un CCP fournit le calendrier des réunions, une liste de témoins, les éléments de preuve reçus, les conclusions et les recommandations ainsi que les plans pour l'avenir;
- un autre CCP propose un résumé de ses activités et un examen des enquêtes menées;
- un troisième CCP publie une liste de ses membres, son mandat, une liste des réunions tenues et une mention des conférences auxquelles ont assisté ses membres.

BONNE PRATIQUE À L'ÉTRANGER

EN AUSTRALIE, LA PLUPART DES COMITÉS DES COMPTES PUBLICS PUBLIENT UN RAPPORT ANNUEL COMPLET DANS LEQUEL ILS RÉSUMENT LE TRAVAIL EFFECTUÉ ET CELUI EN COURS D'EXÉCUTION, LES FAITS SAILLANTS DES AUDIENCES, LEURS RECOMMANDATIONS, LA RÉACTION DU GOUVERNEMENT ET LES MESURES PRISES PAR CELUI-CI POUR METTRE EN ŒUVRE LES RECOMMANDATIONS. PAR EXEMPLE, DANS SON RAPPORT ANNUEL, LE COMITÉ DES COMPTES PUBLICS ET DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES DU GOUVERNEMENT DE L'ÉTAT DE VICTORIA PRÉCISE LES OBJECTIFS, LES INCIDENCES ET LES PLANS, INCLUANT LES OBJECTIFS QUANT AU TRAVAIL EFFECTUÉ ET LES DÉLAIS FIXÉS, AINSI QU'UN TABLEAU MONTRANT COMMENT LES COMMENTAIRES ET ACTIVITÉS DU COMITÉ PEUVENT AMÉLIORER LA SURVEILLANCE DU GOUVERNEMENT, LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS, LES PRATIQUES FINANCIÈRES ET CELLES DE GESTION ET, EN FIN DE COMPTE, LA PERFORMANCE DU GOUVERNEMENT. LE COMITÉ FIXE LES OBJECTIFS QUANT À LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS, ET PUBLIE LE COÛT DE SES ENQUÊTES (CETTE INFORMATION EST CONSIDÉRÉE COMME UN IMPORTANT INDICATEUR DE PERFORMANCE).

Pratiques d'établissement de rapports

Les comités devraient s'efforcer de trouver un consensus. En 2008, cinq CCP ont répondu qu'ils prenaient généralement leurs décisions par consensus ou que la méthode privilégiée était le consensus. Un sixième a indiqué que, dans la pratique, ses recommandations se faisaient toujours à l'unanimité.

Les huit autres CCP ont indiqué qu'en général leur comité prenait ses décisions à la majorité des voix. Deux de ces huit CCP ont déclaré que le consensus était souhaité, mais peu souvent atteint. Les six autres ont précisé que les opinions dissidentes pouvaient être incluses dans le rapport ou annexées à la fin de celui-ci.

AMENER LA PRISE DE MESURES CORRECTIVES

Comme on l'indique dans le document *Le CCP du futur*, « le vérificateur législatif ouvre la "boucle de la reddition de comptes" en présentant au CCP les sujets de préoccupation relevés, et un CCP efficace boucle cette boucle en amenant l'administration publique à adopter des mesures correctives ».

Pour amener la prise de mesures correctives, le CCP devrait :

- avoir le pouvoir de formuler des recommandations et mettre ce pouvoir en pratique;
- exiger du gouvernement qu'il donne suite à ces recommandations;
- effectuer un suivi pour veiller à la mise en œuvre des recommandations.

Lorsqu'il a terminé son rapport, le comité devrait le présenter à l'assemblée législative afin que les députés en débattent; cette étape rehausse la valeur des recommandations et de tout le travail du comité.

DANS CERTAINS CAS, LES CCP AJOUTENT LEURS PROPRES RECOMMANDATIONS DE FOND À CELLES DU VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF. **ATTRIBUT 9 (LE RAPPORT)** – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, « 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 est la dernière étape nécessaire pour boucler la boucle de la reddition de comptes : il pourrait notamment consister à tenir des réunions de suivi avec les témoins, et à mettre sur pied un système et des procédures afin d'assurer ce suivi. Selon l'un des participants aux séances en table ronde de 2004, « le comité des comptes publics pourrait afficher sur son site Web une fiche de rendement indiquant les progrès qu'effectue le gouvernement au chapitre de la mise en œuvre des recommandations ».

Formulation des recommandations

En 2008, onze CCP ont indiqué qu'ils délivrent des recommandations. Sur ces onze CCP, quatre appuient les recommandations du vérificateur législatif tandis que les sept autres vont plus loin et délivrent leurs propres recommandations de fond, qui vont bien au-delà de celles présentées dans le rapport du vérificateur législatif.

Réponse du gouvernement aux recommandations du CCP

Dans le cadre du sondage 2008, quatre des quatorze CCP ont indiqué que le gouvernement est tenu de répondre à leurs recommandations. On ne demandait pas si la réponse du gouvernement était exigée dans un ordre permanent, mais l'un des quatre comités a précisé qu'il s'agissait d'une exigence du règlement de l'assemblée législative.

Dans trois Administrations, le CCP doit exiger une réponse. Dans les sept autres, aucune réponse du gouvernement n'est exigée.

Le délai moyen dans lequel le gouvernement doit répondre est de 120 jours. Le gouvernement doit normalement répondre aux rapports et aux recommandations par l'entremise du sous-ministre du ministère concerné ou d'un membre du gouvernement.

D'après les recherches de 2004, certains CCP publient la réponse du gouvernement sur leur site Web, avec leur rapport. Un chercheur a précisé qu'« en procédant ainsi, on contribue à renforcer l'obligation qu'a le gouvernement de rendre des comptes sur ses actions ».

Processus de suivi

Les données du sondage 2008 ont montré que trois CCP seulement jouent un rôle dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées. Les mécanismes de suivi sont notamment :

- Le greffier du comité tient un document d'étape pour suivre et rendre compte périodiquement des mesures prises pour appliquer les recommandations du CCP;
- Le personnel de recherche surveille les réponses écrites du gouvernement et la mise en œuvre des recommandations du CCP au moyen de « rapports de surveillance » périodiques. Deux rapports de surveillance sont produits chaque année. Le premier contient une analyse des réponses du gouvernement aux recommandations du CCP, et classe les réponses selon trois catégories : recommandation acceptée, statu quo ou recommandation rejetée. Des mises à jour sont également faites sur tout éclaircissement demandé par le comité au cours de l'année précédente et sur les renseignements fournis par le gouvernement. Le deuxième rapport contient un résumé des mesures prises par le gouvernement en réponse aux recommandations antérieures.

ATTRIBUT 10 (LE SUIVI) – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, « AU MOMENT DU DÉPÔT DU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF, UN CCP PEUT DEMANDER AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES DE LUI PRÉSENTER UN RAPPORT D'ÉTAPE ». CE FAISANT, IL PEUT ENVOYER AU MINISTÈRE OU À L'ORGANISME UN MESSAGE INDIQUANT QU'IL PREND LE RAPPORT DU VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF AU SÉRIEUX ET QU'IL ATTEND DES MESURES. IL PEUT AUSSI UTILISER LES RAPPORTS D'ÉTAPE PENDANT UNE AUDIENCE POUR SE CONCENTRER SUR L'AMPLEUR DES MESURES CORRECTIVES ADOPTÉES PAR LE MINISTÈRE OU L'ORGANISME POUR REMÉDIER AU PROBLÈME.

Les onze autres CCP comptaient exclusivement sur le vérificateur législatif pour surveiller l'application des recommandations. Après la présentation d'une mise à jour sur les progrès par l'entité vérifiée — dans un rapport d'étape spécialement consacré au sujet ou dans les rapports ultérieurs de cette entité — le vérificateur législatif rend compte au CCP. Celui-ci peut décider d'examiner le rapport de suivi et de convoquer des témoins.

Audiences de suivi

Cinq CCP ont indiqué tenir des audiences de suivi spécifiques avec les ministères ou les organismes sur l'application de leurs recommandations ou de celles du vérificateur législatif.

Par exemple, dans une Administration, le CCP tient des audiences sur le rapport d'étape annuel du vérificateur législatif, qui porte sur la mise en œuvre des recommandations antérieures du vérificateur législatif et, dans certains cas, de celles du CCP.

Quatre CCP ont indiqué que, même s'ils ne tiennent pas d'audience de suivi spécifique, ils étudient les progrès accomplis par les entités vérifiées dans les rapports ultérieurs du vérificateur législatif. Par exemple :

- Un CCP a indiqué que, dans les années qui suivent, pendant les réunions ordinaires avec les ministères et le vérificateur législatif, il aborde l'état d'avancement de l'application des recommandations du vérificateur législatif;
- De même, un autre CCP a indiqué que beaucoup de ses audiences comprennent un volet de suivi;
- Dans une autre Administration, tous les rapports du vérificateur législatif contiennent une section dans laquelle on examine toutes les recommandations précédentes et on fait le point à cet égard.

En 2004, un seul comité avait publié un guide expliquant son processus de suivi. Si un comité ne produit pas de rapport de fond et n'effectue pas un suivi pour veiller à la mise en œuvre de ses recommandations, il est peu probable qu'un gouvernement se sente obligé de prendre les mesures qui s'imposent.

