

# Table des matières

## Contenu

### Chapitre 1 - Introduction

Reddition de comptes et présentation de l'information sur le rendement . . . . .	3
Protection de la santé des Néo-Brunswickois . . . . .	6
L'environnement nous concerne tous . . . . .	7
Optimisation des ressources . . . . .	7
Gouverne . . . . .	8
Système de prestation de services aux clients (SPSC) . . . . .	9
Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs . . . . .	10
Au sujet de notre bureau . . . . .	10
Remerciements . . . . .	11

### Chapitre 2 - Résultats financiers de la province

Introduction . . . . .	15
Résumé des résultats . . . . .	15
Indicateurs de l'état des finances de la province . . . . .	16
Discussion et analyse des états financiers . . . . .	24
Fonds de stabilisation financière . . . . .	30

### Chapitre 3 - Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

#### Inspections environnementales

Contexte . . . . .	35
Étendue . . . . .	36
Résumé des résultats . . . . .	37
Inspecteurs de l'environnement . . . . .	38
Planification et réalisation des inspections . . . . .	42
Utilisation des résultats d'inspection . . . . .	55
Reddition de comptes : surveillance et rapport de la fonction d'inspection . . . . .	60

# Table des matières

## Contenu

### **Chapitre 4 - Ministère des Finances - Gouverne des régimes de retraite**

Contexte .....	67
Étendue .....	67
Résumé des résultats .....	68
Structure de gouverne .....	69
Régime de pension de retraite dans les services publics .....	72
Régime de pension à l'intention du groupe Manœuvres, hommes de métier et de services .....	84

### **Chapitre 5 - Ministère de la Santé et du Mieux-être - Système de prestation de services aux clients**

Contexte .....	95
Étendue .....	95
Résumé des résultats .....	96
Information sur le projet .....	99
Causes possibles des dépassements de coûts et des retards .....	103
Conformité aux modalités du contrat, aux mesures législatives et aux directives gouvernementales .....	111

### **Chapitre 6 - Ministère de la Sécurité publique - Bureau du prévôt des incendies**

Contexte .....	121
Étendue .....	123
Résumé des résultats .....	124
Loi sur la prévention des incendies .....	126
Ressources humaines .....	138

# Table des matières

## Contenu

### **Chapitre 7 - Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Téléphones cellulaires**

Contexte . . . . .	153
Étendue . . . . .	153
Résumé des résultats . . . . .	154
Conformité à la Loi sur les achats publics . . . . .	155
Besoins relatifs aux appareils et à l'utilisation . . . . .	158
Diffusion d'information . . . . .	160
Lignes directrices ministérielles . . . . .	160
Contrôle des téléphones cellulaires . . . . .	161
Appariement des tendances d'utilisation au gouvernement aux forfaits de services des fournisseurs . . . . .	162
Approbation des paiements . . . . .	163
Fonctions des agents de télécommunications . . . . .	164

### **Chapitre 8 - Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi Programmes de développement de l'emploi**

Contexte . . . . .	169
Étendue . . . . .	170
Résumé des résultats . . . . .	171
Suffisance des contrôles internes . . . . .	172
Approbation et versement des fonds . . . . .	175
Rapport sur l'efficacité des programmes . . . . .	184

### **Chapitre 9 - Ministère des Transports - Agence de gestion des véhicules**

Contexte . . . . .	191
Étendue . . . . .	193
Résumé des résultats . . . . .	194
Services de réparation et d'entretien . . . . .	195
Consommation de carburant . . . . .	219

# Table des matières

## Contenu

### Chapitre 10 - Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs

Contexte . . . . .	235
Étendue . . . . .	235
Recommandations de 1998 . . . . .	237
Recommandations de 1999 . . . . .	241
Recommandations de 2000 . . . . .	247

### Chapitre 11 - Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contexte . . . . .	265
Étendue . . . . .	266
Comptes débiteurs . . . . .	267
Ministère de la Sécurité publique . . . . .	279
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur . . . . .	281

### Chapitre 12 - Bureau du vérificateur général

Contexte . . . . .	285
Rôle et pertinence du bureau . . . . .	285
Indicateurs du rendement . . . . .	286
Informations financières . . . . .	289
Ressources humaines . . . . .	290

### Pièce

Articles de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> se rapportant aux fonctions du vérificateur général (voir page de l'anglais) . . . . .	265
--	-----

# Chapitre 1

## Introduction

### Contenu

Reddition de comptes et présentation de l'information sur le rendement . . . . .	3
Protection de la santé des Néo-Brunswickois . . . . .	6
L'environnement nous concerne tous . . . . .	7
Optimisation des ressources . . . . .	7
Gouverne . . . . .	8
Système de prestation de services aux clients (SPSC) . . . . .	9
Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs . . . . .	10
Au sujet de notre bureau . . . . .	10
Remerciements . . . . .	11

# Introduction

## Reddition de comptes et présentation de l'information sur le rendement

### *Il n'est pas rendu compte des fonds en fiducie à l'Assemblée législative*

**1.1** Le chapitre d'introduction du rapport annuel m'offre l'occasion de mettre en relief le travail que nous avons accompli au cours de l'année écoulée et d'attirer votre attention sur nos constatations les plus importantes. Le chapitre m'offre aussi la possibilité de formuler des observations de nature plus générale ou plus globale que ce qu'il est possible de communiquer dans le contexte du travail particulier effectué au niveau des ministères.

**1.2** J'espère que notre travail aidera l'Assemblée législative à tenir le gouvernement responsable et qu'il sera utile au gouvernement dans les décisions qu'il continue à prendre dans l'intérêt de la population du Nouveau-Brunswick.

**1.3** Depuis quelques années, la vision établie pour mon bureau est d'améliorer le sort des gens du Nouveau-Brunswick en encourageant, dans notre travail à l'intention de l'Assemblée législative, un gouvernement productif, ouvert et qui rend des comptes. Nous incitons le gouvernement à rendre compte au public de ses actions et, autant que possible, à faire rapport sur son rendement. Je tiens à vous faire part d'un certain nombre de secteurs dans lesquels notre travail de cette année met en lumière la reddition de comptes et la présentation de l'information sur le rendement.

**1.4** Au cours de l'exercice, le gouvernement provincial a créé deux fonds en fiducie qui soulèvent des préoccupations importantes en matière de reddition de comptes. Ces deux fonds en fiducie sont le Fonds en fiducie pour l'infrastructure universitaire et le Fonds en fiducie pour l'innovation du Nouveau-Brunswick. Les deux accords de fiducie sont datés du 22 mars 2002. En mars 2002, le gouvernement provincial a investi un total de 35 millions de dollars dans ces fiducies au moyen de mandats spéciaux.

**1.5** Le Fonds en fiducie pour l'infrastructure universitaire a été établi pour fournir un engagement immédiat et irrévocable en vue de la modernisation et de l'amélioration de l'infrastructure universitaire située au Nouveau-Brunswick, un accent particulier étant mis sur le matériel et les installations scientifiques et de recherche. La fiducie a reçu 15 millions de dollars.

**1.6** Le Fonds en fiducie pour l'innovation du Nouveau-Brunswick a été établi pour fournir un engagement immédiat et irrévocable envers la population du Nouveau-Brunswick en vue de soutenir la croissance de

l'économie du Nouveau-Brunswick grâce à un fonds réservé au soutien d'investissements ciblés et accrus dans des entreprises, des activités et des grappes industrielles clés telles que les technologies de l'information et l'économie électronique, la fabrication de pointe, les plastiques, les services liés à l'environnement, les sciences de la vie et la bioéconomie. La fiducie a reçu 20 millions de dollars.

**1.7** L'affectation de fonds à l'amélioration de l'infrastructure universitaire ou au soutien de l'économie du Nouveau-Brunswick n'est pas la question. Le gouvernement effectue fréquemment de telles dépenses. Cependant, la raison pour laquelle il est préférable que le financement offert aux universités et aux entreprises admissibles provienne de fonds en fiducie tels que ceux-ci plutôt que directement du gouvernement n'est pas claire. Il n'est pas clair non plus pourquoi il a fallu avoir recours à des mandats spéciaux les 14 mars et 21 mars 2002 pour autoriser le versement de 35 millions de dollars dans les deux fonds en fiducie. Les mandats spéciaux sont censés être utilisés uniquement lorsque l'Assemblée législative ne siège pas et que les dépenses « sont requises d'urgence pour le bien public ». Si je soulève ces questions, c'est parce que notre vérification a révélé que le Cabinet a approuvé des mandats spéciaux peu avant la reprise des travaux de l'Assemblée législative le 26 mars 2002 et, au 6 novembre 2002, les fonds se trouvaient toujours dans les comptes en fiducie et n'avaient pas été dépensés. Le recours à des mandats spéciaux visait assurément à ce que les opérations soient imputées à l'exercice 2001-2002, ce qui réduisait de 35 millions de dollars l'excédent pour l'exercice.

**1.8** Nous nous sommes d'abord intéressés au transfert de la somme de 35 millions de dollars aux fiducies dans le cadre de notre vérification des états financiers de la province. À cet égard, nous avons confirmé que les transferts étaient des dépenses qui devaient être imputées à l'exercice terminé le 31 mars 2002. La principale raison pour laquelle il a été consenti au traitement comptable est que les fonds ont échappé au contrôle du gouvernement. Mais cela signifie aussi que ces fonds ne feront pas l'objet d'autres comptes rendus à l'Assemblée législative et aux contribuables du Nouveau-Brunswick. Bien que les deux accords exigent du fiduciaire qu'il fournisse divers rapports et relevés au gouvernement, rien n'oblige à faire rapport publiquement sur les universités et les entreprises qui recevront des fonds, les sommes reçues ou les fins pour lesquelles les sommes sont accordées. De plus, bien que le gouvernement ait le droit de vérifier les livres des fiduciaires, rien n'oblige la communication au public des résultats de telles vérifications. Et, comme les fiducies ne sont pas des organismes de la Couronne, cela empêche mon bureau de faire du travail de vérification portant sur ces fonds.

**1.9** Si d'autres accords de fiducie structurés de manière semblable sont établis ultérieurement, je recommanderais que ces accords prévoient des dispositions sur l'obligation de rendre des

**comptes au public, y compris la présentation de l'information sur le rendement et un meilleur régime de vérification.**

*Nécessité de fournir plus de commentaires sur le rendement financier*

**1.10** Au chapitre 2, nous mentionnons la nécessité de fournir plus d'information sur les résultats financiers, ce qui ferait beaucoup pour aider les lecteurs à comprendre les finances du gouvernement. Nous avons constaté au cours des années que l'information visant à expliquer le budget annuel est habituellement abondante, mais l'information visant à expliquer les résultats réels est plus limitée.

**1.11 La reddition de comptes peut être grandement améliorée par la prestation d'information sur les faits saillants, les risques et les incertitudes ainsi que les tendances en matière de finances et par une explication claire des écarts entre le budget et les résultats réels.**

*Nécessité de fournir plus de commentaires sur le rendement non financier*

**1.12** Dans plusieurs des vérifications que nous avons réalisées cette année, nous avons examiné si les rapports publics sur le rendement des programmes étaient suffisants. Pour effectuer de tels examens et formuler toute recommandation subséquente, nous nous appuyons sur la directive du gouvernement sur les rapports annuels. Les domaines dans lesquels nous sommes d'avis que des améliorations pourraient être apportées touchent le rapport sur l'efficacité des programmes de développement de l'emploi (chapitre 8), l'efficacité de la fonction d'inspection environnementale (chapitre 3) et la mesure dans laquelle le Bureau du prévôt des incendies respecte les mesures législatives (chapitre 6).

