
La Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale

par Jacques Gagnon

L'un des trois rôles des députés est d'agir en tant que contrôleurs de l'action gouvernementale. Dans un système parlementaire de type britannique, et plus particulièrement à l'Assemblée nationale du Québec, de nombreux moyens s'offrent aux élus pour s'acquitter de cette fonction. Certains sont exercés en Chambre (par exemple lors de la période de questions ou lors des débats de fin de séance), mais, le plus souvent, ils le sont dans le contexte des travaux des commissions parlementaires. C'est le cas notamment des mandats de surveillance d'un organisme public, de l'étude annuelle des crédits ou de l'audition du Vérificateur général. Toutes les commissions parlementaires participent à ces exercices de contrôle parlementaire. Cependant, il existe, à l'Assemblée nationale du Québec, une commission parlementaire spécialisée en matière de contrôle : la Commission de l'administration publique. Cet article présente l'histoire et le fonctionnement de cette Commission. Il démontre aussi comment le mandat de la Commission se situe dans la continuité des formes de contrôle à l'Assemblée nationale, mais aussi en quoi la Commission représente une innovation et une expérience originale à bien des égards.

La plupart des parlements de type britannique confient un mandat central de contrôle parlementaire à une commission des comptes publics dont le rôle essentiel est de s'assurer du bon usage, par les ministères et organismes publics, des crédits budgétaires votés par les députés¹.

Dès 1867, le Québec possédait une telle commission. Après une quarantaine d'années d'activités régulières, le Comité des comptes publics est resté inactif plusieurs années avant que Maurice Duplessis, alors chef de l'opposition officielle, l'utilise pour talonner l'administration libérale et provoquer les élections de 1936. Devenu premier ministre, Duplessis poursuivit, jusqu'en 1939, les enquêtes amorcées concernant l'utilisation des fonds publics. Par la suite, sous le

gouvernement libéral de Godbout, puis sous le long règne unioniste de Duplessis, le comité, tout en existant encore officiellement, ne tint aucune séance. Il fallut attendre en 1963 pour voir le comité reprendre ses activités.

En 1969, l'Assemblée créait une nouvelle commission parlementaire : la Commission des engagements financiers². Celle-ci était chargée de la vérification des engagements financiers, c'est-à-dire des dépenses autorisées, mais non encore effectuées. L'objectif était d'exercer un contrôle financier au fur et à mesure que les décisions sur l'usage des fonds publics étaient prises. Il s'agissait là d'une fonction unique dans le monde du parlementarisme de type britannique. Encore aujourd'hui, le Québec se distingue à cet égard. La Commission des comptes publics était cependant ainsi reléguée au second plan.

Autre événement marquant pour le contrôle parlementaire, en 1970, le Vérificateur général du Québec était rattaché à l'Assemblée nationale et ses fonctions limitées à la vérification

Jacques Gagnon travaille au Service des études documentaires à l'Assemblée nationale du Québec.



Rita Dionne-Marsolais, présidente de la Commission de l'administration publique et députée de Rosemont (centre) avec Nancy Ford (gauche) Secrétaire de la commission et Sarah Perrault (droite) vice-présidente et députée de Chauveau.

après paiement. Son rôle allait devenir incontournable dans la vérification du respect des conventions comptables, de la régularité des dépenses et de l'efficacité de la gestion gouvernementale.

En 1972, une réorganisation des commissions parlementaires abolissait la Commission des comptes publics et son mandat d'examiner les comptes et de surveiller l'usage des deniers publics. Par contre, l'une des commissions permanentes couvrait désormais le champ des finances, des comptes publics et du revenu³. Elle avait notamment pour tâche d'entendre chaque année le Vérificateur général au sujet de son rapport annuel.

En 1984, une réforme parlementaire supprimait la commission des finances et des comptes publics et confiait le mandat d'examiner l'évolution du budget et des finances publiques à la Commission du budget et de l'administration et le mandat d'entendre le Vérificateur général à la Commission de l'Assemblée nationale. Cependant, la Commission du budget et de l'administration, à l'initiative de son président d'alors, Jean-Guy Lemieux, obtenait en 1987 une délégation pour recevoir annuellement le Vérificateur général. Il fallut toutefois attendre la *Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*⁴, en 1993, pour que les hauts fonctionnaires puissent être convoqués par les commissions parlementaires afin d'examiner leur gestion lorsque le rapport du Vérificateur général en traite. La responsabilité à cet égard était alors répartie entre les commissions sectorielles en fonction de leur champ de compétences respectif. Il en allait de même de la responsabilité de vérifier les engagements financiers.

