
Les parlementaires peuvent-ils devenir de véritables intervenants?

par J. Patrick Boyer

Pour la première fois en 25 ans, les Canadiens ont élu à la Chambre des communes une assemblée où aucun parti n'a assez de sièges à lui seul pour former la majorité. L'arrivée d'un gouvernement minoritaire donne aux députés l'occasion de surmonter des problèmes qui ont sapé la confiance dans l'institution politique qu'est la Chambre. L'article qui suit fait valoir que, dans une Chambre des communes qui occupe à nouveau le centre de l'arène politique, les députés ont besoin d'une information de qualité sur les rouages du gouvernement. C'est de cette façon qu'ils pourront devenir de véritables intervenants dans l'évaluation de l'efficacité des programmes et de l'efficacité des opérations.

Permettez-moi d'abord de situer le contexte général où évoluent maintenant les députés du nouveau Parlement. Premièrement, les citoyens comme les politiciens sont devenus très insatisfaits de la situation actuelle. Universitaires, organismes de recherche sur les politiques gouvernementales, fonctionnaires et journalistes ont formulé tellement de critiques et de propositions de réforme que le lecteur du présent article connaît sans doute déjà par cœur la litanie de récriminations soulevées contre les systèmes politiques non responsables et dysfonctionnels. Ce déluge de critiques a cependant produit un flux croissant de mesures en faveur d'un renouveau démocratique, dont certaines ont été mises en œuvre à l'échelon avant les élections et d'autres, comme la réforme électorale, figurent dans les plans d'action de la

Colombie-Britannique, de l'Ontario, du Québec, du Nouveau-Brunswick et de l'Île-du-Prince-Édouard.

Deuxièmement, les vérifications législatives de l'« optimisation des ressources » font de plus en plus ressortir de sérieuses carences dans la reddition de comptes sur les activités gouvernementales et dans les structures institutionnelles de présentation de rapports au public. Face aux conclusions du vérificateur général et à la succession de scandales démoralisants dans le domaine des finances publiques, un nombre croissant de Canadiens estiment maintenant qu'une dimension essentielle du « gouvernement responsable » s'est dangereusement fragilisée.

Troisièmement, le rapport de 2003 de la commission royale parallèle (Underground Royal Commission) du Canada a mis en évidence, à la suite d'entrevues approfondies menées auprès d'actuels et d'anciens parlementaires et fonctionnaires, le profond malaise qui existe à l'égard du mode de fonctionnement des institutions censées rendre des comptes en démocratie¹. De cette étude originale de grande envergure sur la relation entre les citoyens et le gouvernement se dégage, à point nommé, une vision nette et objective de la conjoncture actuelle.

Quatrièmement, le fait qu'en 2003, la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI)² ait établi de nouveaux principes pour guider la production de rapports plus

Patrick Boyer, auteur d'une dizaine de livres dont de nombreux sur le droit électoral et la démocratie au Canada, a travaillé comme imprimeur, journaliste et avocat spécialisé en communications et en droit électoral. Il a siégé à la Chambre des communes du Canada de 1984 à 1993. Ex-président du Couchiching Institute on Public Affairs, il est actuellement président du Pugwash Thinkers' Lodge en Nouvelle-Écosse, président du Breakout Educational Network et professeur associé de sciences politiques à l'Université de Guelph, où il donne des cours sur l'éthique politique et sur la reddition de comptes au gouvernement canadien.

rigoureux sur la performance des opérations gouvernementales est un signe que la présentation d'informations au public passe progressivement à un stade supérieur³. Bien qu'il commence seulement à se concrétiser, l'établissement de rapports complets et compréhensibles procure aux parlementaires des renseignements qui leur permettent d'interpréter les faits tels qu'ils se sont produits et de saisir avec plus d'acuité les mesures à prendre pour arriver à une meilleure gestion des affaires publiques.

Cinquièmement, deux facteurs conjugués, le niveau de scolarité élevé de la population et la vaste portée des différents médias canadiens, font du Canada le pays le plus propice qui soit à l'édification d'un véritable régime démocratique autonome. Cette combinaison d'intelligences éclairées et d'informations interprétées génère une société où les citoyens sont souvent aussi rigoureusement informés que les hommes et les femmes qui les représentent, d'où l'opinion selon laquelle une nouvelle théorie de la représentation en démocratie moderne tarde à s'implanter.