**1.13 Dans chaque cas, toute insuffisance dans les rapports pourrait être réglée en suivant la directive du gouvernement sur les rapports annuels.**

*Certificat de mérite du vérificateur général*

**1.14** Nous nous sommes toujours grandement intéressés à la directive du gouvernement sur les rapports annuels. La directive précise que le rapport annuel « vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général ». Cette année, nous avons fait l'examen des rapports annuels des ministères dans le but de déterminer le rapport qui satisfait le mieux les exigences de la directive. J'ai eu recours à un comité de Néo-Brunswickois pour assister mon personnel dans les dernières étapes du processus de sélection. Le 25 janvier 2002, j'ai eu le plaisir de décerner le certificat de mérite du vérificateur général au ministère de la Santé et du Mieux-être. J'ai l'intention de poursuivre cette initiative durant les deux prochaines années au moins dans l'espoir qu'elle contribuera à accroître la qualité des rapports de tous les ministères.

*Indicateurs du rendement en matière de santé*

**1.15** Pour la toute première fois cette année, les ministres de la Santé du Canada ont fait rapport à leurs citoyens sur une série d'indicateurs communs du rendement en matière de santé. Le rapport comprend des



données comparatives sur des points tels que l'espérance de vie, la satisfaction des patients, l'accès à des services de santé de première ligne, la promotion de la santé et la prévention des maladies. Le rapport du Nouveau-Brunswick, paru le 30 septembre 2002, renseigne en détail les gens du Nouveau-Brunswick sur leur état de santé et l'efficacité de différents services et programmes. Je crois fermement que ce genre de rapport est nécessaire pour dresser un portrait plus complet et plus global de l'état de santé et du bien-être de nos citoyens, et il met un accent grandement nécessaire sur le rendement non financier. Une importance trop grande est accordée aux sommes dépensées en matière de santé, mais les réalisations ne sont pas suffisamment soulignées.

**1.16** Lorsque les premiers ministres ont consenti à cette initiative en septembre 2000, ils ont déclaré que : « Des rapports publics clairs, validés par une tierce partie indépendante, amélioreront le rendement des services de santé ». C'est la raison pour laquelle le ministre des Finances, en vertu du paragraphe 11(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, m'a demandé d'effectuer des contrôles par sondages sur les données et de faire rapport sur les résultats de ces contrôles par sondages. Bien que le travail réalisé ne constitue pas une vérification, j'ai été très heureux de participer à ce premier effort. Les résultats de notre travail sont inclus dans le rapport publié le 30 septembre 2002 et intitulé *Un rapport comparatif destiné à la population néo-brunswickoise sur les indicateurs de la santé et du système de santé*.

## Protection de la santé des Néo-Brunswickois

**1.17** Voici la cinquième année consécutive que nous effectuons du travail de vérification sur un programme qui touche la sécurité de notre population. Notre travail de cette année a porté sur le Bureau du prévôt des incendies. Nous cherchions à déterminer si le bureau s'assure adéquatement de la mise en application des dispositions de la *Loi sur la prévention des incendies* et s'il a en place des mécanismes et des méthodes appropriés sur le plan des ressources humaines pour s'acquitter de ses responsabilités.

**1.18** Notre travail nous a révélé que, dans l'ensemble, le Bureau du prévôt des incendies connaît les fonctions et les responsabilités qui lui sont conférées par la loi. Toutefois, une faiblesse importante est l'absence d'un mécanisme officiel de surveillance et de rapport visant à repérer et à communiquer les cas de non-conformité à la loi. Nous avons noté que les plans de construction ne sont pas toujours déposés conformément à la loi et que les délais de remise de rapports importants tels que les rapports d'incendie et d'assurance ne sont pas toujours respectés. Nous avons aussi constaté que le bureau n'a pas de système lui permettant de déterminer adéquatement ses besoins en dotation. À notre avis, il s'agit d'une faiblesse importante, étant donné que le mandat du bureau est établi dans la loi et que son travail a une influence directe sur la sécurité publique. Nous avons estimé que le bureau accuse un retard de deux ans sur le plan des inspections. Les résultats de notre travail dans le domaine sont présentés au chapitre 6.

## **L'environnement nous concerne tous**

**1.19** Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux est chargé de l'administration de 8 lois et de 21 ensembles de règlements liés à l'environnement. Par ailleurs, plus de 680 agréments actifs ont été délivrés à des entreprises commerciales de la province. Ces agréments précisent les conditions que doivent respecter différentes entreprises afin de se conformer aux mesures législatives liées à l'environnement. Voilà qui confère au ministère une grande responsabilité, et nous voulions déterminer si le processus d'inspection en vigueur est adéquat.

**1.20** À la suite de notre travail, nous avons conclu que le processus d'inspection ne permet pas une surveillance et un rapport adéquats de la conformité aux mesures législatives. Cependant, il se peut que les faiblesses du processus d'inspection soient reliées à l'inconstance de la structure organisationnelle, attribuable à plusieurs réorganisations ayant eu lieu au cours des dernières années. Toutes nos constatations et recommandations découlant de ce travail sont présentées au chapitre 3.

## **Optimisation des ressources**

**1.21** La population veut savoir si les taxes et impôts qu'elle paye sont employés de manière optimale. Elle veut entendre que les fonds sont dépensés judicieusement, que les dépenses sont faites dans le souci de l'économie et que les services sont fournis de manière efficiente. Cette année, nous avons réalisé quatre projets dans une telle optique. Nous avons fait du travail de vérification à l'Agence de gestion des véhicules du ministère des Transports, nous avons vérifié des programmes de développement de l'emploi au ministère de la Formation et du Développement de l'emploi, nous avons étudié l'acquisition et l'utilisation des téléphones cellulaires et nous avons examiné la gestion des comptes débiteurs dans trois ministères.

## **Agence de gestion des véhicules**

**1.22** Notre travail à l'Agence de gestion des véhicules a porté sur la réparation et l'entretien des automobiles, des voitures des hauts fonctionnaires et des camions légers du gouvernement. Nous avons aussi examiné les mécanismes et les méthodes en vigueur pour surveiller la consommation de carburant des voitures et des camions légers du gouvernement et en assurer le contrôle. À mon avis, notre constatation la plus importante est que l'agence ne respecte pas un aspect clé de la directive du gouvernement sur les véhicules. La directive exige que l'organisme fasse rapport annuellement au Conseil de gestion sur la compétitivité de l'exploitation du parc interne du gouvernement comparativement à d'autres moyens. Dans les situations où le gouvernement fournit des services qui pourraient aussi être fournis par le secteur privé, il est extrêmement important d'évaluer régulièrement si des changements devraient être apportés. C'est la seule manière de s'assurer que les ressources des contribuables sont optimisées. Sur ce point, nous avons recommandé que l'agence se conforme à la directive et qu'elle fasse rapport annuellement au Conseil de gestion. Nous pensions aussi que ce genre de rapport serait une excellente mesure de l'efficacité à publier dans le rapport annuel de l'agence. Nous avons donc été déçus d'apprendre que, depuis la conclusion de notre

vérification, le Conseil de gestion a révisé la directive et supprimé l'exigence relative au rapport sur l'efficacité. Nous discutons plus en détail du fonctionnement de l'Agence de gestion des véhicules au chapitre 9.

### ***Programmes de développement de l'emploi***

**1.23** Les programmes de développement de l'emploi administrés par le ministère de la Formation et du Développement de l'emploi constituent une portion considérable des dépenses du ministère, ayant dépassé les 131 millions de dollars en 2001. Nous voulions examiner ces programmes pour nous assurer que les systèmes de contrôle interne sont adéquats et déterminer si des modalités adéquates sont en place pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport.

**1.24** J'ai eu le plaisir de constater que le ministère s'assure bien que les personnes admissibles connaissent l'existence des différents programmes. Nous avons toutefois noté que les programmes ne sont pas évalués sur une base régulière et qu'aucun rapport public n'est publié sur l'efficacité des programmes. Le chapitre 8 présente le travail de vérification que nous avons réalisé dans le domaine ainsi que nos constatations.

### ***Téléphones cellulaires***

**1.25** Le gouvernement a plus de 3 100 téléphones cellulaires et dépense environ 2,5 millions de dollars par année pour leur acquisition et leur utilisation. Nous voulions savoir s'il y avait en place un système adéquat pour administrer l'acquisition et l'utilisation de ces téléphones. Nous avons constaté que, bien que le ministère de l'Approvisionnement et des Services ait procédé par appel d'offres pour l'acquisition des appareils de téléphone cellulaire, il n'a pas fait de même pour le temps d'antenne et le service interurbain. À notre avis, il serait possible de réaliser des économies en déterminant les besoins des utilisateurs puis en obtenant les services requis par appel d'offres. Le rapport complet de notre travail sur les téléphones cellulaires se trouve au chapitre 7.

### ***Comptes débiteurs***

**1.26** Nous avons réalisé une vérification des comptes débiteurs dans trois ministères, soit Entreprises Nouveau-Brunswick, Finances (l'impôt foncier seulement) et Justice. Notre vérification a porté sur des comptes débiteurs en souffrance d'une valeur d'environ 876 millions de dollars. Les résultats de notre travail sont présentés au chapitre 11. Dans les trois ministères, nous avons constaté que la surveillance et le recouvrement des comptes débiteurs pourraient être améliorés.

### ***Gouverne***

**1.27** Depuis quelques années, nous nous penchons sur des questions relatives à la gouverne. Notre travail vise les sociétés de la Couronne et les régimes de retraite. Cette année, notre projet a porté sur la gestion de l'actif des régimes de retraite. En particulier, nous voulions déterminer si les préposés à la gouverne des deux régimes que nous avons vérifiés ont établi des mécanismes satisfaisants pour mesurer l'efficacité des activités de gestion de l'actif et en faire rapport. Comme 80 % de chaque dollar de pension provient des revenus de placement, il est

extrêmement important que le préposé à la gouverne de chaque régime de retraite participe aux décisions relatives aux principales politiques de placement. Les résultats de notre travail sont présentés au chapitre 4.

## **Système de prestation de services aux clients (SPSC)**

**1.28** Dans le rapport de l'année dernière, j'avais mentionné un projet d'élaboration de logiciel au ministère de la Santé et du Mieux-être; en 1995, le projet devait coûter 4,5 millions de dollars et être fonctionnel au bout de trois ans. À l'occasion de ma comparution devant le Comité des comptes publics en 2001, on m'avait posé un certain nombre de questions au sujet de ce projet. En raison des questions soulevées par le Comité des comptes publics et de l'ampleur des coûts engagés, mon bureau a examiné le projet plus en détail. Les principales constatations sont les suivantes.