Par la suite, l'idée de confier un mandat horizontal d'examen de la gestion gouvernementale s'est de nouveau imposée et a mené à la création, sur une base expérimentale, de la Commission de l'administration publique le 10 avril 1997. Celle-ci est devenue permanente cinq mois plus tard à la faveur d'amendements au Règlement de l'Assemblée nationale. C'est à la Commission de l'administration publique qu'il revenait dorénavant d'entendre le Vérificateur général sur son rapport annuel et d'examiner, en présence des sous-ministres et des dirigeants d'organismes, les différents dossiers contenus dans ce rapport. Par contre, la Commission des finances publiques, qui a succédé à la Commission du budget et de l'administration, conservait le mandat d'étudier la politique budgétaire du gouvernement et les comptes publics.

La *Loi sur l'administration publique*, adoptée en 2000, a par ailleurs instauré de nouveaux mécanismes de reddition de comptes dans le cadre d'une politique de gestion axée sur les résultats. Comme nous le verrons plus loin, la Commission de l'administration publique a un rôle important à jouer dans ce domaine, étant toujours celle compétente pour entendre les sous-ministres et les dirigeants d'organismes sur leur gestion.

Mandat

Le Règlement de l'Assemblée nationale confie trois fonctions principales à la Commission de l'administration publique, en plus de pouvoir lui déléguer l'étude de toute autre matière⁵.

Vérification des engagements financiers des ministères

En 1997, le mandat de vérification des engagements financiers a de nouveau été confié à une seule commission spécialisée, c'est-à-dire à la Commission de l'administration publique naissante. Traditionnellement, une séance de vérification des engagements financiers se déroulait toujours en présence du ministre. Après des remarques préliminaires, la Commission procédait généralement de manière chronologique à l'examen en questionnant le ministre. Les parlementaires déclaraient les engagements vérifiés au fur et à mesure que les listes mensuelles étaient examinées. En mars 2004, dans un effort de rattrapage important et pour rendre l'exercice plus efficace, la Commission a réformé en profondeur son mode de fonctionnement et ses outils de travail. Régulièrement, la Commission tient une séance de travail pour étudier les engagements financiers récents. Elle adresse ensuite ses demandes de renseignements supplémentaires par écrit aux ministères concernés. L'audition d'un ministre n'est pas exclue du processus de vérification, mais la Commission n'entend y recourir que si les renseignements obtenus ne l'éclairent pas suffisamment, ou si la situation justifie une audition (par exemple s'il y a un grand nombre de questions).

Audition du Vérificateur général sur son rapport annuel à l'Assemblée nationale

Le mandat d'entendre le Vérificateur général sur son rapport annuel est en quelque sorte la raison fondamentale de la naissance de la Commission de l'administration publique. C'est en effet pour s'assurer que le Vérificateur général ait l'occasion de présenter aux parlementaires le contenu de son rapport annuel à l'Assemblée nationale que cette tâche a été confiée à une commission spécialisée. En outre, en vertu de la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, la Commission de l'administration publique a le loisir d'examiner plus en détail les chapitres du rapport annuel et de tenir des auditions pour questionner les sous-ministres et les dirigeants sur leur gestion.

La Commission examine aussi annuellement le propre rapport annuel de gestion du Vérificateur général et vérifie ses engagements financiers. Cet exercice lui permet de discuter de la façon dont le Vérificateur général s'acquitte de son mandat, des difficultés qu'il éprouve et de l'utilisation des ressources qui lui sont confiées. À titre d'exemple, au cours de la 36^e législature, les membres de la Commission ont pu débattre des modifications législatives au mandat du Vérificateur général et faire part de leurs conclusions à cet égard⁶.

Audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics pour discuter de leur gestion

L'introduction du principe de reddition de comptes directe devant les parlementaires des sous-ministres et des dirigeants d'organismes sur leur gestion remonte à la *Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, adoptée en juin 1993. Les dispositions à l'égard de l'imputabilité sont demeurées les mêmes lorsque la Loi a été amendée en 1995 pour devenir la *Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*. Essentiellement, la Loi prévoit que la commission parlementaire compétente de l'Assemblée nationale doit entendre au moins une fois par année le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme afin de discuter de sa gestion ou de toute autre matière signalée dans un rapport du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen.