« Peut-être le comité des comptes publics pourrait-il afficher sur son site Web une fiche de rendement indiquant les progrès qu'effectue le gouvernement au chapitre de la mise en œuvre des recommandations. »

2 L'ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT

Le soutien apporté par le gouvernement au processus de surveillance législative peut être une condition préalable importante au fonctionnement efficace d'un CCP.

Collaboration

D'après l'attribut 3 (Le soutien du gouvernement) du document *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace*, l'engagement du gouvernement se divise en deux parties. La première partie concerne la collaboration du gouvernement tout au long du processus du CCP.

Pour que le CCP soit efficace, le gouvernement doit soutenir son rôle et respecter ses pouvoirs et son autorité, en lui permettant, par exemple, de fixer le calendrier de ses propres réunions et de choisir les sujets de ses réunions et de ses audiences sans intervention de l'assemblée législative.

Tous les CCP indiquent qu'ils ont le droit de fixer leurs propres réunions, à l'exception d'un seul qui doit obtenir l'approbation du leader parlementaire du gouvernement. Un autre CCP ne doit obtenir cette approbation que quand l'assemblée législative ne siège pas. Il choisit généralement le calendrier de ses réunions. Dans une autre Administration, le président du CCP peut convoquer des réunions, mais c'est le leader parlementaire du gouvernement qui attribue les salles de réunion, ce qui peut limiter la capacité du comité à se réunir.

ATTRIBUT 3 (LE SOUTIEN DU GOUVERNEMENT) – DANS LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, ON SUGGÈRE NOTAMMENT LES PRATIQUES SUIVANTES :

- NE PAS INTERVENIR DANS L'ÉTABLISSEMENT DU CALENDRIER DES RÉUNIONS ET LE CHOIX DES SUJETS À DISCUTER PENDANT LES RÉUNIONS DU CCP;
- METTRE EN PLACE UN PROCESSUS CLAIREMENT DÉFINI POUR QUE LE CCP CONSULTE LES DOCUMENTS DU GOUVERNEMENT;
- ENCOURAGER 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.

Témoins

La deuxième partie de l'attribut 3 (Le soutien du gouvernement) concerne la participation des témoins.

ATTRIBUT 3 (LE SOUTIEN DU GOUVERNEMENT) – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, « LA COLLABORATION DES ADMINISTRATEURS GÉNÉRAUX DES MINISTÈRES ET DES CHEFS D'ORGANISMES EST IMPORTANTE ET JOUE UN RÔLE DÉTERMINANT DANS L'EFFICACITÉ DU CCP ». LE CCP PEUT AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS D'INTERROGATION EN FAISANT CE QUI SUIT :

- 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;
- INTERROGER LES TÉMOINS DE FAÇON CONSTRUCTIVE.

« Ultiment, 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 en matière d'intendance. »

3 LA CAPACITÉ DU COMITÉ À EXERCER SES POUVOIRS

En plus d'être investi de pouvoirs clairement définis, le comité doit aussi posséder la capacité nécessaire pour les exercer. Comme indiqué précédemment, il aura plus tendance à posséder cette capacité si ses pouvoirs sont indiscutables et conférés par le règlement ou encore, s'ils sont enchâssés dans une loi.

Les facteurs suivants influenceront également sur la capacité du comité à exercer ses pouvoirs : les connaissances et l'expérience de ses membres; les pratiques que le comité adopte; les ressources dont il dispose, notamment financières, ainsi que l'accès à des conseils d'experts, à du soutien et à de l'information pertinente.

LES MEMBRES

Étant donné le rôle particulier que joue le CCP dans la surveillance parlementaire, les qualités personnelles idéales recherchées chez un membre sont l'expertise et l'expérience. On nous a dit que « pour être efficace, un comité doit être composé de personnes compétentes et intéressées, prêtes à travailler de façon non partisane », et que « pour devenir un membre efficace de ce comité, il faut avoir de l'expérience et pour ce faire, il faut siéger au comité. Les députés qui siègent au comité des comptes publics doivent investir plus de temps pour devenir des membres efficaces que ceux qui siègent à tout autre comité, où il suffit simplement de se joindre au groupe. »

Comme on le dit dans *Le CCP du futur*, « pour que le comité conserve sa capacité ainsi que sa mémoire organisationnelle, il importe d'assurer une continuité au sein du comité ». Lorsque les membres passent beaucoup de temps dans un CCP, ils sont plus susceptibles d'acquérir une connaissance approfondie des responsabilités de surveillance de celui-ci, des enjeux concernant la gestion du secteur public et des questions soulevées dans les rapports du vérificateur législatif.

ATTRIBUT 4 (LA CONTINUITÉ ET LA FORMATION) – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, LES COMITÉS DOIVENT « VEILLER À CE QUE LE RÈGLEMENT PERMETTE DE NOMMER LES MEMBRES DU CCP POUR LA DURÉE DE LA LÉGISLATURE » ET « DANS LA MESURE DU POSSIBLE, LIMITER LA SUBSTITUTION DES MEMBRES ». CES DEUX PRATIQUES POURRAIENT RÉDUIRE LES RISQUES DE MINER LA FORMATION ET LA FAMILIARISATION DE SES MEMBRES AVEC LA FONCTION PARTICULIÈRE DU CCP.

De plus, on a indiqué à la CCAF-FCVI qu'« il importe de tenir compte du roulement des membres et de l'évolution dans les priorités parlementaires ». Il importe aussi qu'un comité des comptes publics soit constitué en partie de membres permanents, et que ses membres soient nommés pour un mandat correspondant à la durée de la législature. Un observateur a affirmé que « le fait de disposer de membres permanents ajoute à la culture, et aux connaissances quant au travail qui doit être accompli ».

Dans le cadre du sondage 2008, six CCP ont indiqué que leurs membres sont nommés pour la durée de la législature, trois ont affirmé qu'ils nomment leurs membres pour la session et les cinq autres ont indiqué que leurs membres ont des mandats à durée indéterminée.

Taille du comité

Dans l'étude publiée par la CCAF-FCVI en 1981 et intitulée *Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs : Une plus grande imputabilité*, on suggérait que les CCP soient constitués de cinq à onze membres. En 2004, dix des quatorze comités avaient la taille recommandée. D'après les données du sondage 2008, la situation n'a pas changé. Cependant, trois des quatre CCP n'ayant pas la taille recommandée comptent douze membres au lieu de onze — ne dépassant donc la taille recommandée que d'une seule personne.

Participation des ministres au comité

Les ministres ne peuvent pas être membres du CCP, principalement en raison du fait que si l'assemblée législative doit examiner les dépenses de l'instance au pouvoir, il est tout à fait insensé que l'un des membres de cette instance participe au processus. Qui plus est, il se peut que les ministres ne possèdent pas suffisamment de temps pour se préparer; d'autre part, si des sous-ministres sont les principaux témoins, le fait qu'un ministre responsable participe au processus pourrait nuire au travail du comité.

ATTRIBUT 7 (LA PARTISANERIE CONSTRUCTIVE) – DANS LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, ON RECOMMANDE AUX CCP DE CONVOQUER À TITRE DE TÉMOINS LES ADMINISTRATEURS GÉNÉRAUX DES MINISTÈRES ET LES CHEFS D'ORGANISMES ET DE « NE CONVOQUER LES MINISTRES QUE DANS DES CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES ».

Tant en 2004 qu'en 2008, cinq CCP ont déclaré que les ministres étaient autorisés à siéger en leur sein. Le sondage 2008 demandait également si les ministres siégeaient réellement aux CCP. Deux CCP ont répondu par l'affirmative.

D'après les lignes directrices de 1989 du Conseil canadien des comités des comptes publics, « il ne serait pas opportun de nommer des ministres au comité, car on ne pourrait s'attendre à ce qu'ils se montrent objectifs par rapport à leur propre ministère et à celui de leurs collègues du Cabinet, et leur présence risque d'accroître une logique partisane dans les débats du comité ».

Orientation des membres

Les données du sondage 2008 ont révélé que onze des quatorze comités offrent un quelconque programme d'orientation ou de formation à leurs nouveaux membres. La qualité et la quantité du matériel dans ce programme varient considérablement d'un CCP à l'autre.

TANT DANS LE CCP DU FUTUR QUE DANS LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE (**ATTRIBUT 4 – LA CONTINUITÉ ET LA FORMATION**), ON SOULIGNE L'IMPORTANCE D'OFFRIR DES SÉANCES OU DU MATÉRIEL D'ORIENTATION AUX MEMBRES DU COMITÉ AFIN QUE CEUX-CI PUISSENT BIEN COMPRENDRE NON SEULEMENT LEURS RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE SURVEILLANCE, MAIS AUSSI LES RÉSULTATS QUE L'ON PEUT OBTENIR ET LES ENJEUX ESSENTIELS DE GOUVERNANCE. ON PEUT NOTAMMENT LEUR PROPOSER DES CONSEILS QUANT À LA MEILLEURE FAÇON DE SE CONCENTRER SUR LES ENJEUX À L'ÉTUDE, DE POSER DES QUESTIONS PERTINENTES ET D'AMÉLIORER LEUR CONNAISSANCE ET LEUR COMPRÉHENSION DES PRATIQUES GOUVERNEMENTALES, DE LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC ET DE L'INFORMATION FINANCIÈRE.

Un certain nombre d'assemblées législatives fournissent un quelconque matériel d'orientation à leur CCP. En 2004, il a été dit à la CCAF-FCVI que le bureau du vérificateur législatif pourrait « aider le comité à améliorer son efficacité en encadrant celui-ci et en partageant avec lui ses connaissances au sujet des questions que le comité pose et des réponses qu'il obtient ».