**1.29** Le projet du SPSC a été achevé en novembre 2001 et a coûté 26,9 millions de dollars. Toutefois, ce coût ne comprend pas tous les éléments envisagés à l'origine dans l'estimation de 4,5 millions de dollars. Ces éléments seront réalisés dans un nouveau projet au ministère des Services familiaux et communautaires appelé Familles NB. On estime que Familles NB coûtera 8,6 millions de dollars et sera achevé en 2004. Le coût estimatif total de la réalisation du SPSC et de Familles NB est 35,5 millions de dollars.

**1.30** Deux facteurs ayant contribué au coût plus élevé et au temps de réalisation plus long sont le fait que le coût de réalisation est estimé à partir d'une comptabilité beaucoup plus exacte des coûts que la somme de 4,5 millions prévue à l'origine et qu'un certain nombre de changements ont été apportés au projet après l'établissement du coût estimatif de 4,5 millions. La situation est expliquée au chapitre 5, de même que d'autres points que nous avons relevés. L'une de nos constatations a trait aux faiblesses dans la gestion du projet, et nous avons adressé une recommandation à cet égard au ministère.

**1.31** Je crois toutefois que les problèmes relatifs aux projets d'élaboration de systèmes sont beaucoup plus importants que ce qu'un seul ministère peut régler. En effet, bien qu'un ministère puisse affecter à la gestion de l'élaboration d'un nouveau système l'employé cadre le plus capable, en toute probabilité, il s'agira d'une nouvelle expérience pour cet employé. La tâche affectée à cette personne consistera à gérer un projet de plusieurs millions de dollars, à traiter avec des consultants externes, à négocier puis à administrer différents contrats, à gérer les changements, à respecter les échéances, etc. Il se peut aussi que ce soit la seule fois dans toute sa carrière que la personne se voie confier une telle responsabilité. Si, d'autre part, un ministère faisait construire un édifice, un expert de l'extérieur du ministère et indépendant de l'entrepreneur serait chargé de la gestion du projet. Étant donné son expérience, cet expert comprendrait le domaine et serait bien placé pour protéger les intérêts du gouvernement.

**1.32 J'incite le gouvernement à examiner la possibilité d'engager à titre de gestionnaires de projet indépendants des professionnels qui ont de l'expérience dans la gestion des projets d'élaboration de systèmes.**

**1.33** Comme nous le mentionnions, l'une des raisons pour lesquelles le coût estimatif de réalisation est supérieur à l'estimation initiale de 4,5 millions de dollars est une comptabilité plus exacte des coûts. Cela signifie que les décisionnaires principaux, dans ce cas-ci le Conseil de gestion, n'avaient pas toutes les informations pertinentes sur les coûts lorsqu'ils ont approuvé le projet en 1995. En fait, l'estimation de 4,5 millions comprenait uniquement les coûts à payer à l'entrepreneur.

**1.34 À mon avis, les ministères devraient fournir aux décisionnaires tous les coûts associés à un projet, et pas seulement les coûts relatifs à l'entrepreneur qui élabore le projet.**

## **Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs**

**1.35** J'ai décidé d'assurer le suivi de nos recommandations durant quatre ans et, la quatrième année, de souligner toute recommandation qui n'a pas eu de suite et qui, à mon avis, mérite qu'on s'y arrête. Le chapitre 10 présente le travail de suivi que nous avons effectué cette année. J'estime qu'une recommandation en particulier doit être relevée.

**1.36** En 1998, nous avons recommandé que le ministère de la Santé et des Services communautaires (maintenant le ministère de la Santé et du Mieux-être) fasse rapport à l'Assemblée législative sur les résultats de l'évaluation des Initiatives pour la petite enfance. Le projet, annoncé en 1992, avait reçu la majeure partie d'un budget de 16,1 millions de dollars. Nous avons formulé cette recommandation parce que, à notre avis, il est important que le gouvernement fasse des examens postérieurs à la mise en œuvre pour déterminer si les résultats escomptés ont été atteints. C'est l'essence même de la reddition de comptes. Bien que nous ayons eu le plaisir de constater que le ministère a déployé des efforts considérables pour évaluer le projet, il n'a jamais été fait rapport des résultats de l'évaluation à l'Assemblée législative.

**1.37 Je recommande que le gouvernement établisse un régime d'évaluation pour tous les grands projets reliés au changement. En vertu d'un tel régime, les grands projets seraient évalués au bout d'une période raisonnable pour déterminer si les objectifs initiaux sont atteints. Je recommande aussi que les résultats de telles évaluations soient communiqués à l'Assemblée législative.**

## **Au sujet de notre bureau**

**1.38** Dans la plupart de nos travaux, nous examinons la mesure dans laquelle un ministère ou un organisme de la Couronne commente son rendement, que ce soit dans la prestation d'un service ou dans l'atteinte d'objectifs ou d'indicateurs de rendement annuels. Nous formulons des recommandations lorsque nous estimons qu'elles sont justifiées.

**1.39** Nous avons toujours à l'esprit notre propre responsabilité à cet égard, car nous devons nous aussi faire preuve d'efficacité et rendre des comptes. Le chapitre 12 constitue notre rapport redditionnel annuel; nous croyons que ce rapport est conforme à la directive du gouvernement sur les rapports annuels. Nous y faisons rapport sur nos objectifs, nos indicateurs du rendement et nos résultats.

**1.40** Une mesure clé du rendement de notre bureau est les rétroactions que nous recueillons à l'aide d'un sondage envoyé à tous les membres du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne. Les réponses reçues nous indiquent que notre rapport est facile à lire et à comprendre et qu'il aide les députés à mieux faire leur travail. Nous mesurons aussi le degré auquel les recommandations qui sont publiées dans notre rapport annuel sont acceptées et mises en œuvre. Le chapitre 10 présente le travail que nous avons fait dans le domaine durant l'année écoulée.

**1.41** Cette année, nous avons passé un temps considérable à interviewer des cadres supérieurs du ministère de la Santé et du Mieux-être pour connaître leurs vues sur les problèmes et les défis majeurs auxquels fait face le système de prestation des soins de santé. Nous avons aussi interviewé un certain nombre d'intervenants clés à l'extérieur du ministère, notamment des médecins, du personnel infirmier et des cadres supérieurs des régions régionales de la santé. Au total, nous avons rencontré en entrevue une trentaine de personnes. À la suite de ces efforts, nous avons pu repérer douze possibilités de vérification pour notre bureau, auxquelles nous donnerons suite au cours des prochaines années. Nous prévoyons entreprendre cette année la même démarche au ministère de l'Éducation. Cela devrait nous aider à déterminer le travail de vérification qui serait utile pour l'Assemblée législative et la population du Nouveau-Brunswick en général. Au cours d'exercices futurs, nous couvrirons d'autres ministères dans la mesure où le temps nous le permettra.

## Remerciements

**1.42** Le présent rapport est le résultat d'un travail énorme accompli par le personnel de mon bureau. Encore une fois, je suis très reconnaissant au personnel pour ses conseils professionnels et son dévouement.

Le vérificateur général,

Daryl C. Wilson, FCA

# Chapitre 2

## Résultats financiers de la province

### Contenu

Introduction . . . . .	15
Résumé des résultats . . . . .	15
Indicateurs de l'état des finances de la province . . . . .	16
Discussion et analyse des états financiers . . . . .	24
Fonds de stabilisation financière . . . . .	30

# Résultats financiers de la province

## Introduction

**2.1** Depuis quelques années, nous utilisons ce chapitre de notre rapport pour attirer l'attention sur six indicateurs de la situation financière de la province. Cette année, nous élargissons notre discussion sur les résultats financiers de la province en nous penchant sur trois domaines :

- Indicateurs de la situation financière de la province

Ces indicateurs constituent une continuation de l'information que nous avons présentée pour les exercices antérieurs. Ils illustrent les tendances dans la santé financière de la province au cours des neuf derniers exercices, mesurées selon la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité.

- Discussion et analyse des états financiers

Cette section offre des suggestions et des exemples du genre d'information que le gouvernement devrait, à notre avis, fournir aux lecteurs de ses rapports financiers, afin que les lecteurs connaissent mieux et comprennent mieux les états financiers de la province. Bien que le gouvernement ne fournisse pas beaucoup d'informations et d'explications supplémentaires à l'heure actuelle, nous croyons que, de plus en plus, les lecteurs rechercheront ce genre d'interprétation des résultats financiers. De plus, la responsabilité incombe clairement aux auteurs des états financiers, et non aux vérificateurs.

- Fonds de stabilisation financière

Nous formulons des commentaires concernant les objectifs et les effets du Fonds de stabilisation financière, instauré par le gouvernement provincial en 2001.

## Résumé des résultats

**2.2** De façon générale, les indicateurs des huit derniers exercices montrent que l'état des finances du Nouveau-Brunswick s'est amélioré pour ce qui est de la viabilité, de la souplesse et de la vulnérabilité, à l'exception des exercices 1999 et 2000, pour lesquels des écarts à la tendance sont enregistrés. Les indicateurs touchés par ces écarts affichent des résultats plus favorables en 2001 et en 2002.

**2.3** Nous incitons le gouvernement à suppléer à l'information qu'il fournit actuellement à la population du Nouveau-Brunswick et



à publier un rapport financier complet qui décrit sa situation financière dans des termes clairs et concis qui peuvent être facilement compris par des lecteurs raisonnablement informés.

**2.4** À notre avis, il est nécessaire de discuter plus en profondeur de la *Loi sur le budget équilibré*, du Fonds de stabilisation financière et de la relation entre les deux. Nous aimerions voir des objectifs clairs et mesurables pour le Fonds de stabilisation financière ainsi qu'un moyen par lequel le Fonds peut faire rapport sur son efficacité.

## Indicateurs de l'état des finances de la province

**2.5** Dans un rapport de recherche publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) en 1997, l'état des finances d'un gouvernement est défini comme « l'état de sa santé financière, mesurée en termes de viabilité, de souplesse et de vulnérabilité, compte tenu de l'environnement économique et financier global dans lequel il exerce ses activités ». <sup>1</sup>

### Étendue

**2.6** La présente section du chapitre vise à fournir aux lecteurs de l'information utile sur la situation financière de la province; nous nous sommes inspirés, pour ce faire, du rapport de recherche de l'ICCA.

**2.7** Bien que de nombreux indicateurs potentiels de viabilité, de vulnérabilité et de souplesse aient été envisagés dans la préparation du rapport de recherche, seulement 10 indicateurs ont été retenus comme étant pertinents, nécessaires, mesurables et clairs pour les utilisateurs de l'information financière du gouvernement. Parmi ces indicateurs, notre bureau en a retenu six qui, à notre avis, peuvent être considérés comme utiles dans le contexte du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Les voici :

- |                      |  |
|----------------------|--|
| <i>Viabilité</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dettes nette en pourcentage du produit intérieur brut (PIB)</i></li> <li>• <i>Changement dans la dette nette et le PIB</i></li> </ul>  |
| <i>Souplesse</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes</i></li> <li>• <i>Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB</i></li> </ul>                                       |
| <i>Vulnérabilité</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales</i></li> <li>• <i>Dettes en devises étrangères en pourcentage de la dette totale aux fins provinciales</i></li> </ul> |

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

**Résultats financiers utilisés dans les analyses**

**2.8** Dans le présent chapitre, nos analyses sont fondées sur les états financiers de l'exercice courant présentés dans les *Comptes publics*. Ces états financiers signalent un excédent de 143,8 millions de dollars pour l'exercice. Les chiffres d'exercices antérieurs utilisés dans nos analyses peuvent comprendre des chiffres retraités obtenus du Bureau du contrôleur.