La *Loi sur l'administration publique*, adoptée en 2000, a consacré ce principe de reddition de comptes, en a précisé l'objet et étendu la portée⁷. Ainsi, en mars 2004, un total de 79 ministères et organismes étaient assujettis aux dispositions de la Loi portant notamment sur la reddition de comptes devant les parlementaires. En commission parlementaire, les discussions peuvent porter sur la déclaration de services aux citoyens, les résultats obtenus par rapport aux aspects administratifs du plan stratégique ou du plan annuel de gestion des dépenses ainsi que sur toute autre matière de nature administrative signalée dans un rapport du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen.

La Loi prévoit une audition de l'ensemble des sous-ministres et des dirigeants d'organismes au moins une fois par année.

Dans les faits, depuis sa création, la Commission de l'administration publique a planifié ses travaux en fonction de la parution des deux tomes du rapport annuel du Vérificateur général du Québec. Chacune des parutions donne lieu à la tenue de séances de travail et de séances publiques portant sur les différents sujets signalés dans le rapport. Quant à l'examen des documents et résultats découlant de la Loi sur l'administration publique, comme nous le verrons plus loin, la Commission a tout juste commencé à s'en saisir.

Fonctionnement

Dès les premières expériences d'application de la *Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, la Commission du budget et de l'administration puis la Commission de l'administration publique ont adopté un comportement non partisan pour traiter les questions administratives.

Pour favoriser le plus possible un tel comportement dans le traitement des dossiers, les membres de la Commission⁸ font porter leurs travaux essentiellement sur l'examen de la gestion plutôt que sur les choix politiques ou sur leur pertinence. Les membres de la Commission ont très souvent souligné ce climat de coopération et mentionné son utilité pour réaliser de manière constructive leur mandat de contrôle parlementaire⁹.

La disposition physique des lieux où se tiennent les séances de la Commission de l'administration publique, ainsi que le mode de gestion relativement souple des débats, notamment quant à l'alternance et au temps de parole, confèrent à la Commission une personnalité différente de celles des autres commissions parlementaires. Enfin, la Commission jouit d'une grande autonomie dans le choix des mandats qu'elle entreprend. En effet, bien que la possibilité soit prévue au règlement, l'Assemblée ne lui confie généralement pas de mandat.

À titre de membres d'une commission parlementaire qui s'apparente à un comité des comptes publics, le président et le vice-président de la Commission de l'administration publique participent d'office à l'assemblée annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics. Le Conseil regroupe les comités des comptes publics des provinces canadiennes ainsi que le comité de la Chambre des communes. Ses objectifs sont de faciliter les échanges d'informations et d'opinions au sujet du mandat des comités, d'améliorer leur performance, de rendre plus efficace la collaboration avec les vérificateurs législatifs et d'informer les élus, la presse et le grand public sur le mandat et les activités des comités des comptes publics¹¹.

Réalisations et défis

Il n'est pas simple d'essayer de mesurer les impacts qu'a pu avoir la Commission de l'administration publique. En particulier, dans une telle entreprise, il faudrait distinguer sur quel élément l'évaluation devrait porter. Par exemple, veut-on traiter des impacts de la Commission sur la qualité de la gestion gouvernementale, sur le travail de contrôle des députés, sur les perceptions de la population? Une telle évaluation exigerait un travail systématique de cueillette d'information et d'analyse qui n'a pas encore été fait. Néanmoins, nous pouvons quand même tirer certains enseignements des premières années d'activité de la Commission.

Il est d'abord évident que les activités de la Commission de l'administration publique ont accru la portée du rapport annuel du Vérificateur général. Ce mouvement avait d'ailleurs déjà été amorcé par la Commission du budget et de l'administration au milieu des années quatre-vingt-dix. Le dépôt à l'Assemblée du rapport annuel du Vérificateur général fait l'objet d'une attention particulière des médias lors de sa publication, notamment parce qu'il donne lieu à une conférence de presse. Dans le passé, c'était souvent le seul moment où ce rapport avait une quelconque visibilité. La réalisation du mandat de la Commission de l'administration publique permet de maintenir cet intérêt au-delà du lancement du rapport. En effet, au fil de ses auditions, la Commission utilise les éléments publiés par le Vérificateur général et a recours à ses services pour bien se préparer à exercer son rôle de contrôleur des actes du gouvernement. En outre, les auditions sont publiques et les journalistes traitent régulièrement des débats qui s'y déroulent. En plus d'accorder une visibilité accrue aux travaux du vérificateur législatif, les activités de la Commission permettent évidemment d'en approfondir l'analyse en séance de travail préparatoire et en séance publique.