Les résultats du sondage 2008 ont donné un aperçu du type d'activités d'orientation proposées aux membres des CCP :

- Les membres reçoivent une séance d'orientation sur le système général du comité et sur les pratiques et les procédures propres au CCP après chaque élection générale;
- Le CCP a droit à des séances d'information dispensées par le greffier, le vérificateur législatif et le contrôleur général à propos de leur rôle respectif;
- Des séances sont organisées par le greffier en collaboration avec des hauts fonctionnaires sur des sujets comme les pratiques du Conseil du Trésor, la nouvelle législation sur la surveillance et la reddition de comptes, et les partenariats secteur privé-secteur public;
- Les membres du CCP participent à la conférence annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics, à des échanges parlementaires et à des événements locaux mis sur pied par d'autres organisations.

LES RESSOURCES

Soutien suffisant en termes de budget et de personnel

Les ressources doivent être suffisantes pour permettre au comité de s'acquitter de son mandat. Un CCP travaille plus efficacement s'il a accès à des greffiers bien informés et à du personnel de recherche apolitique possédant les connaissances requises en matière d'administration publique.

Des processus doivent être en place pour assurer la continuité au sein du comité. Celui-ci doit en outre avoir accès à des informations pertinentes et à des conseils judicieux qui lui permettent de bien choisir les questions qu'il doit traiter et d'être en mesure de mener les dossiers à bien.

« Le rôle du greffier et celui des chercheurs sont importants, tout particulièrement en ce qui concerne la mémoire organisationnelle du comité » a déclaré l'un des participants en 2004. Un autre d'entre eux a signalé que « sans les ressources nécessaires et la stabilité requise, le comité ne peut réussir à modifier les comportements ». Un répondant a déclaré :

« Les comités des comptes publics qui possèdent leur propre personnel sont, à mon avis, les plus productifs et les plus efficaces. Ils étudient les questions plus en profondeur, formulent des recommandations, et vont de l'avant avec ces recommandations. »

Un soutien suffisant en termes de budget et de personnel peut aussi aider le CCP à boucler la boucle de la reddition de comptes, en lui permettant de jouer un rôle plus substantiel dans la communication avec les ministères et les organismes sur l'état de la mise en œuvre de ses recommandations ou de celles du vérificateur législatif.

BONNE PRATIQUE À L'ÉTRANGER

AVANT D'ENTREPRENDRE UNE ENQUÊTE, LE COMITÉ CONJOINT SUR LES COMPTES PUBLICS ET LA VÉRIFICATION DU PARLEMENT FÉDÉRAL AUSTRALIEN ÉTABLIT UN SOUS-COMITÉ COMPOSÉ DE MEMBRES DU COMITÉ CONJOINT ET DOTÉ DE SON PROPRE SECRÉTARIAT À TEMPS PLEIN, PUIS, LE CAS ÉCHÉANT, D'OBSERVATEURS VENANT DU MINISTÈRE DES FINANCES ET D'OBSERVATEURS ET D'EMPLOYÉS DÉTACHÉS DU BUREAU NATIONAL DE VÉRIFICATION. EN 2004 PAR EXEMPLE, LE PERSONNEL AFFECTÉ À UNE ENQUÊTE SUR LA GESTION ET L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION ÉLECTRONIQUE COMPTAIT SIX PERSONNES : UN SECRÉTAIRE, DEUX AGENTS DE RECHERCHE ET TROIS AGENTS ADMINISTRATIFS. LE COMITÉ ANNONCE L'ENQUÊTE DANS LA PRESSE NATIONALE ET SUR INTERNET, INVITE LES PERSONNES ET ORGANISATIONS INTÉRESSÉES À PRÉPARER DES SOUMISSIONS ÉCRITES, ET ENCOURAGE LES PRINCIPAUX INTERVENANTS À ASSISTER AUX AUDIENCES PUBLIQUES. À L'OCCASION, LA PREUVE EST RECUEILLIE DIRECTEMENT AU MOYEN D'INSPECTIONS SUR PLACE, OU BIEN DE QUESTIONNAIRES.

Greffiers

Les greffiers peuvent fournir un soutien logistique et administratif au comité, de même que l'informer sur des questions de procédure. Ils peuvent aussi assurer la liaison avec les témoins à propos de leur comparution devant le CCP.

D'après les données du sondage 2008, tous les CCP au Canada possèdent un greffier. Un seul comité possède un greffier qui lui est propre. Tous les autres partagent leur greffier avec un autre comité.

Soutien de la recherche

Les chercheurs peuvent apporter une aide précieuse au CCP en fournissant de l'information aux membres, en rédigeant des rapports, en assurant le suivi des enjeux

ATTRIBUT 5 (LA DOTATION ET LE BUDGET) – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, LES CCP DEVRAIENT ENVISAGER LES PRATIQUES SUIVANTES EN CE QUI CONCERNE LEUR DOTATION EN PERSONNEL :

- BÉNÉFICIER D'UNE CONTINUITÉ À L'ÉGARD DES RESSOURCES HUMAINES POUR ASSURER LEUR MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE;
- ÉTABLIR LES COMPÉTENCES QUE DOIT POSSÉDER LE PERSONNEL.

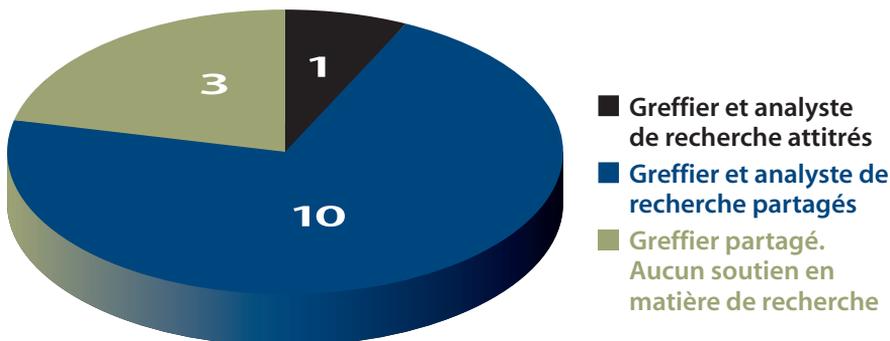
L'ATTRIBUT 5 DÉCRIT PLUS EN DÉTAIL LE RÔLE QUE PEUVENT JOUER LES GREFFIERS ET LES RECHERCHISTES.

pertinents, en dispensant des séances d'information aux membres avant les audiences, en demandant des rapports d'étape aux ministères et en signalant les cas où les ministères n'ont pas appliqué les recommandations.

Au moment du sondage 2008, onze des quatorze CCP bénéficiaient d'une forme de soutien en matière de recherche (pour trois d'entre eux, le soutien était récent). Sur les onze CCP, un seul possédait du personnel de recherche propre qui lui était assigné à temps plein; deux CCP recevaient le soutien d'un ou de plusieurs analystes de la bibliothèque de leur assemblée législative, au besoin; et les huit autres CCP avaient un chercheur qui leur était assigné. Ce dernier partageait son temps entre le CCP et d'autres comités. Le nombre de comités desservis par le chercheur variait. Par exemple, un CCP partageait son chercheur avec six autres comités.

Beaucoup de CCP ont accès à un soutien en matière de recherche, mais celui-ci est rarement utilisé à son plein potentiel.

Graphique 1 : nombre de CCP ayant un greffier et un analyste de recherche attitrés, un greffier et un analyste de recherche partagés ou un greffier partagé et aucun analyste de recherche.



BONNE PRATIQUE À L'ÉTRANGER

EN AUSTRALIE, LE COMITÉ DES COMPTES PUBLICS ET DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES DU GOUVERNEMENT DE L'ÉTAT DE VICTORIA OBTIENT DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL UN VÉRIFICATEUR SPÉCIALISÉ EN VÉRIFICATION DE LA PERFORMANCE, QUI L'AIDE À EFFECTUER LE TRAVAIL DE RECHERCHE NÉCESSAIRE À SON EXAMEN DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES. AU ROYAUME-UNI, LE BUREAU DU COMITÉ DE LA CHAMBRE DES COMMUNES POSSÈDE, DEPUIS 2002, UNE UNITÉ D'EXAMEN DISTINCTE, COMPOSÉE DE RECHERCHISTES. DE PLUS, LE BUREAU NATIONAL DE VÉRIFICATION FOURNIT UNE EXPERTISE ET APPUIE MAINTENANT LES COMITÉS SPÉCIAUX POUR L'EXAMEN DU BUDGET DES DÉPENSES, DU PLAN D'ACTIVITÉS ET DU RAPPORT ANNUEL D'UN MINISTÈRE.

Soutien externe

Le CCP devrait disposer d'un budget adéquat qui lui permette d'embaucher des consultants externes au besoin.

Certains CCP ont indiqué qu'ils disposent du pouvoir d'engager des spécialistes externes, le cas échéant, mais qu'ils manquent des fonds nécessaires pour le faire. Dans le sondage 2008, seulement quatre CCP ont indiqué avoir fait appel à des spécialistes et consultants externes dans le passé pour les aider à mener des enquêtes spécifiques et à rédiger des rapports.

Certains CCP soulignent qu'ils partagent souvent leurs ressources – personnel, information et conseils en matière de procédures – avec d'autres comités. Dans les quatre Administrations où il existe également un comité des sociétés d'État qui joue un rôle de surveillance, le CCP travaille conjointement à l'occasion avec ce comité des sociétés d'État.