**2.9** Les chiffres présentés à titre de dépenses au 31 mars 2000 comprennent une somme de 903,8 millions de dollars ayant trait au coût en capital de la route reliant Fredericton et Moncton. L'opération a donné lieu en 2000 à une augmentation unique des dépenses et à une augmentation correspondante de 903,8 millions de dollars de la dette nette. L'ampleur de l'opération a une incidence considérable sur les analyses qui suivent.

**Viabilité**

**2.10** La viabilité est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement lui permet de maintenir ses programmes existants et de s'acquitter de ses obligations actuelles envers ses créanciers, sans accroître le fardeau que la dette fait peser sur l'économie.<sup>1</sup>

**2.11** La population a maintenant bien compris que l'augmentation du coût du service de la dette publique peut avoir des répercussions directes sur la quantité et la qualité des programmes et services qui lui sont offerts. En conséquence, de nombreuses provinces, y compris le Nouveau-Brunswick, s'efforcent de réduire leur dette afin d'assurer l'affectation d'un maximum de fonds aux programmes et services.

**2.12** Dans certaines circonstances, les gouvernements peuvent tolérer des hausses du fardeau de leur dette. Par exemple, lorsque les recettes augmentent, un coût plus élevé du service de la dette publique pourrait être toléré sans qu'il y ait de répercussions sur les programmes et services existants. Toutefois, la capacité de produire de telles recettes (p. ex. au moyen des taxes et impôts, des frais d'utilisation ou des licences) est étroitement liée à l'état de l'économie.

**2.13** Donc, toute croissance de la dette du Nouveau-Brunswick doit demeurer du même ordre que la croissance de l'économie afin que notre province puisse maintenir ses programmes et services. Si la dette croît plus rapidement que l'économie, la capacité du Nouveau-Brunswick sur le plan de la viabilité diminuera. Les programmes et services offerts à la population pourraient éventuellement en souffrir.

**2.14** Le produit intérieur brut (PIB) est la valeur totale des biens et services produits dans la province durant une période donnée. Le PIB est souvent utilisé pour mesurer la croissance de l'économie.

---

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

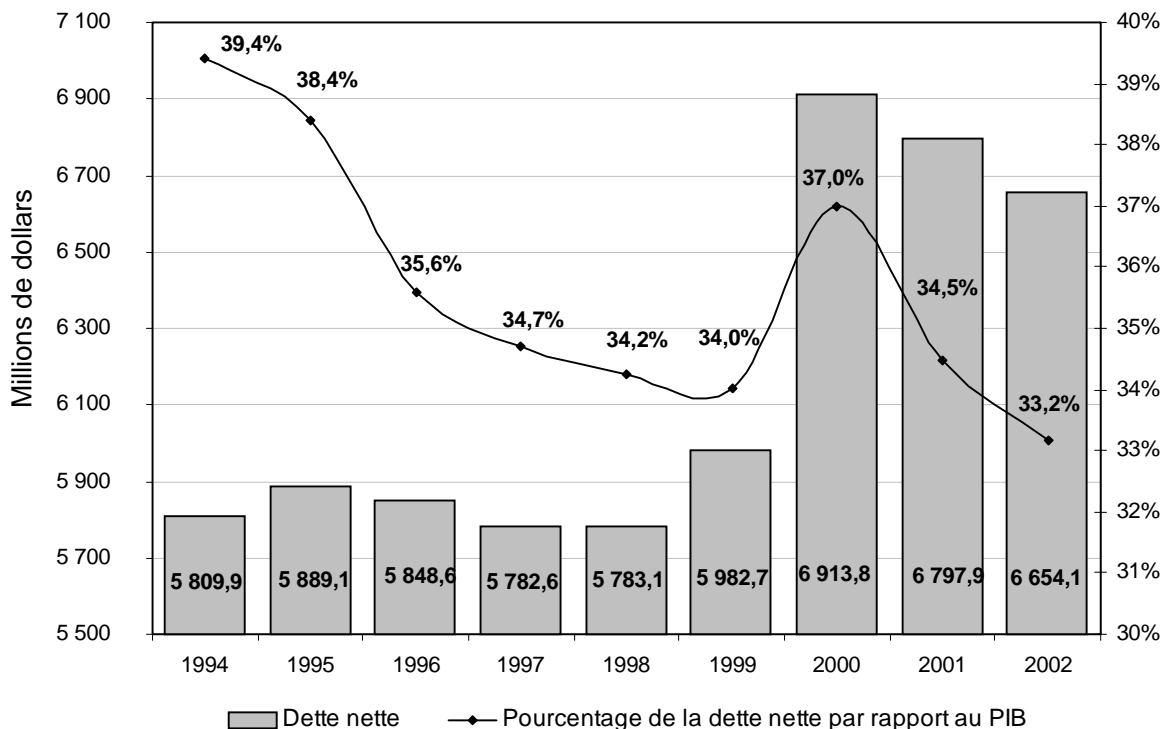
**Dette nette en pourcentage du PIB comme mesure de la viabilité**

**2.15** La dette nette est une mesure comptable du dépassement du passif total de la province sur ses avoirs financiers. La dette nette de la province augmente avec les déficits et diminue lorsque des excédents sont enregistrés. Les états financiers de 2002 montrent que la dette nette est actuellement de 6,654 milliards de dollars, soit 844 millions de dollars de plus qu'il y a neuf ans, mais 260 millions de moins qu'en 2000.

**2.16** L'économie du Nouveau-Brunswick a aussi progressé. La pièce 2.1 montre que la dette nette de la province par rapport au PIB a diminué (favorable) au cours des neuf derniers exercices, ce qui montre la capacité croissante de la province de maintenir ses programmes et services existants. La seule exception à cette tendance a eu lieu en 2000, à la suite de l'inscription de la dette pour la route reliant Fredericton et Moncton.

Pièce 2.1

Dette nette en pourcentage du PIB<sup>1</sup> pour les neuf derniers exercices



**Changement dans la dette nette et le PIB comme mesure de la viabilité**

**2.17** Le gouvernement peut avoir une influence positive sur la viabilité de deux manières : en augmentant les excédents et en augmentant la croissance de l'économie. Même si les gouvernements ont recours à différents pouvoirs politiques, législatifs et réglementaires

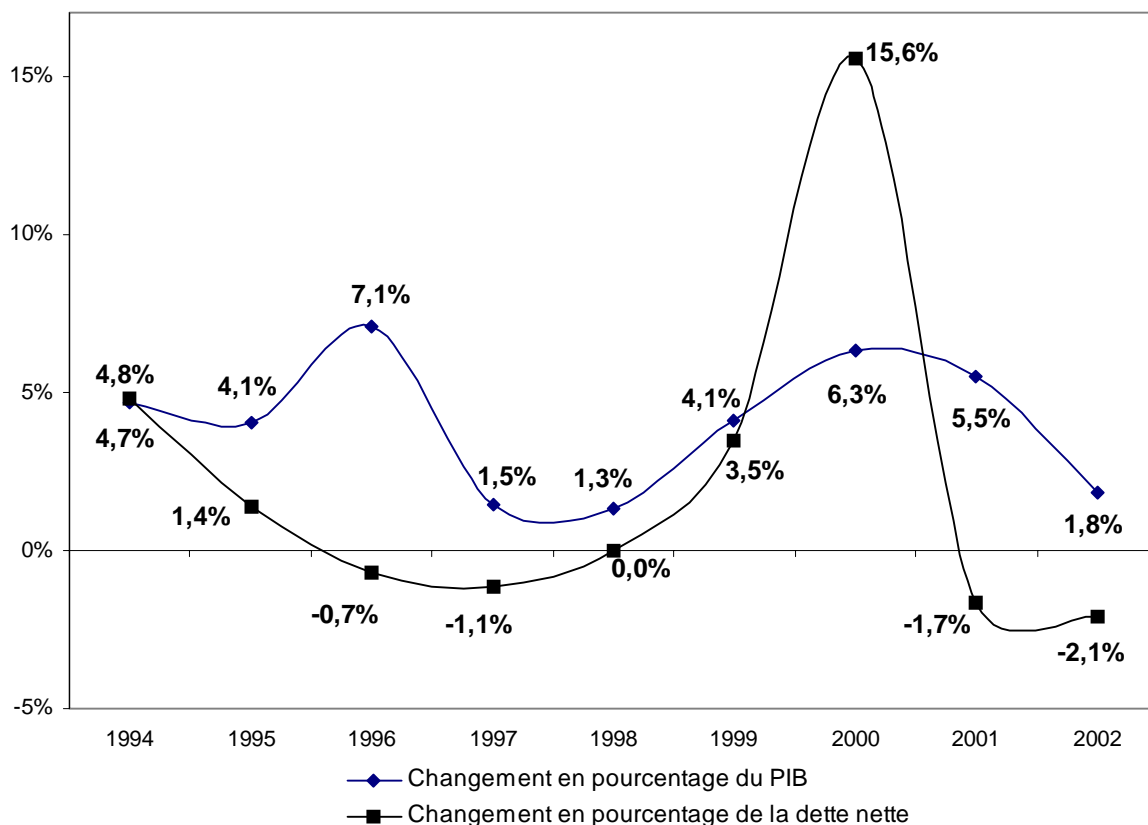
1. Le PIB est mesuré en fonction de l'année civile. Le PIB utilisé dans nos tableaux pour chaque fin d'exercice au 31 mars est le PIB de l'année civile terminée durant l'exercice. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick. PIB réel pour 1993 à 2000; estimation pour 2001.

pour stimuler l'économie, les effets de telles mesures ne sont ni garantis, ni opportuns.

**2.18** Le taux de croissance de l'excédent ou du déficit et ses répercussions sur la dette nette peuvent être beaucoup mieux contrôlés. La pièce 2.2 montre que la province connaît une croissance économique dépassant la croissance de la dette nette (favorable) depuis 1994, à l'exception de l'exercice 2000. La tendance est renversée en 2000 en raison des répercussions de la route reliant Fredericton et Moncton.