D'autres facteurs se joignent évidemment aux cinq premiers, aussi variés que la dynamique du traitement de l'information sur le plan éthique, les rivalités partisans entre les partis politiques concurrents, l'évolution des attentes envers le gouvernement et les nouvelles priorités amenées par la fin de la guerre froide, le terrorisme, les pandémies et l'épuisement des ressources naturelles et financières.

La fin du gouvernement responsable?

Même dans ce grand contexte de la reddition de comptes, réinventer ou, du moins, améliorer radicalement le rôle des parlementaires demeure toute une entreprise. En effet, les hommes et les femmes qui représentent les citoyens doivent fonctionner dans un réseau de relations institutionnelles en train de subir une évolution historique. En cette ère de l'information, nous en sommes peut-être bien au stade final d'un processus de 350 ans qui a vu évoluer les assemblées législatives et les gouvernements « représentatifs » tels que nous les connaissons. Dans le fond, il est question de la viabilité du gouvernement démocratique autonome, à une époque où les fondements mêmes du gouvernement responsable sont remis en cause. C'est pourquoi le rôle des parlementaires, symbole de tous les enjeux actuels qui touchent la performance du gouvernement démocratique dans l'État moderne, revêt autant d'importance.

Le premier ministre Paul Martin, aux prises avec les sérieuses retombées politiques d'un scandale qui couvait depuis longtemps au sein du programme des commandites du gouvernement du Canada, a déclaré, quelques jours après avoir pris le pouvoir, qu'un « changement de culture » s'imposait à Ottawa. Avant même de devenir premier ministre, il faisait valoir qu'il fallait changer les façons de faire à Ottawa. M. Martin s'est attaqué au scandale des commandites par

différents moyens, entre autres en commandant une enquête judiciaire et en congédiant plusieurs hauts fonctionnaires, mais il a aussi commencé à aplanir de plus gros problèmes d'ordre institutionnel en prenant des mesures pour améliorer le Parlement et résorber ce qu'il a appelé le « déficit démocratique » du Canada⁴.

Il faut accueillir favorablement ses différentes mesures (la nomination d'un commissaire à l'éthique doté de pouvoirs accrus, l'amélioration du rôle des comités parlementaires, la nouvelle catégorisation des votes au Parlement de façon à atténuer la rigueur de la discipline de parti, etc.), qui représentent un pas dans la bonne direction, mais elles ne suffisent pas à réaliser le « changement de culture » que le premier ministre lui-même préconise.

On ne peut pas changer la culture sans changer la structure. Le rafistolage ne suffit pas quand les circonstances exigent de porter une attention aiguë à l'état de la démocratie et aux institutions de la démocratie représentative.

En dépit de tous les bienfaits que même les changements de M. Martin peuvent procurer au régime parlementaire, il faut aller encore plus loin. Pour éliminer complètement le déficit démocratique, les parlementaires eux-mêmes doivent devenir plus efficaces.

La dimension politique de l'information

Afin d'améliorer le rôle des parlementaires, il ne suffit pas de changer les modalités du vote, si les votants gardent les yeux bandés; ni d'accroître les ressources des comités parlementaires, si le résultat est qu'on affecte plus de gens aux mêmes tâches traditionnelles; ni de prétendre que les élus auront le pouvoir de rendre le gouvernement plus comptable de ses actes, s'ils continuent de voir la performance du gouvernement selon la même grille d'analyse.

Dans le contexte nouveau d'un gouvernement minoritaire où les positions ont de l'importance et où rien ne peut être tenu pour acquis, la véritable « efficacité » des députés – et la hausse de leur capital politique et de la confiance du public – se mesurera à la supervision des normes de conduite dans la gestion des affaires publiques, au choix des stratégies que fera le gouvernement pour atteindre ses objectifs et au taux de réalisation de ces objectifs.

La députée Marlene Catterall a dit à la commission royale parallèle, en se fondant sur son expérience de l'administration municipale, où le moindre détail du budget est scruté et débattu, qu'elle trouvait « très préoccupante l'étude

superficielle des prévisions de dépenses du gouvernement fédéral ». Alors que certains députés considèrent les vérificateurs internes comme « l'ennemi », elle a déclaré voir la fonction de vérification « comme le meilleur appui qu'a le gouvernement pour déterminer si tout va bien, si les ressources sont utilisées judicieusement et s'il obtient les résultats qu'il devrait »⁵.