Il est également intéressant de constater que les auditions de la Commission de l'administration publique ont souvent été l'occasion pour les ministères et organismes interpellés de rendre public un plan d'action pour répondre aux lacunes signalées par le Vérificateur général¹². Il faut voir dans la publication de ces plans d'action, à ce moment précis, plus qu'une simple coïncidence. Les activités de la Commission ont sûrement contribué à inciter plus fortement les gestionnaires à mettre en place des mesures correctrices répondant aux recommandations du Vérificateur général. Dans le même esprit, les recommandations contenues dans les rapports de la Commission, publiés semestriellement, accentuent la pression sur les ministères et organismes impliqués.

L'impact sur la fonction de contrôle est évident. La Commission de l'administration publique a créé un lieu privilégié où peut s'exercer l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Bien sûr, cette reddition de comptes peut se faire devant les commissions parlementaires sectorielles, mais celles-ci ne peuvent y

consacrer qu'un temps réduit en raison de leurs autres mandats, notamment ceux d'étude des projets de loi. Une commission spécialisée comme celle de l'administration publique a donc un impact certain sur le temps consacré par les parlementaires à la fonction de contrôle.

Les ministères et les organismes eux-mêmes ne font pas que subir les exercices de reddition de comptes qui se déroulent devant la Commission de l'administration publique, ils en retirent des bénéfices. Ainsi, la comparution devant la Commission permet aux organisations de faire le point sur leurs programmes et de bien les expliquer aux députés. Elle offre également l'occasion de présenter les « bons coups » de l'organisation, ce qui complète la vision dégagée par le Vérificateur général. Enfin, le ministère ou l'organisme peut trouver, au sein de la Commission, des alliés objectifs pour la défense de son action et l'amélioration de ses services¹³.

Enfin, pour les parlementaires eux-mêmes, certains impacts bénéfiques découlent des travaux de la Commission. Ils y trouvent évidemment une occasion de mieux connaître, dans le détail, le fonctionnement des organisations et des programmes en allant au-delà des questions politiques. En outre, ce lieu d'échanges facilite les rapports ultérieurs du député avec le ministre ou l'administration. Les informations que les députés acquièrent dans le cadre des travaux de la Commission peuvent par ailleurs leur être utiles dans d'autres facettes de leur travail, notamment lors de l'étude de la législation. L'une des réalisations importantes de la Commission de l'administration publique, ayant contribué puissamment à établir sa crédibilité, a sûrement été d'avoir conservé l'accent sur la gestion dans tous ses débats. Les députés ont toujours su s'imposer la discipline d'éviter les discussions sur les aspects politiques des dossiers traités, même si la frontière entre les questions administratives et politiques est parfois mince.

Défis

Ces huit années d'existence de la Commission de l'administration publique sont suffisamment riches d'enseignements pour permettre de tirer certaines conclusions sur les défis à relever.

L'un des irritants dans l'organisation des travaux de la Commission concerne les difficultés à planifier les séances dans l'ensemble des activités parlementaires. En effet, selon le Règlement de l'Assemblée nationale (article 146), un mandat confié à une commission par l'Assemblée est prioritaire. C'est

entre les périodes de travaux de l'Assemblée. Se pose cependant toujours pour la Commission de l'administration publique, le défi de dégager un espace de travail suffisant pour accomplir son mandat. Certaines modifications souhaitées au règlement de l'Assemblée nationale pour répondre aux exigences de la *Loi sur l'administration publique* pourraient répondre à ce besoin¹⁴.