Pièce 2.2

Changements dans la dette nette et le PIB<sup>1</sup> pour les neuf derniers exercices



Souplesse

**2.19** La souplesse est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement lui permet d'accroître ses ressources financières, soit en augmentant ses recettes ou en augmentant le fardeau de sa dette, de façon à faire face à ses engagements croissants.<sup>2</sup>

1. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick.
2. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

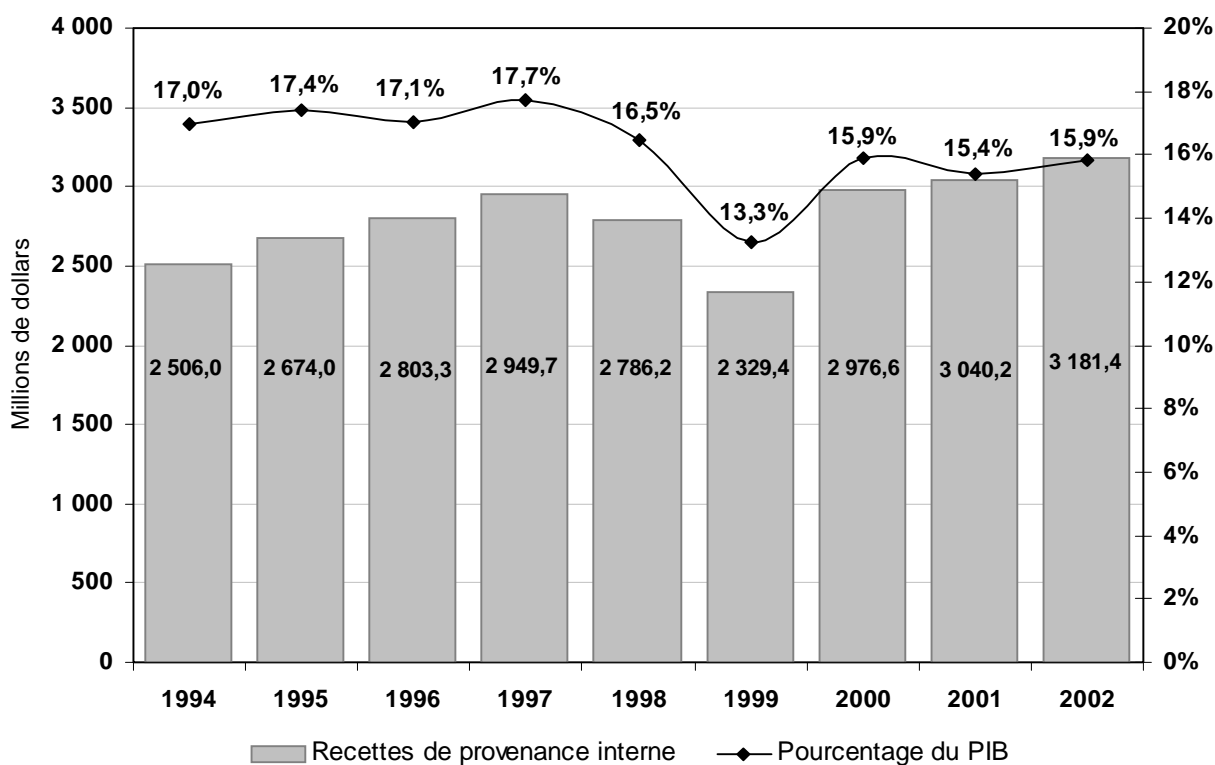
**2.20** Le financement des programmes et services vient des recettes ou des emprunts durant l'exercice. Pour ce qui est de la souplesse, il est utile de connaître la mesure dans laquelle la province peut percevoir des recettes auprès des sources actuelles et des sources potentielles si de nouveaux engagements surviennent.

**Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB comme mesure de la souplesse**

**2.21** On pourrait présumer qu'il est impossible de trouver des fonds additionnels pour de nouveaux programmes ou services à même les sources actuelles de recettes. Une solution de rechange raisonnable serait d'obtenir des recettes de nouvelles sources provinciales. Toutefois, il y a une limite aux fonds que la province peut puiser dans l'économie du Nouveau-Brunswick avant que l'économie ne commence à chanceler. Bien que la capacité exacte de l'économie d'assumer un tel fardeau ne soit pas connue, on peut tout de même déterminer la croissance ou la diminution relative durant une période donnée.

Pièce 2.3

Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB<sup>1</sup> pour les neuf derniers exercices



**2.22** La pièce 2.3 montre la mesure dans laquelle la province a puisé des fonds à même l'économie provinciale sous forme de taxes et impôts, de frais d'utilisation et de licences au cours des neuf derniers exercices. La pièce montre que les sommes puisées par le gouvernement provincial dans l'économie du Nouveau-Brunswick en pourcentage du PIB ont

1. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick.

graduellement diminué (favorable) durant la période en question. Cela indique un accroissement de la souplesse.

**2.23** L'importante réduction des recettes de provenance interne en 1999 était surtout attribuable à la réduction unique de 450,0 millions de dollars dans les placements que détient le gouvernement provincial dans la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick.

**Coût du service de la dette publique en tant que pourcentage du total des recettes comme mesure de la souplesse**

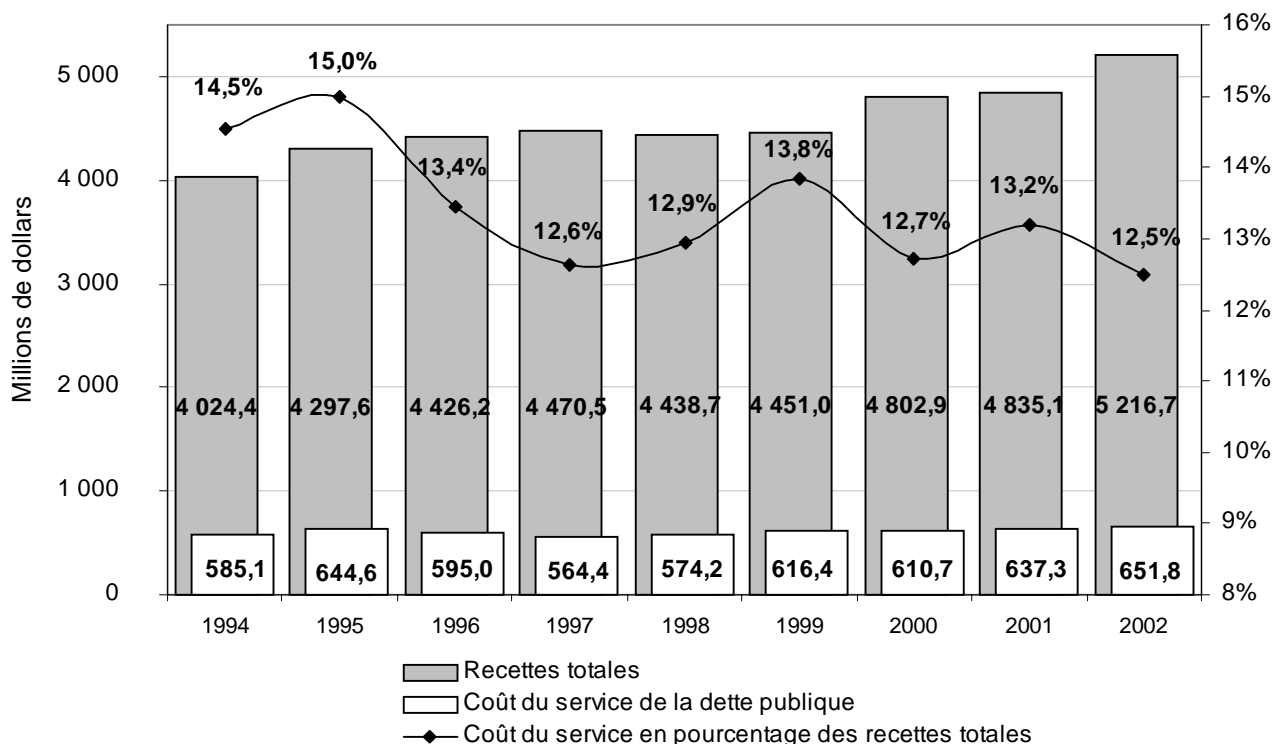
**2.24** L'un des facteurs les plus connus qui influent sur la souplesse des gouvernements est le coût du service de la dette publique.

**2.25** Le coût du service de la dette publique est surtout composé des intérêts sur la dette consolidée de la province. Il comprend aussi le change payé sur les intérêts et les obligations qui arrivent à échéance pendant l'exercice, l'amortissement des gains et pertes de change, ainsi que l'amortissement des escomptes et des primes engagées sur l'émission de la dette provinciale. Il ne comprend pas les remboursements de capital sur la dette consolidée de la province.

**2.26** La pièce 2.4 montre les coûts du service de la dette comparativement aux recettes provinciales totales pour les neuf derniers exercices.

*Pièce 2.4*

*Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes totales pour les neuf derniers exercices*



**2.27** La pièce montre que le coût du service de la dette publique a augmenté en 2002 par rapport à 2001, passant de 14,5 millions à 651,8 millions de dollars. La pièce montre aussi que la province a diminué le pourcentage global d'accapement des recettes par les intérêts, qui est passé de 13,2 % en 2001 à son niveau actuel de 12,5 %. Ce niveau est une baisse par rapport au sommet de 15,0 % atteint en 1995. Ces pourcentages montrent que la province dispose aujourd'hui d'une plus grande part de ses recettes totales pour satisfaire à ses besoins actuels qu'il y a neuf ans.

## Vulnérabilité

**2.28** La vulnérabilité est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement le rend dépendant de sources de financement, nationales ou internationales, sur lesquelles il n'exerce pas d'influence.<sup>1</sup>

**2.29** Le financement des programmes et services ne peut venir que de deux sources : les recettes et les emprunts.

### *Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales comme mesure de la vulnérabilité*

**2.30** En 2002, les transferts fédéraux ont représenté 39 % des recettes totales de la province. C'est un élément important, car les recettes de sources fédérales ne sont pas considérées comme des recettes aussi contrôlables que les recettes produites par la province.

**2.31** Les recettes de provenance interne peuvent être mieux contrôlées, car le gouvernement peut agir directement sur les sommes produites en ayant recours aux mesures législatives en matière de fiscalité et en mettant en œuvre ou en modifiant les taux des frais d'utilisation et des licences. Les transferts fédéraux sont soumis à des variables fort différentes, dont peu sont du ressort du gouvernement provincial. Les décisions fédérales en matière de politique financière, qui déterminent la somme et le moment des futurs transferts, peuvent avoir des répercussions graves pour les gouvernements provinciaux.

**2.32** Si la dépendance du Nouveau-Brunswick à l'égard des transferts fédéraux s'accroît, sa vulnérabilité à l'égard de variables sur lesquelles elle n'exerce pas d'influence s'accroît aussi. La pièce 2.5 montre la dépendance de la province à l'égard des transferts fédéraux au cours des neuf derniers exercices.