L'ACCÈS À L'INFORMATION

Un CCP efficace devrait avoir accès à de l'information crédible, fiable et appropriée. Il a besoin d'une information factuelle et non partisane pour être en mesure de demander des comptes au gouvernement. Il devrait pouvoir compter sur un « ordre de renvoi permanent » pour ce qui est de l'examen des comptes publics et des rapports du vérificateur législatif.

En 2004, la plupart des CCP ont affirmé qu'ils recevaient et examinaient automatiquement les rapports des comptes publics et ceux du vérificateur législatif, et qu'ils avaient le pouvoir d'exiger la production de documents et de dossiers. En 2008, tous les CCP ont indiqué qu'ils avaient le pouvoir d'examiner les comptes publics, bien que le sondage ne leur ait pas demandé s'ils recevaient automatiquement les documents.

Les comités consacrent peu de temps, voire aucun, à examiner les comptes publics. Dans la plupart des cas, ils ont tendance à se concentrer sur les rapports du vérificateur législatif, qui portent généralement sur des questions liées à l'optimisation des ressources. Il arrive aussi qu'ils se penchent sur les rapports de performance du gouvernement, mais cela est rare, sauf pour deux CCP.

Le sondage 2004 a révélé que tous les comités ne pouvaient pas accéder aux documents du Cabinet. En 2008, tous les CCP ont indiqué qu'ils ne rencontraient aucun obstacle quand ils demandaient des renseignements et des documents. Néanmoins, dans certains CCP, il existe des procédures ou des pouvoirs spéciaux pour ordonner la remise de renseignements :

- Un CCP a le pouvoir de convoquer des témoins et de demander des renseignements ou des documents. Si on lui refuse la présentation d'un témoin ou des documents, il peut en informer l'assemblée législative. Cette dernière peut alors délivrer une assignation pour la présentation des personnes ou des documents;
- Aux termes de la loi sur l'assemblée législative, l'assemblée doit tout d'abord faire voter une résolution donnant au CCP le droit d'user de son pouvoir pour convoquer des témoins ou demander des renseignements;
- Les documents confidentiels du Cabinet sont respectés, de même que les dispositions de la législation sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et d'autres législations pertinentes (le cas échéant).

4 UN SOLIDE LEADERSHIP AU SEIN DU COMITÉ

Pour qu'un comité soit efficace, il doit non seulement être investi de pouvoirs appropriés et adopter de saines pratiques, mais il doit aussi être présidé par une personne respectée et avertie qui possède des qualités de leader.

Si la présidence du comité n'est pas assurée par une personne qui possède les connaissances nécessaires et l'expérience requise, aucun mandat à lui seul ne pourra garantir l'efficacité du comité.

Il est également essentiel que le vice-président soit entièrement dévoué au rôle du comité.

ATTRIBUT 6 (LA PLANIFICATION) – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, « 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 ».

Les sous-comités peuvent aider le CCP à établir des objectifs à long terme et à planifier ses réunions. Les sous-comités directeurs peuvent aider à planifier les réunions, à élaborer des stratégies visant à renforcer le fonctionnement du CCP à long terme et à communiquer régulièrement avec les leaders parlementaires et les whips afin de leur rappeler qu'il est important de réduire le plus possible les substitutions et le roulement des membres au sein du CCP.

Leadership

Pour qu'un comité exerce un leadership solide, son président doit être crédible – il doit posséder suffisamment d'expérience pour gagner le respect de tous les membres.

Il lui faut l'autorité et la capacité nécessaires pour diriger le processus « en dehors de la dynamique des politiques changeantes ». Pour citer l'un des répondants, « le rôle du président et celui du vice-président se révèlent très importants au chapitre du leadership qu'exerce le comité, et du roulement des membres ».

Le ton qu'établissent le président et le vice-président à l'égard des travaux durant les réunions est primordial, car ce sont eux qui favorisent un climat de non-partisanerie et de collégialité, entre autres, et qui créent un environnement où les membres se sentent libres de poser des questions.

Dans de nombreux cas, le président est lui aussi autorisé à poser des questions.

Plusieurs comités ont signalé que la rémunération accordée au président pour le travail et les responsabilités supplémentaires qu'il accepte en assurant ce poste rehausse le prestige associé à celui-ci, et contribue à l'efficacité du comité.

Quatre CCP ont signalé en 2008 qu'un supplément de rémunération avait été versé à leurs membres et la plupart ont indiqué que seuls les présidents et les vice-présidents en avaient bénéficié en raison de leurs responsabilités supplémentaires. Près de la moitié des CCP au Canada accordent une allocation spéciale de présence ou une indemnité pour les membres qui assistent aux réunions du comité lorsque l'assemblée législative ne siège pas.

Sous-comités

En 2008, cinq CCP ont indiqué disposer d'un sous-comité de planification ou d'un sous-comité directeur pour planifier le travail à venir, notamment l'établissement du calendrier des réunions, ou examiner des questions délicates. Dans certains cas, le vérificateur législatif participe aux réunions du sous-comité.

Plusieurs comités tiennent des réunions plénières à huis clos afin que les membres puissent participer à des séances d'information, rédiger des rapports ou tenir des audiences sur des questions délicates.

5 UNE RELATION DE TRAVAIL ÉTROITE ET RÉCIPROQUE AVEC LE VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF

La relation que le comité entretient avec le vérificateur législatif et le contrôleur constitue l'un des grands facteurs qui contribuent à la mise en œuvre du 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 conserver son rôle distinct et son indépendance.

« ... une amélioration des relations entretenues avec le vérificateur législatif et le contrôleur pourrait contribuer à hausser la productivité de ces comités, et [qu']en établissant une bonne relation avec ces deux intervenants, on réussirait peut-être à diminuer la tension partisane au sein du comité. »

Idéalement, un CCP aurait la capacité de contribuer à l'élaboration des plans de travail et des priorités du vérificateur législatif, de demander à celui-ci d'effectuer des examens particuliers en son nom, et de collaborer étroitement avec lui afin d'assurer qu'on donne suite à leurs recommandations respectives.

Rôle du vérificateur législatif dans les procédures du CCP

Les CCP ont indiqué que, dans l'ensemble, ils entretiennent de bonnes relations avec leur vérificateur législatif. Les recherches de 2004 ont montré que les représentants des bureaux de vérification assistaient presque toujours aux réunions du CCP et participaient aux audiences en tant que témoins quand il était question des chapitres de vérification.

D'après un observateur, « pendant les audiences, le comité des comptes publics doit se fier au vérificateur législatif pour obtenir l'aide d'un expert afin de cerner la véritable nature des problèmes et d'évaluer la validité et les conséquences de la preuve mise de l'avant ». Un vérificateur législatif a déclaré qu'il considérait le CCP « comme le partenaire du vérificateur lorsqu'il est question d'améliorer les pratiques de gestion administrative et budgétaire au sein des organismes gouvernementaux ».

Pendant les discussions en table ronde de 2004, un répondant a déclaré qu'« il doit exister une distinction claire entre le rôle des comités et celui des vérificateurs. Le vérificateur législatif doit demeurer un officier indépendant. » Il a également été question de savoir si le vérificateur législatif constituait un conseiller et un expert fiables ou s'il était un témoin permanent.

De même, le sondage 2008 a révélé que le vérificateur législatif intervenait comme témoin dans six CCP et comme conseiller dans cinq. Dans trois autres cas, le vérificateur pouvait agir à titre de conseiller ou de témoin en fonction des circonstances. Par exemple :

- Lorsqu'une réunion est consacrée à l'examen du rapport du vérificateur législatif, ce dernier intervient en tant que témoin. Pour toutes les autres réunions où les ministres et les entités se présentent comme témoins, le vérificateur législatif agit à titre de conseiller;
- La loi sur le vérificateur législatif établit le rôle de conseiller du vérificateur législatif, qui comprend notamment la participation à toutes les réunions du CCP, le passage en revue des chapitres du rapport à examiner, l'aide à la préparation de l'ordre du jour, la préparation de rapports spéciaux à la demande du CCP et la formulation de conseils sur des questions traitées par le CCP. Le vérificateur législatif intervient comme témoin lorsque les documents budgétaires ou bien le plan d'activités ou le plan financier doivent être examinés.

En 2004, seulement la moitié des CCP ont consulté le vérificateur à titre de conseiller expert pour préparer leurs plans de travail ou leurs rapports.

« Il doit exister une distinction claire entre le rôle des comités et celui des vérificateurs. Le vérificateur législatif doit demeurer un officier indépendant. »

Les vérificateurs législatifs jouent également un rôle très important dans le processus de suivi. Ils peuvent aider les CCP à vérifier que leurs recommandations ont été appliquées.

ATTRIBUT 8 (LA RELATION AVEC LE VÉRIFICATEUR LÉGISLATIF) –

DANS LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, ON INVITE ÉGALEMENT LES CCP À « 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 ».

Rôle du CCP dans le plan de travail et le budget du vérificateur législatif

Depuis 2004, dix des quatorze CCP peuvent passer en revue les mesures législatives traitant de la loi qui régit la fonction de vérificateur législatif.

« Je pense que le fait d'être informé du plan de travail du vérificateur général et de donner aux membres du comité l'occasion de faire des suggestions au vérificateur général pour qu'il les insère dans son plan de travail est un élément essentiel, tout comme la capacité de demander au vérificateur général d'entreprendre différentes enquêtes », a souligné un président de comité pendant les entrevues de 2004.