On entend plus souvent dire maintenant, à juste titre, que le rôle du Parlement est d'amener le gouvernement à rendre des comptes. Or, la reddition de comptes est directement liée à la production de rapports sur la performance. Comment peut-il en être autrement? L'efficacité du parlementaire est directement proportionnelle à l'actualité et à la qualité des informations dont il dispose. Encore là, comment peut-il en être autrement? Le législateur peut seulement être « investi de pouvoirs » dans la mesure où il obtient des renseignements valables sur les opérations gouvernementales; et, pour les parlementaires, des renseignements « valables » sont à la fois complets et compréhensibles.

La façon de compiler les informations sur les opérations et les programmes gouvernementaux, les critères appliqués pour évaluer ces informations et leur mode de présentation sont tous des facteurs qui influent directement sur notre perception du gouvernement et sur le jugement favorable ou défavorable que nous portons sur son fonctionnement. Le terme « nous » englobe les citoyens, les fonctionnaires, les journalistes, les organisations de la société civile, les universitaires, les entreprises, les syndicats, la communauté internationale et, tout spécialement, les parlementaires.

Dans les scandales marquants qui ont secoué le secteur privé, d'Enron à Parmalat, la communication de faux renseignements, conjuguée à une surveillance très limitée, a joué un rôle capital : la réticence ou l'incapacité à obtenir des informations justes et à jour ont causé la déconfiture d'entreprises, la chute des cours de la bourse et la fuite des petits investisseurs. L'absence d'informations fiables dans le secteur public a provoqué la même érosion de la confiance et de la crédibilité. Les échecs monumentaux dus aux dépassements de coûts, que ce soit dans une centrale nucléaire (en Ontario) ou le registre national des armes à feu, sont le résultat d'un système qui marginalise les élus (des assemblées législatives provinciales ou de la Chambre des communes) parce qu'ils n'ont eu que des renseignements tardifs et limités. Il semble banal de dire que l'efficacité des parlementaires dépend de la qualité de l'information dont ils disposent. Et pourtant, c'est là que réside l'essence du problème, qui fait que des gens qualifient le Parlement de « dysfonctionnel ».

Les mécanismes institutionnels qui empêchaient auparavant les erreurs de se perpétuer, par exemple l'examen parlementaire annuel des prévisions de dépenses et le contrôle central exercé par le contrôleur général sur les dépenses avant qu'elles soient engagées, ont été abolis ou réduits au rang de symbole⁶. La communication d'informations valables en temps

opportun sur le fonctionnement des institutions gouvernementales est mise en échec autant à dessein que par inadvertance. Le gros de ce que les députés apprennent leur parvient après coup. En fait, plus de temps est passé à limiter les dégâts qu'à corriger le tir. Nos efforts pour avoir accès à des systèmes « d'alerte rapide » dans les secteurs de la défense, de la sécurité nationale et de la santé publique doivent aussi aboutir dans le secteur des opérations gouvernementales.

Comme la nature a horreur du vide, au moins une partie des lacunes engendrées par le manque d'informations sur la performance a été comblée par des évaluations indépendantes, comme le classement annuel des universités canadiennes par le magazine *Maclean's* ou la surveillance des principaux aspects du système de santé canadien par le Conseil canadien de la santé. La communication d'informations sur la gestion se fait plus fréquente, mais le manque d'informations à jour sur la performance des organismes publics demeure, même si ce type d'évaluation approfondie est essentiel pour donner aux parlementaires la possibilité d'être aux commandes. Le gouvernement du Canada lui-même présente chaque année au Parlement des rapports complexes ou sommaires sur la progression à grande échelle du Canada vers les « objectifs stratégiques » du pays⁷. Cette information est vraiment utile pour situer le contexte et donner une idée générale des progrès réalisés vers les objectifs nationaux, mais les députés, pour voir à travers le vernis, ont besoin d'évaluations plus détaillées.

D'aucuns déplorent que la façon de produire certaines informations sur la performance, par exemple les rapports au Parlement publiés par le vérificateur général après coup, ne fait qu'accroître le cynisme de la population, l'apathie de l'électorat, les évasions fiscales et l'état d'esprit propice à la bonne marche de l'économie clandestine canadienne de plusieurs milliards de dollars. En revanche, d'autres pensent exactement le contraire : selon eux, ce n'est pas le choc ressenti par le public face aux scandales intermittents, mais plutôt l'impression que le gaspillage, la confusion et la mauvaise gestion sont la norme, qui a brisé le lien de confiance entre les citoyens et le gouvernement. Si le remède aux maux de la démocratie est le renforcement de celle-ci, alors la solution aux « mauvaises nouvelles » que véhiculent les rapports est l'amélioration radicale de la qualité de l'information et la production continue de rapports d'évaluation exhaustifs. L'efficacité des parlementaires, la viabilité des mesures de réforme parlementaire et la nature du traitement journalistique des opérations gouvernementales en dépendent toutes.