Un autre défi majeur pour la Commission est de compléter son action en matière d'imputabilité, en particulier dans l'analyse du rapport annuel du Vérificateur général, par un meilleur suivi de ses travaux. Au cours de ses premières années d'existence, la Commission s'est d'abord attachée à utiliser pleinement les analyses du Vérificateur général. Régulièrement, la Commission a jugé bon d'inclure, dans ses rapports semestriels sur l'imputabilité, des recommandations adressées aux ministères et aux organismes. Il était en effet prioritaire de réaliser ces premiers pas en matière d'imputabilité. Or, après avoir bien établi son action en ce domaine, il conviendrait maintenant de faire un pas supplémentaire et d'assurer un suivi plus serré des dossiers. La Commission pourrait en tirer des enseignements utiles pour l'orientation de ses travaux et la formulation de ses recommandations. En outre, la Commission devra prendre en considération de façon plus régulière les suivis que le Vérificateur général réalise lui-même de ses vérifications de l'optimisation des ressources quelques années après ses travaux.

Le principal défi à court terme est certainement de voir à la pleine réalisation des obligations de la *Loi sur l'administration publique*. Par son article 29, cette loi confie une responsabilité importante aux parlementaires. C'est en effet devant la commission parlementaire compétente de l'Assemblée nationale que les sous-ministres et dirigeants d'organismes publics doivent rendre compte des résultats obtenus en regard des objectifs de la planification stratégique, du plan annuel de gestion des dépenses et de la déclaration de services aux citoyens. La Loi fait notamment en sorte qu'environ 80 rapports annuels de gestion sont déposés chaque année à l'Assemblée nationale. Les premiers l'ont été en 2002. Ce n'est cependant qu'à l'automne 2003 que les premiers travaux d'examen de ces rapports annuels ont été entrepris, sur une base encore expérimentale, par la Commission de l'administration publique. Des conclusions utiles ont été tirées de ces expériences. Des suites seront toutefois nécessaires afin que ce mandat parlementaire puisse se réaliser de la manière la plus complète et la plus efficace possible. À cet égard, une grande partie des changements nécessaires sont de la responsabilité de l'Assemblée nationale, par des modifications à son Règlement, ou du gouvernement, par des amendements à la *Loi sur l'administration publique*¹⁵.

Un quatrième défi concerne l'examen du rapport annuel du Vérificateur général. La Commission de l'administration publique, depuis sa création, a toujours eu comme orientation

de couvrir le plus possible l'ensemble du rapport annuel du Vérificateur général. Or, il existe une facette de ce rapport qui n'a pas été examinée jusqu'à maintenant. Il s'agit du rapport concernant la vérification des états financiers consolidés du gouvernement du Québec. La Commission a toutefois franchi un premier pas à cet égard en février 2004 et en mars 2005 avec la tenue d'une séance de travail avec l'équipe du Vérificateur général pour prendre connaissance de ses commentaires sur la vérification des états financiers. Éventuellement, les parlementaires pourraient aller plus loin et tenir des auditions publiques sur ces états financiers. Dans ce cas particulier, le champ de compétence de la Commission de l'administration publique recoupe cependant, dans une certaine mesure, celui de la Commission des finances publiques (examen des comptes publics).

Le dernier défi qui confronte la Commission de l'administration publique concerne l'exercice de son rôle de guide auprès des autres commissions parlementaires. Ce rôle touche d'abord l'action des commissions en matière d'imputabilité. Pour créer ou maintenir l'élan quant à la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique, la Commission doit contribuer à un partage, par toutes les commissions, d'une approche commune dans l'exécution de ces travaux. Cette approche doit être axée sur l'examen de la gestion et sur l'analyse rigoureuse des indicateurs de performance. Le rôle de guide signifie également le partage d'un certain nombre de pratiques en matière de contrôle parlementaire (approche non partisane, tenue de séances de travail avant et après l'audition, dépôt d'un rapport unanime incluant des recommandations).

Conclusion

La Commission de l'administration publique apparaît clairement comme l'héritière de certaines formes de contrôle parlementaire qui avaient été assumées par ses prédécesseurs, notamment le Comité des comptes publics et la Commission du budget et de l'administration. À ce titre, on peut affirmer que la Commission de l'administration publique agit dans la continuité historique du contrôle parlementaire à l'Assemblée nationale.