D'après le sondage 2008, une seule Administration permet à son CCP d'approuver les priorités du vérificateur législatif. Dans six Administrations, le CCP est consulté sur les priorités du vérificateur législatif.

Un CCP approuve le plan de travail annuel du vérificateur législatif, tandis que cinq autres sont consultés.

Dans cinq Administrations, le CCP participe à l'examen de la performance du vérificateur législatif.

Budget du vérificateur législatif

Nombre de CCP ont indiqué en 2004 qu'un comité parlementaire autre que le CCP approuve ou recommande le budget alloué au bureau de vérification. En 2008, trois CCP ont déclaré qu'ils étaient consultés pour l'établissement des ressources et du budget annuels. Un CCP avait le pouvoir de recommander les ressources et le budget annuels du bureau de vérification.

Outre les CCP, certaines assemblées législatives jouent un rôle dans la recommandation des niveaux de financement appropriés pour le vérificateur législatif. En voici quelques exemples :

- Au palier fédéral, un groupe consultatif composé de députés de tous les partis (Groupe consultatif sur le financement et la surveillance des hauts fonctionnaires du Parlement) recommande les niveaux de financement de tous les hauts fonctionnaires du Parlement (dont le vérificateur législatif) au Conseil du Trésor;
- Dans une Administration provinciale, le comité permanent des fonctionnaires du Parlement est habilité à examiner le budget et les opérations du bureau du vérificateur législatif.

Rôle du CCP dans la nomination et le renvoi du vérificateur législatif

Le sondage 2008 a révélé que neuf des quatorze CCP ne jouent pas de rôle dans la nomination du vérificateur législatif. Parmi les CCP qui jouent un rôle :

- Un CCP met en œuvre le processus de sélection et formule une recommandation;
- Deux CCP sont consultés avant la nomination.

Dans certains cas, d'autres comités de l'assemblée législative participent à l'examen de la nomination du vérificateur général. Ainsi, dans une Administration, un comité spécial de l'assemblée législative peut être constitué afin d'examiner la nomination.

Trois CCP ont déclaré en 2008 qu'ils devaient être consultés avant le renvoi du vérificateur législatif.

Soumission de questions au vérificateur législatif

En 2008, treize CCP avaient le pouvoir de soumettre des questions au vérificateur législatif. Sur ce nombre, six ont déclaré que leur pouvoir en la matière était limité et qu'ils devaient notamment obtenir la permission de l'assemblée législative pour soumettre une question. Cependant, le vérificateur législatif garde le droit de décider s'il entreprendra ou non ce travail. Les membres du CCP étaient d'avis en 2004 que « pour préserver son indépendance, le vérificateur doit avoir le dernier mot ».

Relations avec le contrôleur général

Les relations avec les contrôleurs généraux peuvent aussi être utiles aux CCP (habituellement, un contrôleur est responsable de la qualité et de l'intégrité de l'ensemble de la gestion financière et des systèmes de contrôle du gouvernement).

En 2004, la moitié des comités ont déclaré qu'ils se réservaient du temps pour se familiariser avec le travail du bureau du contrôleur, mais seulement trois comités invitaient le contrôleur ou des membres de son personnel à assister aux réunions ou aux audiences. Dans trois Administrations, c'est le contrôleur qui prenait les dispositions nécessaires pour obtenir la participation de témoins du gouvernement aux audiences publiques afin qu'ils puissent répondre aux rapports du vérificateur, et dans une Administration, le contrôleur avait préparé un guide à l'intention des témoins du gouvernement.

Le rôle du contrôleur et la législation régissant le contrôleur varient selon les Administrations. Voici quelques commentaires formulés sur le rôle du contrôleur :

- Le contrôleur assiste aux réunions du comité pour fournir l'avis du ministère des Finances sur les constatations du vérificateur;
- Le contrôleur pourrait jouer un rôle clé en matière d'éducation pour le comité;
- Le contrôleur devrait faire partie du processus pour faire contrepoids au vérificateur général;
- Si le contrôleur était présent, sa présence du côté des fonctionnaires contribuerait à établir un équilibre plus efficace au chapitre de l'information;
- Un membre de comité précise : « J'aime l'idée que le contrôleur soit présent, mais à quel titre : conseiller ou témoin ? »

Il semble raisonnable qu'un haut représentant d'une entité centrale du gouvernement en matière de contrôle financier assiste aux réunions pour répondre aux questions qui pourraient être soulevées concernant l'ensemble du gouvernement.

6 LA PARTICIPATION DU PUBLIC ET DES MÉDIAS

Une stratégie de communication efficace contribue à favoriser la bonne information du public. En communiquant des renseignements sur les activités et les résultats, on peut stimuler l'intérêt et le débat publics. Cela peut parfois accroître la probabilité que le gouvernement prenne acte des questions soulevées par le CCP. De plus, si les membres du CCP ont la possibilité de faire connaître l'importance de leur travail à leurs électeurs, ils pourront être encore plus motivés à remplir leur rôle de surveillance.

De nombreux mécanismes peuvent servir à informer l'assemblée législative, le public et les autres parties prenantes sur les activités et les accomplissements du CCP.

ATTRIBUT 11 (LA PERFORMANCE ET L'INCIDENCE) – SELON LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, « 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 ». CELA AIDERAIT LE CCP À COMMUNIQUER CET APPORT À L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE, AUX MÉDIAS ET AU PUBLIC. À L'ATTRIBUT 11, ON INDIQUE QU'« 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 ». CEPENDANT, DANS LE DOCUMENT, ON CITE CERTAINES PRATIQUES EXEMPLAIRES APPLIQUÉES À L'ÉTRANGER.

Tous les CCP ont affirmé que le public et les médias ont accès aux réunions au cours desquelles comparaissent des témoins.

En 2004, six comités télédiffusaient quelques-unes de leurs audiences, et on nous a indiqué que la télédiffusion attirait généralement plus de participants, mais qu'elle augmentait aussi peut-être la partisanerie.

Les CCP communiquent avec l'assemblée législative, les médias et le public par de multiples moyens. Par exemple, les données du sondage 2008 ont révélé ce qui suit :

- Un CCP utilise les avis de réunion, les transcriptions et les rapports de réunion pour informer le public;
- Trois CCP utilisent la couverture par la presse, les communiqués et les conférences de presse pour communiquer avec le public. L'un d'entre eux publie également ses rapports;
- Un CCP publie des bulletins d'information pour les médias pour toutes ses réunions et il indique que sa couverture médiatique est assez étendue;
- Certains CCP utilisent également des messages d'intérêt public, des publicités télédiffusées et des entrevues avec les médias.

BONNE PRATIQUE À L'ÉTRANGER

EN AUSTRALIE, LES PRÉSIDENTS DES COMITÉS SEMBLENT EN GÉNÉRAL ACCORDER BEAUCOUP D'IMPORTANCE À LA PUBLICATION ET À L'ÉCHANGE D'INFORMATION. ILS DÉPLOIENT DES EFFORTS POUR COMMUNIQUER AVEC LE PUBLIC PAR INTERNET, ORGANISER DES VOYAGES D'ÉTUDES, ASSISTER À DES REGROUPEMENTS DE PARLEMENTAIRES EN ASIE, EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD, ET TENIR DES CONFÉRENCES BIENNALES (À CERTAINES DESQUELLES DES PARLEMENTAIRES CANADIENS ONT ASSISTÉ).

Un ancien parlementaire a déclaré que « les citoyens doivent être touchés par un sujet avant de s'y engager ».

ATTRIBUT 12 (LA COMMUNICATION) – DANS LE DOCUMENT *LES ATTRIBUTS D'UN COMITÉ DES COMPTES PUBLICS EFFICACE*, ON ÉNUMÈRE UN CERTAIN NOMBRE DE PRATIQUES À CONSIDÉRER, NOTAMMENT :

- 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 DE COMMUNIQUÉS DE PRESSE NON PARTISANS POUR LE COMITÉ;
- PRODUIRE UN RAPPORT ANNUEL QUI SOULIGNE LES RÉSULTATS OBTENUS.

CONCLUSION

À la CCAF-FCVI, nous sommes convaincus que les parlementaires, les vérificateurs législatifs et les hauts fonctionnaires se serviront de l'information contenue dans l'ouvrage *Un guide visant le renforcement des comités des comptes publics* pour mieux comprendre leur rôle dans le bouclage de la boucle de la reddition de comptes et pour évaluer et renforcer les liens qui existent entre eux.

Les personnes chargées de diriger les comités de surveillance, ou de leur fournir les ressources nécessaires, peuvent aussi s'inspirer des nombreuses bonnes idées que nous avons reçues des comités du Canada et de l'étranger pour accroître l'efficacité de leur propre comité des comptes publics.

ANNEXE 1 : LE PROCESSUS DE RECHERCHE

Voici les objectifs que la CCAF s'était fixés pour ses travaux de recherche initiaux :

- comprendre et évaluer les relations existant entre les trois groupes d'intervenants au chapitre de la surveillance parlementaire – membres du Parlement, hauts fonctionnaires et vérificateurs législatifs – afin de cerner les forces et les domaines nécessitant des améliorations¹;
- cerner les pratiques exemplaires favorisant l'efficacité de la reddition de comptes et de la surveillance des opérations et des dépenses du gouvernement, ainsi que les stratégies servant à communiquer ces pratiques et à les mettre en œuvre;
- élaborer des outils destinés aux intervenants afin de les aider à améliorer la surveillance assurée par les comités parlementaires et les liens découlant de l'obligation de rendre compte entre les différents groupes d'intervenants dans les Administrations canadiennes.