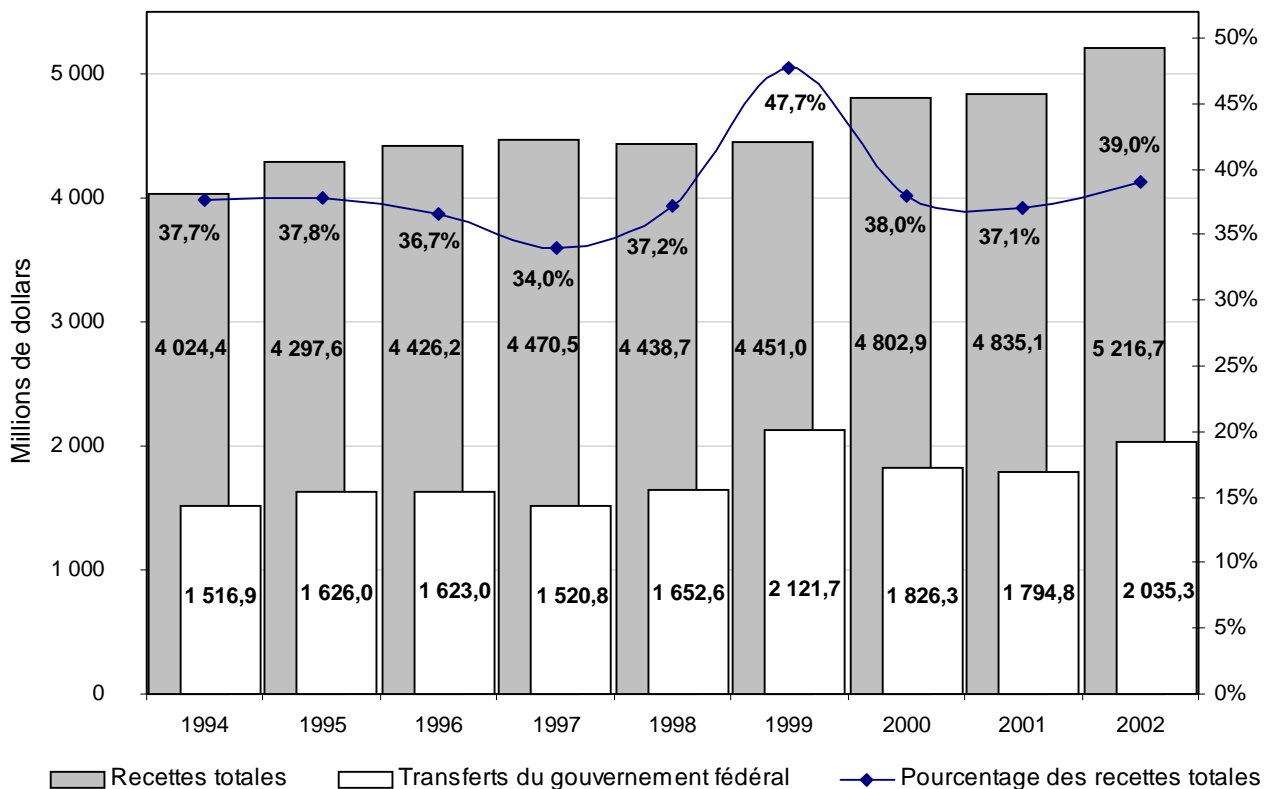
**2.33** La pièce montre qu'environ 39 c. de chaque dollar de recette que reçoit la province viennent du gouvernement fédéral. Bien qu'une légère fluctuation ait eu lieu en 1999, la tendance a été généralement stable. Nous notons toutefois que les recettes provenant du gouvernement fédéral en tant que pourcentage des recettes totales de 2002 sont les deuxièmes en importance pour les neuf derniers exercices. En 1997, la position de la province était plus favorable, à 34 %.

---

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés

## Pièce 2.5

Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales pour les neuf derniers exercices



***Dette en devises étrangères en pourcentage de la dette totale aux fins provinciales comme mesure de la vulnérabilité***

**2.34** Lorsque la province doit emprunter, elle a des choix à faire. Ainsi, si elle choisit d'émettre sa dette en devises étrangères plutôt qu'en dollars canadiens, elle assume le risque des fluctuations des taux de change. Ces fluctuations peuvent faire augmenter ou diminuer le montant ultime à rembourser en dollars canadiens pour couvrir les intérêts et, plus tard, pour racheter la dette en devises étrangères.

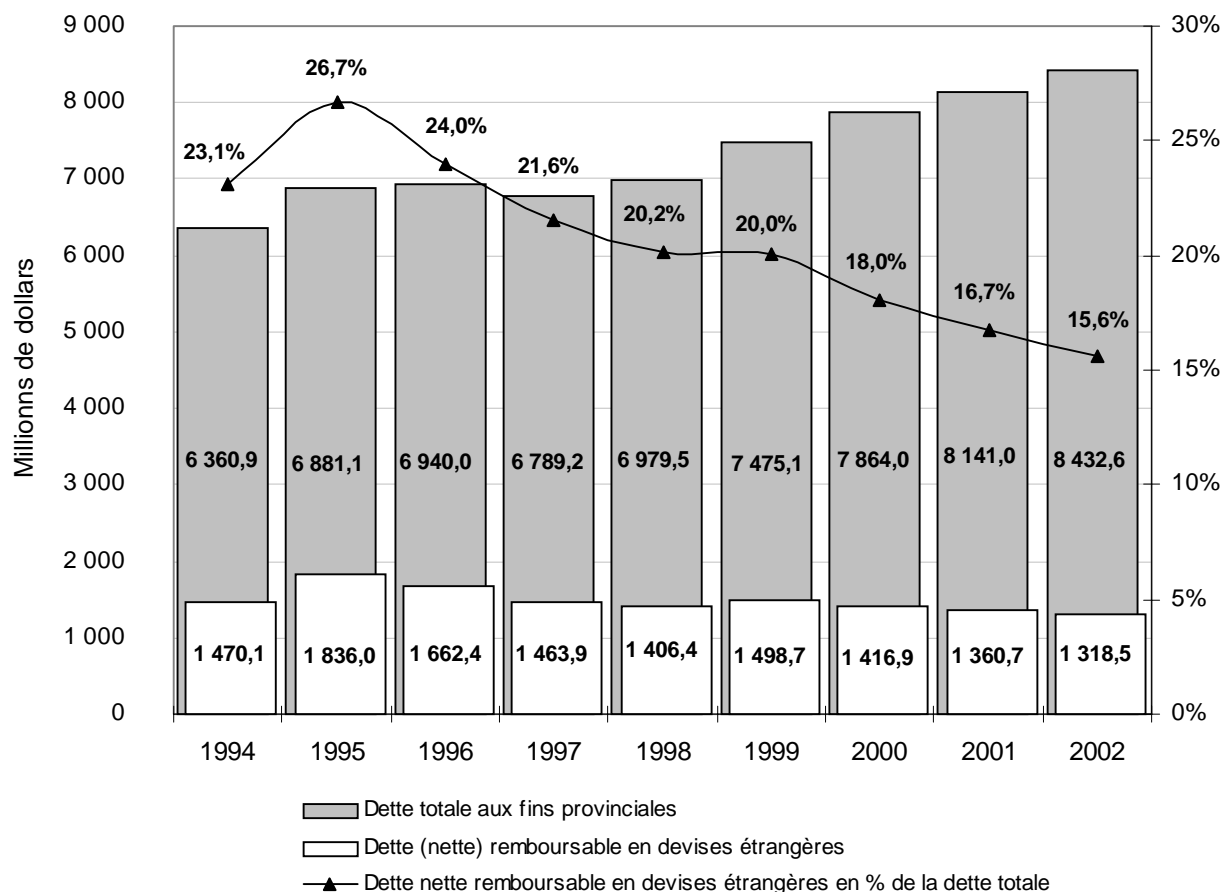
**2.35** La pièce 2.6 montre le rapport entre la dette en devises étrangères et la dette totale aux fins provinciales pour les neuf derniers exercices. La province peut recourir à plusieurs moyens pour réduire (couvrir) le risque lié à la dette remboursable en devises étrangères :

- achat de placements libellés en devises étrangères pour le fonds d'amortissement de la province;
- conclusion d'ententes d'échanges de dettes, qui permettent de rembourser la dette en dollars canadiens;
- conclusion de contrats à terme (qui permettent à la province d'acheter une devise étrangère à un prix stipulé à une date ultérieure donnée).



Pièce 2.6

Risque de change pour les neuf derniers exercices



**2.36** La pièce montre le risque de change couru par la province après l'élimination de l'effet des opérations de couverture pour contrer des fluctuations des devises étrangères.

**2.37** La pièce montre que la vulnérabilité de la province à l'endroit du risque de change a connu une baisse constante (favorable) depuis le sommet de 1995, qui était de 26,7 %, pour atteindre 15,6 % en 2002.

**Résumé**

**2.38** En général, pour les neuf derniers exercices, les indicateurs de viabilité, de souplesse et de vulnérabilité montrent que l'état des finances du gouvernement du Nouveau-Brunswick s'est amélioré. La seule exception à cette tendance est le pourcentage du total des recettes provenant des transferts du gouvernement fédéral, qui sont demeurés relativement stables au cours des neuf derniers exercices

**Discussion et analyse des états financiers**

**2.39** Dans le secteur privé, il est courant de voir, dans un rapport annuel destiné aux parties intéressées d'une entreprise, une discussion et une analyse des dirigeants portant sur les résultats financiers présentés. Cette information aide les lecteurs à comprendre la situation financière de l'entité et les résultats des activités. Elle peut aussi

contribuer à expliquer non seulement ce qui s'est passé, mais aussi pourquoi cela s'est passé et quelles sont les répercussions pour l'avenir. Ce genre de texte complète les états financiers et contribue à les interpréter pour le lecteur.

**2.40** À notre avis, les gouvernements devraient inclure ce genre d'information dans leurs rapports financiers annuels. L'ajout d'une discussion et d'une analyse permettrait aux lecteurs de mieux comprendre les états financiers et la situation financière du gouvernement.

**2.41** La responsabilité de fournir des informations supplémentaires est celle des auteurs des états financiers, et non celle du vérificateur. Les suggestions et les exemples que nous offrons dans la présente section du chapitre visent à illustrer le genre d'information que le gouvernement devrait, à notre avis, fournir dans ses rapports financiers annuels. Nous n'avons pas l'intention d'usurper le rôle du gouvernement à cet égard; c'est le gouvernement qui comprend le mieux et qui peut le mieux expliquer ses résultats financiers.

### **Information maintenant fournie**

**2.42** Nous trouvons encourageant de voir le gouvernement inclure dans le volume 1 des *Comptes publics* ce qu'il appelle une « analyse des principaux écarts ». Il s'agit d'un supplément utile aux états financiers de la province et d'un premier pas dans la bonne direction en vue d'une discussion et d'une analyse des résultats financiers. Toutefois, comme nous le montrerons, l'analyse actuelle des principaux écarts présente des faiblesses, car elle n'explique pour ainsi dire pas les résultats, et elle n'examine ni les tendances, ni les répercussions. Dans les paragraphes qui suivent, nous offrons des suggestions relatives à l'information que le gouvernement pourrait fournir aux lecteurs de ses rapports financiers annuels.

### **Information qui pourrait être fournie**

#### ***Faits saillants des états financiers***

**2.43** Il serait utile de fournir un exposé des principaux états financiers publiés par le gouvernement et une brève explication du message transmis par chaque état financier. L'exposé pourrait aussi offrir une description et une explication brèves et concises des conditions et des événements importants qui ont façonné l'information présentée dans les états financiers. Ainsi, l'exposé pourrait décrire tout changement majeur ayant eu lieu durant l'exercice, les événements majeurs non prévus et tout montant important compris dans les états financiers. La modification de la politique comptable à Énergie NB ayant trait à la conversion des devises étrangères, qui a entraîné une hausse de 172 millions de dollars de la dette nette d'ouverture de la province, est un exemple d'événement majeur qui a eu un effet important sur les états financiers de 2002.

**Examen de l'analyse financière**

## Risques et incertitudes

**2.44** Le gouvernement devrait expliquer les risques et les incertitudes inhérents aux états financiers ainsi que les stratégies adoptées en matière de gestion des risques. Ce genre de discussion est courant dans les rapports annuels plus informatifs du secteur privé.