Par contre, la Commission se démarque par les innovations qu'elle a apportées dans la réalisation de ses mandats. C'est ainsi qu'elle utilise de façon systématique tous les moyens à sa disposition pour accomplir sa tâche d'entendre les sous-ministres et les dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative. Elle puise largement au rapport annuel du Vérificateur général, elle recourt aux services de ce dernier pour la préparation de ses séances, elle mobilise du personnel de recherche de l'Assemblée nationale et elle communique ses conclusions et recommandations dans un rapport public. La Commission a également instauré une démarche rigoureuse et non partisane dans ses travaux. Ce faisant, elle protège sa

crédibilité et sa cohésion tout en perpétuant sa jeune tradition. Autre signe d'innovation, elle a revu avec succès ses façons de faire en matière de vérification des engagements financiers.

Nul doute qu'une évolution impressionnante s'est faite au cours des dix dernières années en matière de contrôle parlementaire à l'Assemblée nationale. La Commission de l'administration publique a certainement été au cœur de ces changements. Elle a en outre été une formidable école pour les députés dans leur fonction de contrôleur de l'administration publique. Les défis à venir sont cependant à la mesure du chemin parcouru. La Commission doit notamment continuer de jouer un rôle central dans la poursuite de l'implantation de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique québécoise.

Notes

1. Les grandes lignes de l'historique d'une commission des comptes publics à l'Assemblée nationale sont tirées de l'ouvrage suivant : Jean Brien Desrochers, « La commission parlementaire des comptes publics, Un retour à l'Assemblée nationale? », *Bulletin de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale*, vol. 25, n° 1, avril 1996, p. 15-20.
2. C'est en 1969 que la terminologie a été modifiée, le terme commission remplaçant l'appellation comité.
3. En 1978, la Commission permanente du revenu était créée. La Commission des finances et des comptes publics demeurait.
4. Lois du Québec, 1993, ch. 35, *Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*. Cette loi a été présentée par un député du parti ministériel, Henri-François Gautrin.
5. Assemblée nationale, *Commission de l'administration publique, Guide des membres*, mai 2003.
6. Commission de l'administration publique, *Huitième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, Chapitre 1 – Révision du mandat législatif du Vérificateur général du Québec*, décembre 2001, p. 7-14.
7. L.R.Q., *Loi sur l'administration publique*, ch. A-6.01, art. 24-29.
8. La Commission est composée de dix membres permanents. Des membres remplaçants ou temporaires peuvent se joindre aux travaux. À l'instar des comités des comptes publics des autres provinces canadiennes et du gouvernement fédéral, la Commission de l'administration publique est toujours présidée par un député de l'opposition officielle tandis que la vice-présidence est assumée par un membre du parti ministériel.
9. « Une chose qui est importante et qui a été reprise par tous ceux qui ont discuté de ce rapport, eh bien, c'est l'approche non partisane. Je pense que c'est vraiment une des commissions qui regroupe l'ensemble des idées ou qui veut travailler par consensus. Et, [...] tout le monde travaille dans l'intérêt des citoyens, et je pense que c'est peut-être un fleuron de notre commission [...]. » Intervention de M. Pierre Marsan, député de Robert-Baldwin et vice-président de la Commission de l'administration publique. Assemblée nationale, *Journal des débats*, 10 mars 2004.
10. À l'exemple de la Commission de l'administration publique, d'autres commissions tentent également d'adopter une approche plus souple à l'occasion de certains mandats de contrôle parlementaire.
11. Site Internet du Conseil canadien des comités des comptes publics, www.ccpac.ca.
12. Geoffrey Kelley, *Le rôle des parlementaires après une reddition de comptes*, Notes pour l'allocation du président de la Commission de l'administration publique, 30 octobre 2002.
13. Ces illustrations des impacts positifs de la Commission de l'administration publique sont tirées d'une allocution présentée par le sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation lors d'un colloque organisé par l'École nationale d'administration publique en 1999. Observatoire de l'administration publique l'ENAP, *Des administrateurs publics imputables? Bilan, comparaison et prospectives*, Actes du colloque du 15 avril 1999.
14. Deux projets de réformes parlementaires déposés au printemps 2004 à l'Assemblée nationale, l'un par le président, l'autre par le leader du gouvernement, veulent répondre à ce défi. On y prévoit, notamment, une augmentation du nombre de commissions pouvant siéger simultanément.
15. Commission de l'administration publique, *Onzième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, Annexe 1 - Les projets pilotes de reddition de comptes en vertu de la Loi sur l'administration publique*, décembre 2003, p. 1-12.