Le plan de recherche de la première version de ce guide comprenait ce qui suit :

- une analyse documentaire;
- une étude sur les bonnes pratiques en matière de surveillance législative à l'étranger;
- un sondage par questionnaire mené auprès des greffiers des comités des comptes publics d'un bout à l'autre du pays (en partenariat avec le Secrétariat exécutif du Conseil canadien des comités des comptes publics);
- un programme d'entrevues et de séances de discussion en table ronde auquel ont participé les présidents des comités des comptes publics et autres parlementaires, les vérificateurs législatifs et les hauts fonctionnaires de diverses Administrations canadiennes.

Nous avons présenté nos progrès dans l'élaboration de la première version de ce guide aux deux conférences nationales du Conseil canadien des comités des comptes publics et du Conseil canadien des vérificateurs législatifs (Fredericton, août 2004; et Niagara-on-the-Lake, août 2005), de même qu'à la conférence nationale des contrôleurs (Victoria, août 2005).

La deuxième édition de ce guide a été étoffée avec les recherches suivantes :

- *Le CCP du futur* (2007);
- Le sondage 2008 des comités des comptes publics du Canada (2010);
- *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace* (2010).

Au cours de l'examen de cette deuxième édition du guide et des documents connexes, la CCAF-FCVI a consulté de nombreux greffiers législatifs et analystes de recherche affectés à des CCP et a reçu les précieux commentaires des membres de

¹ Dans ce document, nous utilisons les termes *Parlement*, *corps législatif* et *assemblée législative* de façon interchangeable. De même, nous utilisons *examen*, *surveillance* et *reddition de comptes* au sens général des termes et de façon interchangeable également (lorsque c'est approprié de le faire). Bien que nous fassions constamment référence aux comités des comptes publics, nous sommes conscients que les noms utilisés par certaines Administrations au Canada et à l'étranger pour désigner ces comités diffèrent légèrement.

son Groupe consultatif sur les comités des comptes publics. Ce processus de consultation a été mené par Geoff Dubrow, collaborateur principal, avec l'aide d'Autumn Jonssen, adjointe de recherche à la CCAF-FCVI. Les commentaires reçus ont été intégrés autant que possible afin de produire des documents qui soient pertinents pour les CCP d'aujourd'hui.

NOS PUBLICATIONS CONNEXES

En 1981, la CCAF-FCVI a publié un rapport intitulé *Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs : Une plus grande imputabilité*. En 1989, le Conseil canadien des comités des comptes publics a publié une série de lignes directrices dont devrait s'inspirer un comité des comptes publics canadien modèle. Cette publication a été suivie d'un grand nombre d'études et de ressources destinées aux CCP. Plus récemment, dans le cadre de ses recherches et de l'élaboration de ses produits, la CCAF-FCVI a évalué les tendances en matière d'efficacité au sein des CCP et a recensé un ensemble de bonnes pratiques pouvant renforcer la capacité des CCP.

L'édition 2006 du *Guide visant le renforcement des comités des comptes publics* reposait sur les résultats d'un sondage mené auprès des quatorze CCP canadiens en 2004. Au cours de la phase initiale de recherches du projet, les documents suivants ont été publiés :

- le document d'information à l'intention des membres de la CCAF-FCVI, *Revue des récents progrès réalisés en matière de surveillance au niveau législatif, en Grande-Bretagne et en Australie, avec une attention particulière aux comités des comptes publics*² (Ottawa, CCAF-FCVI, août 2004);
- la brochure *Programme de recherche axé sur la reddition de comptes et la vérification. Information destinée aux parties intéressées* (Ottawa, CCAF-FCVI, mars 2005);
- le document d'information destiné aux membres de la CCAF-FCVI, intitulé *Résumé du sondage de 2004 portant sur la mise à jour des pratiques exemplaires à l'égard des comités des comptes publics (CCP) au Canada* (Ottawa, CCAF-FCVI, juillet 2005);
- le document de travail conçu pour les participants de la conférence 2005 du Conseil canadien des comités des comptes publics et du Conseil canadien des vérificateurs législatifs, intitulé *Thèmes et points à considérer* (Ottawa, CCAF-FCVI, août 2005);
- le résumé de recherche à l'intention des participants du congrès annuel du 25^e anniversaire de la CCAF-FCVI, intitulé *Programme de recherche axé sur la reddition de comptes et la vérification. La surveillance parlementaire : les comités et leurs liens* (Ottawa, CCAF-FCVI, octobre 2005).

² Dans notre document d'information de 2004, *Revue des récents progrès réalisés en matière de surveillance au niveau législatif, en Grande-Bretagne et en Australie, avec une attention particulière aux comités des comptes publics*, nous indiquons qu'aucun critère clair n'existe dans ces pays pour définir une performance efficace; par conséquent, lorsque nous citons dans le présent Guide les pratiques en vigueur à l'étranger, nous parlons de « bonnes pratiques », plutôt que de « pratiques exemplaires ».

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE ET HYPERLIENS VERS DES RESSOURCES

PÉRIODIQUES

- ALDONS, M. « Performance Indicators for the Parliament - Sharp or blunt instruments of reform? », *Australasian Parliamentary Review*, vol. 16, n° 2, printemps 2001, p. 27-37.
- ALDONS, M. « Rating the Effectiveness of Committee Reports: Some Examples », *Australasian Parliamentary Review*, vol. 16, n° 1, automne 2001.
- ALDONS, M. « Rating the Effectiveness of Committee Reports: The Methodology », *Legislative Studies*, vol. 15, n° 1, printemps 2000.
- ARTER, D. « On Assessing Strength and Weakness in Parliamentary Committee Systems: Some Preliminary Observations on the New Scottish Parliament », *The Journal of Legislative Studies*, vol. 8, n° 2, été 2002, p. 93-117.
- DIONNE-MARSOLAIS, Rita. « Publication de l'information sur la performance – Le Leadership du Québec », *Public Sector Management*, vol. 15, n° 3, 2004, p. 4-6.
- DIONNE-MARSOLAIS, Rita. « Le Québec à l'heure des changements de gouvernance », *Revue du 25^e Anniversaire de la CCAF-FCVI, 2005*, p. 11-28.
- ENGLISH, L., et J. GUTHRIE. « Mandate, independence and funding: resolution of a protracted struggle between Parliament and the Executive over the powers of the Australian Auditor-General », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 59, 2000.
- MALLOY, Jonathan. « An auditor's best friend? Standing committees on public accounts », *Administration Publique du Canada*, vol. 47, n° 2, été 2004, p. 165-183.
- MANNING, N., et F. STAPENHURST. « Strengthening oversight by legislatures », *PREMnotes*, n° 74, octobre 2002, Banque mondiale.
- O'BRIEN, Kevin. « Réflexions sur le gouvernement consensuel au Nunavut », *Revue parlementaire canadienne*, vol. 26, n° 4, 2003.
- PINARD, Claude (député), Monique GAGNON TREMBLAY (députée), Matthias RIOUX (député) et Sylvain SIMARD (député). « Quelques propositions pour revitaliser le travail en commission », *Revue parlementaire canadienne*, vol. 23, n° 4, 2000.
- UHR, J. « Accountability, Scrutiny and Oversight », document d'information préparé pour l'atelier à Canberra du Commonwealth Secretariat, mai 2001, p. 98-114.
- UHR, J. « Evaluating Parliamentary Scrutiny: the business of benchmarks », version revue et corrigée d'un exposé préparé dans le cadre du congrès annuel du Australasian Study of Parliament Group (ASPG), Canberra, novembre 2001, p. 23-24.

DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX

- ARMIT, Amelita. *Le nouveau député et les comités*, Le Centre parlementaire, octobre 2004.
- AUSTRALASIAN COUNCIL OF PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEES: *7th Biennial Conference*. Melbourne, février 2003. Disponible à l'adresse : paec@parliament.vic.gov.au
- AUSTRALASIAN COUNCIL OF PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEES: *6th Biennial Conference*. Canberra, 5 février 2001. www.aph.gov.au/hansard/
- BENNETT, Carolyn, et coll. *Un Parlement selon nos vœux – les vues des Parlementaires sur la réforme du Parlement*, Bibliothèque du Parlement, décembre 2003. *L'étude des crédits: boucler la boucle du contrôle : rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre*, Bibliothèque du Parlement, décembre 1998.
- BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ. *Guide du sous-ministre*, Gouvernement du Canada, juin 2003.
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *L'examen des documents du Budget des dépenses*

par les comités parlementaires, Ottawa, Ministre des travaux publics et services gouvernementaux, mars 2003. www.oag-bvg.gc.ca

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU NOUVEAU-BRUNSWICK. *Rapport 2005 du vérificateur général*, vol. 1, « Chapitre 2 : Réflexions », 2005.

COMITÉ PERMANENT DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE DE L'ONTARIO. *Rapport sur l'amélioration du rôle des simples députés*, 3^e session, 37^e législature, 51 Elizabeth II, Assemblée législative de l'Ontario, décembre 2002.

COMMISSION SUR LA DÉMOCRATIE LÉGISLATIVE DU NOUVEAU-BRUNSWICK. *Rapport final et recommandations*, 2005.

EFFECTIVE SELECT COMMITTEE MEMBERSHIP: A Guide for Members of Parliament, Nouvelle-Zélande, Office of the Clerk of the House of Representatives, 2000.