**2.45** Un risque associé à la dette vient de ce que les fluctuations dans les taux d'intérêt peuvent avoir une influence marquée sur les résultats financiers. La fraction de la dette contractée en devises étrangères comporte des risques additionnels. Le gouvernement pourrait envisager de fournir de l'information semblable à l'information fournie plus tôt dans le chapitre à la pièce 2.6, qui montre le risque de change, et d'inclure une brève explication de sa stratégie visant à minimiser le risque.

**2.46** Le gouvernement pourrait discuter de l'imprécision des états financiers attribuable à l'utilisation d'estimations. Des éléments de passif importants des états financiers sont calculés à l'aide de projections et d'hypothèses. Le meilleur exemple d'une telle situation est le passif au titre des régimes de retraite. Des modifications relativement mineures dans les hypothèses peuvent entraîner des changements importants dans les résultats financiers.

**2.47** L'un des points vulnérables est la dépendance du gouvernement à l'égard des paiements de transfert du gouvernement fédéral. Le gouvernement devrait envisager d'inclure de l'information semblable à l'information fournie plus tôt dans le chapitre à la pièce 2.5, qui montre la tendance dans les transferts du gouvernement fédéral exprimée en pourcentage du total des recettes.

## Analyse des écarts

**2.48** Comme nous le mentionnions, le gouvernement a ajouté au volume 1 des *Comptes publics* une analyse des principaux écarts, ce que nous avons constaté avec satisfaction. Toutefois, nous croyons que cette analyse pourrait être améliorée. Par exemple, elle traite uniquement des recettes et des dépenses, omettant toute discussion sur d'autres changements dans les états financiers. De plus, il n'est fait aucune mention de l'excédent pour l'exercice.

**2.49** Par ailleurs, nous avons trouvé que certaines informations sont inutiles. On dit « quoi », mais pas « pourquoi ». Par exemple, pourquoi les recettes provenant des impôts fonciers dépassent-elles le budget de 16,6 millions de dollars? L'excédent vient-il d'une hausse des impôts fonciers, d'une hausse dans la valeur des biens fonciers ou d'une hausse dans le nombre de biens fonciers? Pourquoi les revenus d'Énergie NB sont-ils inférieurs de 10 millions de dollars par rapport au budget? Quelle somme a-t-on investie dans la Fiducie pour l'infrastructure universitaire? Pourquoi la croissance du programme de soins de longue durée au ministère des Services familiaux et communautaires est-elle plus faible que prévu? Une discussion sur de telles questions, qui n'a pas besoin d'être longue, aiderait les lecteurs à comprendre les finances du

gouvernement et les pressions contradictoires que subissent les gouvernements dans leurs tentatives pour équilibrer les recettes et les dépenses.

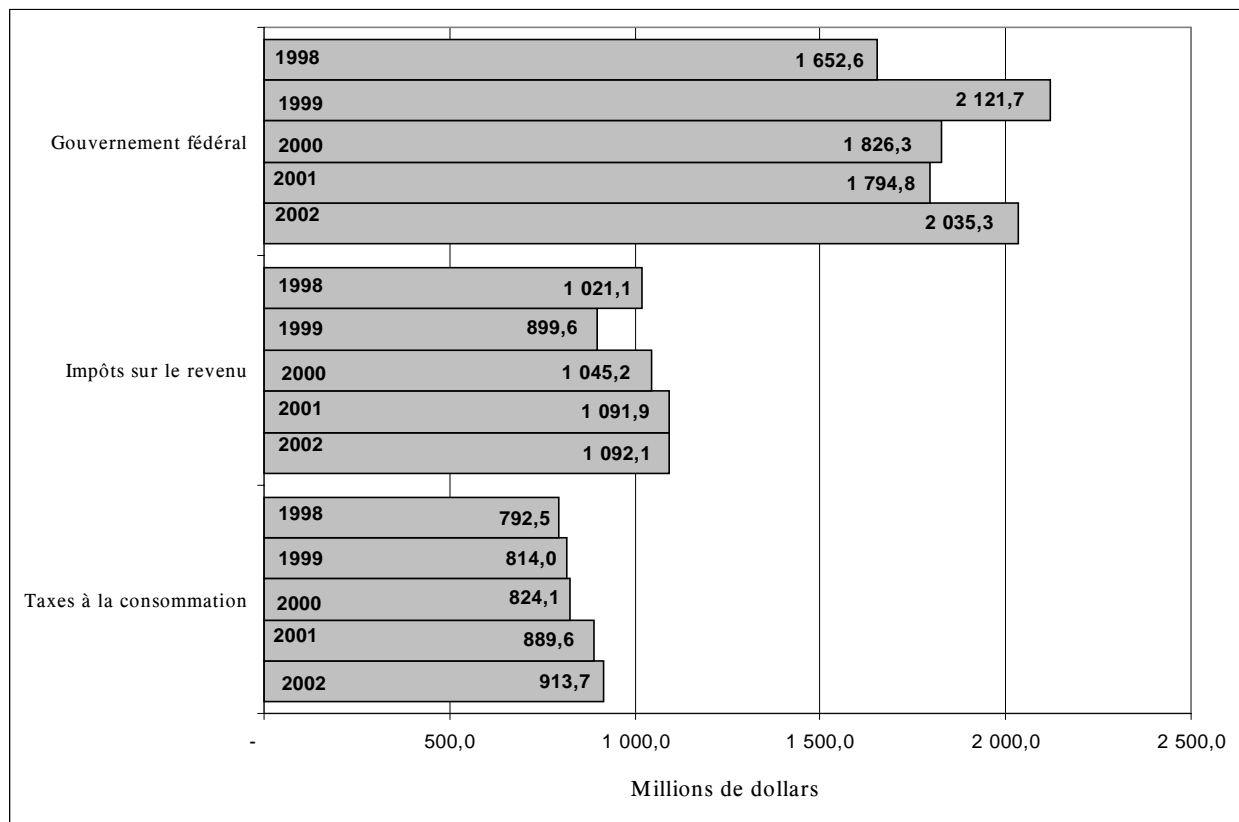
### Évaluation des tendances

**2.50** Une autre façon de mieux faire comprendre aux lecteurs les finances du gouvernement est d'examiner les tendances affichées par les principaux chiffres des états financiers. Les recettes d'une source en particulier augmentent-elles ou diminuent-elles? Les dépenses relatives à certains programmes diminuent-elles au profit d'autres programmes? Le gouvernement accroît-il ou diminue-t-il ses investissements dans l'infrastructure? Il pourrait être répondu à une partie ou à la totalité de ces questions au moyen de diagrammes et de graphiques.

**2.51** Ainsi, la pièce 2.7 montre les tendances dans les principales sources de recettes pour les cinq derniers exercices. Bien que les sommes totales reçues aient augmenté au cours de la période, la relation entre les différents types de recettes est demeurée relativement stable. La pièce 2.5 présentée plus tôt dans le chapitre montre que les transferts du gouvernement fédéral exprimés en pourcentage du total des recettes n'ont pas beaucoup changé au cours des neuf derniers exercices. Cette information pourrait être fournie dans le cadre du rapport financier du gouvernement à la population du Nouveau-Brunswick.

#### Pièce 2.7

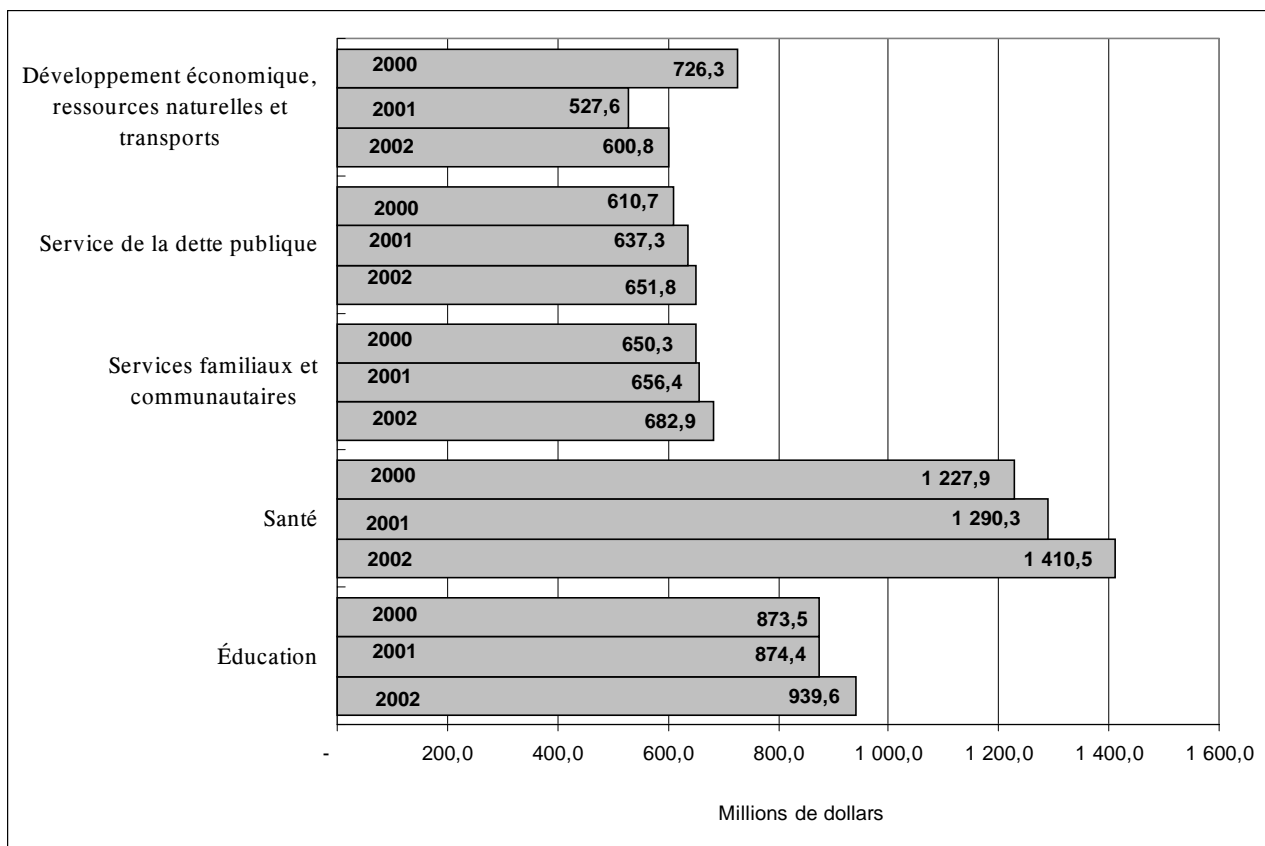
#### Tendances dans les principales sources de recettes



**2.52** Évaluer les tendances dans les dépenses est un exercice difficile, car des réorganisations périodiques du gouvernement font que des programmes sont transférés d'un ministère à un autre, et des ministères sont créés et d'autres, abolis. En particulier, une réorganisation majeure en 2000 a rendu des comparaisons avec les exercices précédents inutiles. La pièce 2.8 montre les tendances dans les principaux types de dépenses pour les trois derniers exercices. Les dépenses au titre de la santé et de l'éducation continuent à augmenter et représentent maintenant près de la moitié des dépenses du gouvernement. En contrepartie, les sommes dépensées pour le développement économique, les ressources naturelles et les transports ont connu des diminutions en chiffres absolus au cours de cette période de trois ans.