À la fin de 1998, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre a, fait agréablement nouveau, cherché à recentrer le Parlement sur son rôle essentiel. Dans un rapport qui est un classique inconnu, *L'étude des crédits : Boucler la boucle du contrôle*, le Comité s'est penché sur ce que Mme Catterall voyait comme la cause d'« une insatisfaction continue de la part des députés », la nécessité d'un examen parlementaire du processus d'établissement des prévisions de

dépenses de manière à ce que « les députés occupent la place qui leur revient »⁸. Le message et les recommandations de Boucler la boucle du contrôle étaient que les députés devaient s'occuper des dépenses avant qu'elles ne soient engagées, plutôt qu'après, comme c'était le cas pour le Comité des comptes publics et le vérificateur général. L'objet premier du rapport était de « sensibiliser les députés à l'éventail d'outils à leur disposition pour infléchir non seulement les budgets et les plans de dépenses immédiats, mais aussi les priorités à long terme du gouvernement ». Mme Catterall a décrit certains de ces outils, tels que les rapports sur les plans et les priorités produits au printemps (« qui montrent non seulement l'activité en cours du ministère, mais aussi les défis qu'il aura à relever dans les trois prochaines années ») et les rapports sur le rendement publiés à l'automne (« pour que les ministères et les ministres rendent compte des résultats qu'ils s'étaient engagés à obtenir »), ajoutant que beaucoup de députés ne connaissaient pas ces rapports. « Je pense que personne n'est satisfait du travail que les comités font actuellement avec les prévisions de dépenses. Il faut de meilleures informations, des informations plus concises et plus complètes. »

Nous avons besoin d'un meilleur processus de communication ainsi que d'informations sur la performance financière qui soient plus compréhensibles. La plupart des rapports financiers sur les opérations gouvernementales au Canada défient l'analyse, et les prévisions de dépenses sont établies d'une manière que « même les comptables ne comprennent pas », selon l'honorable Paul Dick. Procureur adjoint de la Couronne avant de siéger pendant 21 ans comme député fédéral, M. Dick a dit à la commission d'enquête parallèle : « Franchement, le système de comptabilité du gouvernement serait jugé illégal, je pense, dans une entreprise du secteur privé : il ne serait pas permis de faire des déclarations de la façon dont le gouvernement fait sa comptabilité⁹. »

Tous les propos qui s'échangent au gouvernement sur la « transparence » ne sont que des discours creux : les fenêtres sont tellement teintées qu'elles donnent seulement une vue embrouillée d'une vague représentation d'une pratique incertaine.

Les Canadiens, y compris les fonctionnaires et les élus tout comme les citoyens et les journalistes, trouvent la façon de gouverner actuelle déroutante et incompréhensible, et c'est exactement ce qu'elle est.

« Nos députés ne savent pas ce qui se passe », a indiqué l'ancien député et ministre Paul Hellyer à la commission royale

parallèle. « Ils n'ont pas assez d'informations, ils ne passent pas assez de temps à étudier la situation, alors comment peuvent-ils critiquer à bon escient? » La plupart des députés savent qu'ils sont inondés d'informations, qu'ils en ont plus qu'ils pourront jamais en assimiler dans le temps dont ils disposent, mais l'argument de M. Hellyer porte sur la qualité de ces informations. Il y a 40 ans, lorsqu'il était porte-parole libéral en matière de défense, les informations que les députés possédaient à Ottawa sur les questions de défense étaient d'un niveau assez faible, comme c'est encore généralement le cas aujourd'hui. « J'allais chercher presque toute mon information dans les procès-verbaux des comités du Sénat et de la Chambre de Washington », a-t-il expliqué. « C'était étonnant de voir l'information qu'ils avaient sur le Canada, beaucoup plus que ce que nos propres gens pouvaient obtenir. Je me levais à la Chambre des communes et je posais des questions d'après les renseignements que le Congrès avaient obtenus des forces armées américaines¹⁰. » Comme l'a fait remarquer M. Hellyer : « Comment peut-on avoir un débat éclairé sans des députés informés? »