JOINT COMMITTEE OF PUBLIC ACCOUNTS AND AUDIT, PARLIAMENT OF AUSTRALIA. *Annual Report 2001-2002*, Canberra, p. 11. www.aph.gov.au/house/committee/jpaa

JCPAA *Annual Report 2002-2003*. Canberra, 2003. www.aph.gov.au/house/committee/jpaa

JCPAA *Presentations to SAPAC and General Presentations*, The Parliament of the Commonwealth of Australia, novembre 2003.
www.aph.gov.au/house/committee/jpaa/thailand.pdf

JCPAA *Report 397*, Canberra, novembre 2003. www.aph.gov.au/house/committee/jpaa

JCPAA *Report 399: Inquiry into the Management and Integrity of Electronic Information in the Commonwealth*, Canberra, mars 2004, avant-propos, p. vii-viii.
www.aph.gov.au/house/committee/jpaa/

New South Wales Report n° 1/53 (144), septembre 2003, p. 49.

www.parliament.nsw.gov.au/prod/parlment/Committee.nsf

New South Wales Annual Review for 2002-2003, Parliament of New South Wales, 2003.

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF MANITOBA. *Audit of the Public Accounts for The Year Ended March 31, 2001*, « Update of the Status of the Reform of the Public Account Committee », janvier 2002.

PUBLIC ACCOUNTS AND ESTIMATES COMMITTEE, Victoria (Australie). *Forty-Fifth Report to Parliament, Annual Report for 2000-2001*, Parliament of Victoria, novembre 2001.

REYNOLDS, Steven. « What matters is not always what can be measured: Evaluating Parliamentary Committee Reports », publié dans le cadre du rapport annuel de 2001 du New South Wales Legislative Council.

STILLBORN, Jack. *Le député fédéral au Canada : Un rôle en mutation?*, Direction de la recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement, 31 mai 2002.

UK HOUSE OF COMMONS LIAISON COMMITTEE. *First Report*, 1^{er} avril 2003.

UK HOUSE OF COMMONS SESSION 1993-1994. *PAC 8th Report*, 17 janvier 1994.

WINETROBE, Barry, et Oonagh GAY. *Parliamentary Audit: The Audit Committee in Comparative Context*, Scottish Parliament SP Paper 839 Session 1, Constitution Unit, University College London, 2003. www.scottish.parliament.uk/

LIVRES

BARNHART, Dr Gordon. *Parliamentary Committees: Enhancing Democratic Governance, A Report of the Commonwealth Parliamentary Association Study Group on Parliamentary Committees and Committee Systems*, Cavendish Publishing Limited, 1999.

CENTRE FOR PUBLIC SCRUTINY. *Good Scrutiny Guide*, Royaume-Uni, p. 36. Proposé à l'achat sur : www.cfps.org.uk/publications/

FORSEY, Eugene A. *Les Canadiens et leur système de gouvernement*, 5^e édition, Bibliothèque du Parlement, 2003.

- GOOD, David A. *The Politics of Public Management: The HRDC Audit of Grants and Contributions*, Toronto, University of Toronto Press, 2003.
- HANSARD SOCIETY. *The Challenge for Parliament: Making Government Accountable*, rapport de la Hansard Society Commission sur la surveillance parlementaire, présidé par l'honorable Lord Newton de Braintree (retraité), Londres, Vacher Dod Publishing Limited, 2001.
- KELLY, John J., et Hugh R. HANSON. *Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs : Une plus grande imputabilité*, CCAF-FCVI, 1981.
- MCCANDLESS, Henry E. *A Citizen's Guide to Public Accountability - Changing the Relationship Between Citizens and Authorities*, Citizens' Circle for Accountability and Trafford, 2002.
- MCGEE, David G., c.r. *The Overseers: Public Accounts Committees and Public Spending*, Commonwealth Parliamentary Association, en association avec Pluto Press, 2002.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). *Public Sector Transparency and Accountability - MAKING IT HAPPEN*, OCDE, 2002.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). *Relations between Supreme Audit Institutions and Parliamentary Committees*, OCDE SIGMA document n° 33, 9 décembre 2002.
- SANDFORD, Mark, et Lucinda MAER. *The Development of Scrutiny in the UK: an overview of procedures and practice*, Londres, University College London, Constitution Unit, février 2004. www.ucl.ac.uk/constitution-unit/files/
- SANDFORD, Mark, et Lucinda Maer. *Annotated Bibliography of Scrutiny in the UK*. www.ucl.ac.uk/constitution-unit/files/
- SAVOIE, Donald J. *Breaking the Bargain: Public Servants, Ministers, and Parliament*, Toronto, University of Toronto Press, 2003.
- TSAI, Georges, et Nadia PONCE. *Les relations entre les organismes parlementaires et la fonction publique : Un nouveau regard*, Centre canadien de gestion, 2002.
- WEIR, Stuart, et Iain KEARTON. *Object Lessons: Parliamentary Committees Abroad, Their Function and Powers*, Comparative Evidence to the Modernisation Committee, House of Commons, Democratic Audit, University of Essex, 2002.
- WIJSEKERA, Priyane, et Diana REYNOLDS. *Parliaments and Governments In The Next Millennium*, Cavendish Publishing Limited, 1999.

AUTRES

- CCAF-FCVI. *Le CCP du futur*. Vision pour les CCP du futur, élaborée pour la conférence annuelle 2007 du CCVL-CCCCP. CCAF-FCVI, août 2007.
- CCAF-FCVI. *Les attributs d'un comité des comptes publics efficace*, CCAF-FCVI, août 2010.
- CCAF-FCVI. *L'état des comités des comptes publics au Canada*. Sondage 2008 réalisé auprès des 14 comités des comptes publics du Canada, en partenariat avec l'Institut de la Banque mondiale et KPMG s.r.l., CCAF-FCVI, juin 2010.
- CCAF-FCVI. *Surveillance parlementaire : les comités et leurs liens*. Document d'information. Revue des récents progrès réalisés en matière de surveillance parlementaire en Grande-Bretagne et en Australie, avec une attention particulière aux comités des comptes publics (CCP), Collection des rapports de recherche, CCAF-FCVI, août 2004.
- CCAF-FCVI. *Surveillance parlementaire : les comités et leurs liens*. Document d'information. Résumé du sondage de 2004 portant sur la mise à jour des pratiques exemplaires à l'égard des comités des comptes publics (CCP) au Canada, Collection des rapports de recherche, CCAF-FCVI, juillet 2005.
- CENTRE DE RECHERCHE EN COMPTABILITÉ CGA. *Good Corporate Governance in the Third Millennium - Improving the Systems by which Canadian Organizations are Governed*, Université d'Ottawa, 2002.

- CONSEIL CANADIEN DES VÉRIFICATEURS LÉGISLATIFS. *La vérification législative : servir l'intérêt public* (projet de document de travail), CCVL, février 2000.
- CONSEIL CANADIEN DES VÉRIFICATEURS LÉGISLATIFS et CONSEIL CANADIEN DES COMITÉS DES COMPTES PUBLICS. Conférence annuelle : Fredericton (Nouveau-Brunswick), 28-31 août 2004.
- CONSEIL CANADIEN DES VÉRIFICATEURS LÉGISLATIFS et CONSEIL CANADIEN DES COMITÉS DES COMPTES PUBLICS. Conférence annuelle : Niagara-on-the-Lake (Ontario), 21-23 août 2005.
- CONSEIL CANADIEN DES COMITÉS DES COMPTES PUBLICS. *Étude comparative sur l'implantation juridictionnelle; Lignes directrices à l'intention des comités des comptes publics au Canada; Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs : Une plus grande imputabilité*, Victoria (Colombie-Britannique), Imprimeur de la Reine, mars 1991.
- CONSEIL CANADIEN DES COMITÉS DES COMPTES PUBLICS. *Lignes directrices à l'intention des comités des comptes publics au Canada*, CCCCP, 1989.
- CONSEIL CANADIEN DES COMITÉS DES COMPTES PUBLICS. *Manuel 2002*, Office of the Clerk of Committees, Legislative Assembly of British Columbia, 2002.
- FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES. *Ethical Conduct and Public Office - Practices and Prescriptions*, Forum des politiques publiques, 2002.
- FRANKS, C.E.S. *Boxed in a Five-Cornered Circle: Accountability of the Public Service and Parliamentary Government in Canada (Draft for Discussion Purposes Only)*. Étude préparée pour le Centre canadien de gestion, avril 1995.
- FRANKS, C.E.S. *Responsabilité et reddition de comptes pour les ministres et sous-ministres au Canada*. Mémoire présenté au Comité des comptes publics de la Chambre des communes, 11 janvier 2005, p. 36-41.
- « History of the Committee ». Site Web du *New South Wales*. Dernière consultation du site : novembre 2005. www.parliament.nsw.gov.au/prod/parlment/Committee.nsf/
- INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE. *The Exercise of Power: A Round Table Series on Accountability*, Institut sur la gouvernance, 1998.
- INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE. *The Exercise of Power Round Table - Parliament, Politics and Citizens: A Conversation with Bob Rae*, Institut sur la gouvernance, 1998.
- KPMG. *The Parliamentary Public Accounts Committee: An Australian and New Zealand Perspective*, novembre, 2006.
- LE CENTRE PARLEMENTAIRE. *Forum sur la réforme parlementaire : Rapport succinct*, Le Centre parlementaire, 2003.
- Parliamentary Accountability and Good Governance - A Parliamentarian's Handbook*, Le Centre parlementaire et l'Institut de la Banque mondiale, 2001.
- PELIZZO, Riccardo, et Rick STAPENHURST, éd. « Legislatures and Oversight » *Series on Contemporary Issues in Parliamentary Development*, Washington, D.C., Banque mondiale, 2004.
- « Seminar: the Future of Select Committees ». UK Hansard Society Conference, 4 mai 2004. www.hansard-society.org.uk
- STADDON, Anthony. *The Parliamentary Public Accounts Committee: A British Isles Perspective*, janvier 2010.
- STAPENHURST, Rick, et coll. *Policy Research Working Paper – Scrutinizing Public Expenditures: Assessing the Performance of Public Accounts Committees*, Washington, D.C., Banque mondiale, mai 2005.
- WEHNER, Joachim. *Best Practices of Public Accounts Committees*, Afrique du Sud, Association of Public Accounts Committees, 22 novembre 2001.
- WEHNER, Joachim. « Legislative arrangements for financial scrutiny: Explaining cross-national variation », *2005 Political Studies Association Conference, Leeds, 5-7 avril*, Royaume-Uni, 23 mars 2005.
- WHITE, Graham. *Traditional Aboriginal Values in a Third Millennium Legislature: The Legislative Assembly of Nunavut*. Document préparé pour la Research Committee of Legislative Specialists' Conference on Subnational Legislatures, Québec (QC), octobre 2004.