La dimension politique de l'information exige, pour l'analyse, un nouveau repère solide qui viendrait modifier le cadre de référence. Pour porter les informations sur la performance gouvernementale à un niveau aussi élevé qui permette une analyse véritable, il faut faire entrer en ligne de compte les nouveaux principes régissant les informations sur la performance, établis par la CCAF-FCVI au terme de vastes consultations. Ces principes, au nombre de neuf, ont pour but d'améliorer la production d'informations sur la performance :

- se concentrer sur les principaux aspects de la performance
- s'intéresser à la fois à l'avenir et au passé
- expliquer les risques clés
- expliquer les principaux facteurs qui touchent les capacités
- expliquer d'autres facteurs essentiels à la performance
- intégrer l'information financière et l'information non financière
- présenter une information comparative
- présenter une information crédible, interprétée fidèlement
- préciser les fondements des jugements portés.

Un rapport qui tient compte de ces neuf principes devrait – toute une nouveauté – être à la fois complet et compréhensible. C'est le genre de rapport qu'un député a toutes les chances de dévorer dans ses efforts pour accroître son pouvoir d'action.

Au Canada, les gouvernements commencent à adopter les principes de la CCAF-FCVI pour la production de rapports, processus qui s'accéléra à mesure que les gens apprendront à connaître ces principes et exigeront les informations de qualité sur les opérations et les programmes gouvernementaux qui découlent de leur application.

De concert avec des principes sur la présentation d'informations, la CCAF-FCVI a défini les cinq « clés » de la meilleure production d'informations sur la performance, et donc d'une meilleure performance, de la part du gouvernement. La première consiste à créer et à entretenir des relations de confiance. La deuxième, très importante pour la motivation, est d'harmoniser les mesures incitatives et les résultats et de faire rapport des résultats. Les trois autres clés ont trait au mode de fonctionnement : développer la capacité de produire et d'utiliser des informations sur la performance; établir des attentes raisonnables quant à la production d'informations sur la performance; favoriser l'apprentissage et le perfectionnement continus¹¹.

Il est clair que ce genre d'informations diffère des révélations sensationnelles et scandaleuses qui sont venues à être associées, dans la dimension politique de l'information, à beaucoup des rapports du vérificateur général. Ces nouveaux principes annoncés l'année dernière pour la production d'informations sur la performance par les ministères, les sociétés d'État et les autres organismes gouvernementaux sont déjà bien accueillis à l'étranger, y compris aux États-Unis. Quiconque fera affaire avec le gouvernement du Canada tirera profit de normes et de critères appliqués uniformément dans l'ensemble du secteur public, de la même façon que les principes comptables généralement reconnus en sont venus à normaliser la production d'informations de qualité dans le secteur privé.

Au Canada, les principes seront mis en application plus rapidement si les parlementaires exigent une meilleure information. Les pressions des citoyens seront utiles. Le sénateur George Baker a dit à la commission royale parallèle, quand il était encore député, que la réforme du Parlement canadien ne sera pas le fait des politiciens ou des partis politiques. « Pour changer les façons de procéder, il faut que les recommandations viennent de l'extérieur. Formez un comité qui rassemble des universitaires, des politologues, des journalistes et des membres du public et demandez-lui de recommander des changements, comme on le fait en Grande-Bretagne et en Australie. Si vous confiez cela à des politiciens, il n'y aura pas de changements¹². »

Les citoyens ont assurément intérêt à ce que ces changements s'effectuent. Plus nos élus sont efficaces, plus les assises politiques sont saines. Comme Guy Breton, alors vérificateur général du Québec, l'a indiqué à la commission royale parallèle, « notre importante participation aux affaires de l'État, sous forme d'impôts, nous donne droit à la satisfaction intellectuelle de savoir que notre argent est bien dépensé et qu'il n'est pas gaspillé »¹³.

Cette vérité est au cœur d'un rapport d'actualité publié en septembre 2003 sur les améliorations concrètes à apporter au processus budgétaire. Rédigé par des parlementaires pour des parlementaires, Pour un examen valable met en lumière les

moyens de mieux utiliser les nouveaux documents d'information qui viennent du gouvernement¹⁴.