SITES WEB

- Assemblée législative de l'Alberta : liste de membres de tous les comités permanents et spéciaux.* Dernière consultation : novembre 2005.
www.assembly.ab.ca/net/index.aspx?p=membership_list
- Assemblée législative de l'Île-du-Prince-Édouard : le vérificateur général.* Dernière consultation : novembre 2005. www.assembly.pe.ca/auditorgeneral/index.php
- Assemblée législative de l'Île-du-Prince-Édouard : les comités législatifs.* Dernière consultation : novembre 2005. www.assembly.pe.ca/committees/index.php
- Assemblée législative de l'Ontario : le comité permanent des comptes publics. 2005.* Dernière consultation : novembre 2005. www.ontla.on.ca/web/committee-proceedings/committees_detail.do?locale=fr&ID=139
- Assemblée législative de la Colombie-Britannique : le comité permanent des comptes publics.* Dernière mise à jour : 6 octobre 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.legis.gov.bc.ca/cmt/38thparl/session-1/pac/index.htm
- Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse.* Province de la Nouvelle-Écosse : 2002. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.ns.ca/legislature/
- Assemblée législative de la Nouvelle-Galles-du-Sud : le comité des comptes publics.* Dernière consultation : novembre 2005. www.parliament.nsw.gov.au/publicaccounts
- Assemblée législative de la Saskatchewan : les comptes publics.* Dernière mise à jour : 9 novembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.legassembly.sk.ca/committees/Public%20Accounts/public_accounts.htm
- Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest : le comité permanent sur la reddition de comptes et la surveillance.* Dernière consultation : novembre 2005.
www.assembly.gov.nt.ca/Committees/accountability.html
- Assemblée législative du Manitoba : les comités.* Dernière consultation : novembre 2005.
www.gov.mb.ca/legislature/committees/index.html
- Assemblée législative du Nouveau-Brunswick : les comités législatifs.* Dernière consultation : novembre 2005. www.gnb.ca/legis/index-f.asp
- Assemblée législative du Nunavut : le comité permanent sur les opérations gouvernementales et la reddition de comptes.* Dernière consultation : novembre 2005.
www.assembly.nu.ca/francais/committees/index.html
- Assemblée législative du Territoire de la capitale de l'Australie : les comités.* Dernière mise à jour : 17 novembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.legassembly.act.gov.au/committees/index.asp?category=Standing&assembly=7
- Assemblée législative du Territoire-du-Nord : le comité des comptes publics.* Dernière mise à jour : 5 septembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.nt.gov.au/lant/parliament/committees/pac/pacreports.shtml
- Assemblée législative du Yukon : le comité permanent des comptes publics.* Dernière mise à jour : 12 septembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.legassembly.gov.yk.ca/fr/comm_publicaccounts.html
- Assemblée nationale du Pays de Galles : le comité de vérification.* Droit d'auteur de la Couronne : 1999-2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.wales.gov.uk/keypubassemauditcom2/index-e.htm
- Assemblée nationale du Québec : la Commission de l'administration publique.* Dernière mise à jour : 11 novembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cap-39-1/index.html
- Association des comptables généraux accrédités du Canada.* 2005. Dernière consultation : novembre 2005. www.cga.org/
- Association parlementaire du Commonwealth.* Dernière consultation : novembre 2005.
www.cpahq.org/

Bureau du vérificateur général de l'Ontario. Imprimeur de la Reine pour l'Ontario : 2003. Dernière mise à jour : 21 décembre 2004. Dernière consultation : novembre 2005. www.auditor.on.ca/

Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique. Dernière consultation : novembre 2005. www.bcauditor.com/

Bureau du vérificateur général de Terre-Neuve-et-Labrador. Dernière consultation : novembre 2005. www.ag.gov.nl.ca/ag/

Bureau du vérificateur général du Canada. Dernière mise à jour : 14 novembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005. www.oag-bvg.gc.ca/

Bureau du vérificateur général du Manitoba. Dernière consultation : novembre 2005. www.oag.mb.ca/

Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. 2002. Dernière consultation : novembre 2005. www.gnb.ca/oag-bvg/index-f.asp

Chambre d'assemblée de Terre-Neuve-et-Labrador – Les comités de la Chambre : le comité des comptes publics. 2000. Dernière consultation : novembre 2005. www.assembly.nl.ca/business/committees/ga46session3/pac.htm

Comité des comptes publics. Province de la Nouvelle-Écosse : 2002. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.ns.ca/legislature/COMMITTEES/accountsf.html

Comités de la Chambre des communes : le comité permanent des comptes publics. Dernière consultation : novembre 2005. www2.parl.gc.ca/CommitteeBusiness/CommitteeHome.aspx?Cmte=PACP&Language=F&Mode=1&Parl=38&Ses=1

Comptables en management accrédités. 1995-2005. Dernière consultation : novembre 2005. www.cma-canada.org/index.cfm/ci_id/1194/la_id/2.htm

Conseil canadien des comités des comptes publics. Dernière consultation : novembre 2005. www.ccpac.ca/homepage.htm

Conseil canadien des vérificateurs législatifs. Dernière consultation : novembre 2005. www.ccvl.ca/

Gouvernement de l'Alberta. Dernière mise à jour : 16 novembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.ab.ca/home/index.cfm

Gouvernement de l'Ontario. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.on.ca/

Gouvernement de la Colombie-Britannique. 2001. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.bc.ca/bvprd/bc/home.do

Gouvernement de la Nouvelle-Écosse. Province de la Nouvelle-Écosse : 2005. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.ns.ca/

Gouvernement de la Saskatchewan. Dernière mise à jour : 15 novembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.sk.ca/

Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador. 2000. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.nf.ca/

Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. 2005. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.nt.ca/

Gouvernement du Manitoba. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.mb.ca/splash.html

Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Dernière consultation : novembre 2005. www2.gnb.ca/content/gnb/fr.html

Gouvernement du Nunavut. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.nu.ca/

Gouvernement du Québec. 2004. Dernière consultation : novembre 2005. www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/

Gouvernement du Yukon. 2005. Dernière consultation : novembre 2005. www.gov.yk.ca/

Institut Canadien des Comptables Agréés. 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.icca.ca/index.aspx

Institut d'administration publique du Canada. 2004-2005. Dernière consultation :
novembre 2005. www.ipac.ca/

Le Centre parlementaire. Dernière consultation : novembre 2005.
www.parlcent.ca/index_f.php

Parlement d'Australie : le comité conjoint sur les comptes publics et la vérification. Dernière
mise à jour : 18 mars 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.aph.gov.au/house/committee/jpaa/

Parlement d'Australie-Occidentale : les comités parlementaires actuels. Dernière consultation :
novembre 2005.
www.parliament.wa.gov.au/web/newwebparl.nsf/iframewebpages/Committees++Current

Parlement d'Écosse : le comité de la vérification. 1999-2005. Dernière consultation : novembre
2005. www.parliament.uk/parliamentary_committees/committee_of_public_accounts.cfm

Parlement de Victoria : le comité des comptes publics et du budget des dépenses. Dernière mise
à jour : 10 novembre 2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.parliament.vic.gov.au/paec/

Parlement du Queensland : le comité des comptes publics. 2005. Dernière consultation :
novembre 2005. www.parliament.qld.gov.au/committees/view/committees/PAPWC.asp

Parlement du Royaume-Uni : le comité des comptes publics. Dernière mise à jour : 24 octobre
2005. Dernière consultation : novembre 2005.
www.parliament.uk/parliamentary_committees/committee_of_public_accounts.cfm

Vérificateur général de l'Alberta. Dernière mise à jour : 4 octobre 2005. Dernière consultation :
novembre 2005. www.oag.ab.ca/index.html

Vérificateur général du Québec. Dernière mise à jour : 6 juin 2005. Dernière consultation :
novembre 2005. www.vgq.gouv.qc.ca/

Vérificateur provincial de la Saskatchewan. Dernière consultation : novembre 2005.
www.auditor.sk.ca/