La modernisation des relations et des structures institutionnelles est importante parce qu'elle agit sur les raisons du comportement humain, mais il est tout aussi important de changer notre façon de voir le gouvernement (la question de la « transparence »). Les parlementaires et les citoyens qui les élisent ont besoin non pas de nouveaux yeux, mais bien d'une perception nouvelle des réalités qui caractérisent les opérations gouvernementales canadiennes. Ce changement vient généralement de pair avec de meilleures informations. La méthode de collecte des informations, la nature des informations et leur mode de communication peuvent avoir pour effet de changer la culture. Tant que ce ne sera pas fait, le déficit démocratique que l'on déplore au Canada se maintiendra.

Notes

1. La commission royale parallèle (Underground Royal Commission), groupe de citoyens qui enquête sur les institutions dirigeantes du Canada et leur apport à la population, a publié en 2003 son rapport en 16 livres et 14 heures de documentaires télévisés diffusés sur ichannel. Pour plus de renseignements sur les livres et les vidéos des documentaires, rendez-vous à l'adresse www.theurc.com.
2. La CCAF-FCVI Inc. est une fondation nationale de recherche sans but lucratif constituée en 1980. Son nom initial, Canadian Comprehensive Auditing Foundation—La Fondation canadienne pour la vérification intégrée, a été remplacé par CCAF-FCVI lorsque la Fondation a constaté qu'elle devait jouer un rôle qui ne se limitait pas à la vérification mais visait aussi la gouvernance et la gestion, par exemple une solide reddition de comptes, une saine gestion et la bonne performance des organisations.
3. Voir Information sur la performance—Principes visant le passage à un nouveau stade, à l'adresse www.ccaf-fcvi.com.
4. Le 21 octobre 2002, Paul Martin a prononcé une allocution à la faculté de droit Osgoode Hall de l'Université York, à Toronto, où il a parlé du « déficit démocratique » (terme emprunté à la Communauté européenne) et de six propositions qu'il avançait pour remédier à ce déficit. Concises, quoique relativement modestes, ces propositions sont les suivantes : 1) la classification des votes en trois catégories pour les députés; 2) le renvoi après la première lecture; 3) un nouveau système pour les projets de loi émanant des députés; 4) des comités parlementaires plus indépendants; 5) l'examen, par des comités des Communes, des nominations de hauts responsables au gouvernement; 6) un commissaire à l'éthique indépendant. Après avoir remporté le congrès à la direction du Parti libéral du Canada au congrès tenu à Toronto en novembre 2003, M. Martin avait souligné qu'il fallait changer la façon de faire les choses à Ottawa. Après être devenu premier ministre en janvier 2004, il a indiqué, tant à Ottawa qu'à Québec, la nécessité d'un « changement de culture » à Ottawa, tout particulièrement à la lumière des attitudes et des pratiques qui ont donné lieu au scandale des commandites.
5. Criss Hajek, dir., *A Call to Account*, Toronto, Breakout Educational Network/Dundurn Press, 2003, p. 124.

-
6. Voir, par exemple, le chapitre 2, « The Case of the Missing Tripwires », dans J. Patrick Boyer, « Just Trust Us »: The Erosion of Accountability in Canada, Toronto, Breakout Educational Network/Dundurn Press, 2003, p. 35-39.
 7. Le rendement du Canada, publié chaque année par le président du Conseil du Trésor et accessible sous différentes formes. Voir le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse tbs-sct.gc.ca.
 8. Criss Hajek, dir., op. cit., p. 124.
 9. Anthony Hall, dir., Guardians on Trial, Toronto, Breakout Educational Network/ Dundurn Press, 2003, p. 199.
 10. John Wood, dir., Talking Heads Talking Arms: Playing the Ostrich, Toronto, Breakout Educational Network/Dundurn Press, 2003, p. 178.
 11. Ibid. Aussi, pour plus de détails concernant les progrès de la publication de rapports sur la performance dans le secteur public sous la forme d'initiatives nationales en cours, voir : Ouvrir le dialogue entre l'État et les citoyens : Un programme de recherche et de développement des capacités de la CCAF-FCVI – Information destinée aux parties intéressées (Ottawa, CCAF-FCVI, février 2004).
 12. Criss Hajek, dir., op. cit., p. 84.
 13. Tim Chorney, avec Jay Innes, On the Money Trail: Investigating How Government Decisions are Made, Toronto, Breakout Educational Network/Dundurn Press, 2003, p. 171-172.
 14. Pour un examen valable (septembre 2003), rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, Reg Alcock, député, président; rapport du Sous-comité du processus budgétaire, Tony Valeri, député, et Gerry Ritz, député, coprésidents.
-