**2.53** La pièce 2.9 montre le total des recettes et des dépenses consigné dans les états financiers du gouvernement pour les neuf derniers exercices. Au cours de la période, les recettes se sont accrues de 29,6 %, et les dépenses, de 18,2 %.

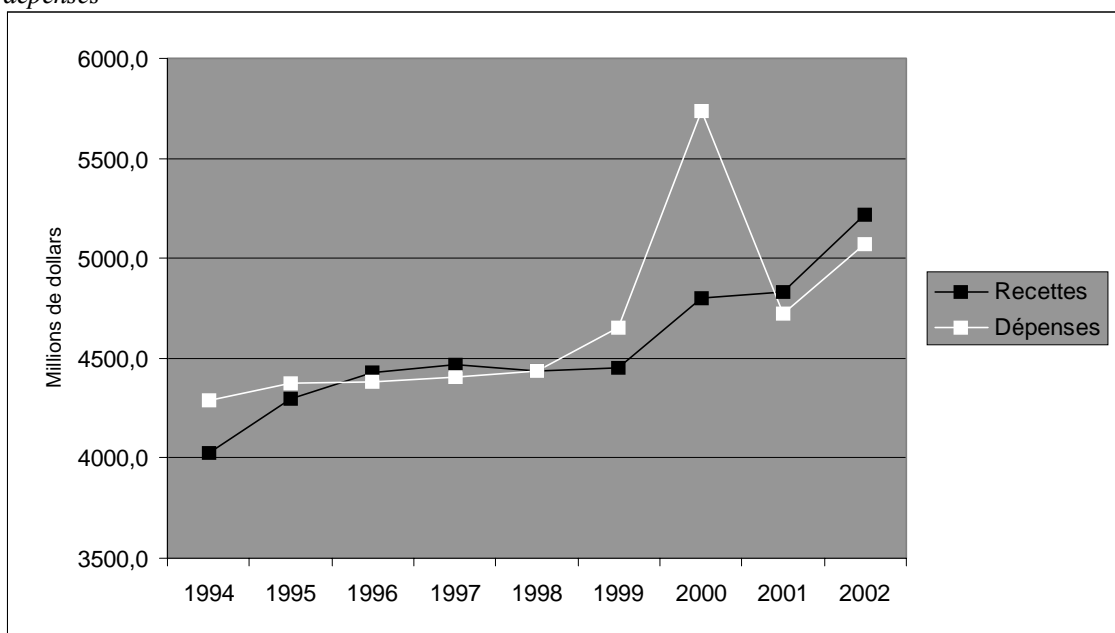
Pièce 2.8  
Tendances dans les principales fonctions de dépenses



**2.54** L'information sur les immobilisations corporelles d'un gouvernement est utile pour évaluer la situation financière du gouvernement et la capacité future de prestation de services. À l'heure actuelle, les états financiers de la province fournissent très peu d'information qui aide les lecteurs à comprendre l'ampleur des

investissements du gouvernement dans l'infrastructure et autres biens non financiers. Ils ne précisent pas non plus la mesure dans laquelle le gouvernement maintient ses immobilisations corporelles, que ce soit par leur remplacement opportun ou des réparations et un entretien adéquats. Nous incitons le gouvernement à fournir plus d'information dans ce domaine, comme le font déjà de nombreux gouvernements. La nécessité de fournir une interprétation de l'information comprise dans les états financiers demeurera. Parmi les questions que le gouvernement pourrait traiter, mentionnons les sommes dépensées pour les immobilisations au cours d'une période donnée, et les besoins futurs en matière de dépenses pour l'entretien et le remplacement.

Pièce 2.9  
Recettes et dépenses



**2.55** D'autres points peuvent justifier une discussion et une analyse. La hausse ou la réduction de la dette nette est un indicateur important de la situation financière d'un gouvernement. La pièce 2.1 examine la dette nette en pourcentage du PIB pour les neuf derniers exercices. La tendance est encourageante. Les changements dans les postes importants, tels que les engagements de retraite non capitalisés, illustrent la capacité du gouvernement de faire face aux pressions futures sur ses ressources financières. Voilà un autre exemple positif que peut fournir le gouvernement. En effet, les engagements de retraite non capitalisés inscrits dans les états financiers ont diminué, passant de 1,06 milliard de dollars en 1998 à 372,6 millions de dollars en 2002. Voilà qui découle d'un effort conscient de la part du gouvernement de veiller à ce que ses régimes de retraite soient pleinement capitalisés et capables de satisfaire ses engagements à même ses propres ressources, réduisant ainsi les éventuelles dépenses du gouvernement.

**2.56** À notre avis, des informations du genre décrit dans les paragraphes qui précèdent feraient beaucoup pour aider les lecteurs à comprendre les finances du gouvernement. Cela pourrait aider à expliquer les difficultés qu'ont les gouvernements à prendre des décisions relatives à l'affectation des ressources, les contraintes auxquelles ils font face, et les répercussions des choix qu'ils doivent faire. Ces informations pourraient mettre en relief les réussites, et expliquer les résultats négatifs. Nous incitons le gouvernement à suppléer à l'information qu'il fournit actuellement à la population du Nouveau-Brunswick et à publier un rapport financier complet qui décrit sa situation financière dans des termes clairs et concis qui peuvent être facilement compris par des lecteurs raisonnablement informés.

## Fonds de stabilisation financière

**2.57** Le gouvernement provincial a établi le Fonds de stabilisation financière le 31 mars 2001. Plus précisément, la loi établissant le Fonds a été sanctionnée le 1er juin 2001, mais elle contient la disposition suivante : « La présente loi est réputée être entrée en vigueur le 31 mars 2001 ». La date est importante, car le gouvernement tenait à inscrire un transfert de 100 millions de dollars du Fonds consolidé au Fonds de stabilisation financière dans les comptes de la province pour l'exercice terminé le 31 mars 2001.

**2.58** La loi précise que le Fonds a pour objet « de faciliter la stabilisation de la situation financière de la province du Nouveau-Brunswick d'année en année et d'améliorer la planification financière à long terme ».

**2.59** Le gouvernement provincial a donc transféré 100 millions de dollars au Fonds durant l'exercice terminé le 31 mars 2001. Une somme additionnelle de 100 millions de dollars a été transférée au Fonds durant l'exercice terminé le 31 mars 2002.

**2.60** L'existence du Fonds a été la source de nombreuses discussions. Le rôle du vérificateur général n'est pas de remettre en question les décisions stratégiques du gouvernement. Ces décisions font l'objet de débats à l'Assemblée législative et traduisent les désirs des législateurs. Cependant, nous estimons avoir un rôle à jouer pour approfondir le débat dans deux domaines de notre ressort, soit l'aspect comptable et le rapport sur l'efficacité des programmes. En ce qui concerne le Fonds de stabilisation financière en particulier, nous aimerions répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'effet du Fonds de stabilisation financière sur les états financiers de la province?
- Comment le Fonds fera-t-il rapport de son efficacité?

## Comptabilité du Fonds

**2.61** La réponse à la première question est facile : l'existence du Fonds n'a pas d'effet sur les états financiers de la province, car le Fonds fait partie de l'entité du gouvernement. Le Fonds consolidé et le Fonds de stabilisation financière sont des éléments des états financiers du

gouvernement. Essentiellement, ils forment deux poches distinctes du même vêtement. Chaque élément est compris dans la préparation des états financiers de la province, et toute opération entre les deux est éliminée. Aux fins des états financiers, le Fonds de stabilisation financière est traité comme s'il n'existait pas.

**2.62** Les transferts au Fonds de stabilisation financière et par ce dernier n'ont aucune conséquence sur le plan comptable. Prendre de l'argent d'une poche pour le placer dans une autre poche du même vêtement n'augmente ni ne diminue le montant total disponible. C'est la raison pour laquelle les états financiers publiés de l'exercice terminé le 31 mars 2001 affichent un excédent de 181,8 millions de dollars, et non le chiffre largement diffusé mais inexact de 81,8 millions de dollars. De même, la diminution de la dette nette pour l'exercice s'est élevée à 181,8 millions. Les états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 2002 affichent un excédent de 143,8 millions de dollars, et non le chiffre largement diffusé mais inexact de 43,8 millions. La dette nette pour l'exercice a diminué de 143,8 millions de dollars.

**2.63** La note ajoutée au bas de l'état des recettes et des dépenses de la province des deux derniers exercices crée probablement une certaine confusion. La note renvoie à l'affectation de l'excédent au Fonds de stabilisation financière. Le libellé de la note est prudent. L'existence du Fonds de stabilisation financière ne change pas l'excédent aux fins comptables. Ce que dit le gouvernement provincial, c'est qu'une partie de l'excédent sera « affectée », ou mise de côté, pour servir à des fins de politique financière.

### ***Rapport sur l'efficacité***

**2.64** Nous ne remettons pas en question le fait qu'il soit prudent de mettre des fonds excédentaires de côté en vue de les utiliser au besoin. Les ménages mettent souvent de côté de l'argent en vue d'un achat important. On peut se demander par contre s'il est prudent d'emprunter des fonds pour les placer dans un compte d'épargne, mais il s'agit alors d'une décision stratégique. Nous tenons toutefois à souligner que la dette consolidée de la province au 31 mars 2001, moins les placements dans le fonds d'amortissement, s'élevait à 4,5 milliards de dollars. Au 31 mars 2002, ce chiffre était de 4,6 milliards. Les avances bancaires et les emprunts à court terme, qui représentent en fait le découvert de la province, se chiffraient à 484,8 millions de dollars au 31 mars 2001, et à 352,3 millions au 31 mars 2002.

**2.65** Étant donné l'importance des sommes que doit la province, comme nous le mentionnons, il est difficile d'imaginer comment les montants accumulés dans le Fonds de stabilisation financière pourront « faciliter la stabilisation de la situation financière de la province du Nouveau-Brunswick d'année en année ». De plus, nous ne voyons pas vraiment comment le transfert de sommes d'une « poche » à une autre peut permettre d'atteindre un tel objectif. Transférer des sommes au



Fonds ou du Fonds ne change pas la situation financière de la province dans son ensemble.

**2.66** Nous ne sommes pas certains non plus de la relation entre le Fonds de stabilisation financière et la *Loi sur le budget équilibré* de la province. Cette loi exige que le total des dépenses n'excède pas le total des recettes pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2000 au 31 mars 2004. Le Fonds de stabilisation financière a été établi à la fin du premier exercice visé par la *Loi sur le budget équilibré*. L'objectif de la loi est très clair. Elle vise à faire en sorte que le gouvernement provincial ne dépense pas plus que les recettes qu'il perçoit au cours d'une période de quatre ans. On peut comprendre comment cette mesure contribuerait, tous les quatre ans, à stabiliser la situation financière de la province. Cela étant dit, la nécessité d'avoir le second mécanisme, le Fonds de stabilisation financière, n'est pas claire.

**2.67** À notre avis, il est nécessaire de discuter plus en profondeur de la *Loi sur le budget équilibré*, du Fonds de stabilisation financière et de la relation entre les deux. Nous aimerions voir des objectifs clairs et mesurables pour le Fonds de stabilisation financière ainsi qu'un moyen par lequel le Fonds peut faire rapport sur son efficacité.

# Chapitre 3

## Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

### Inspections environnementales

#### Contenu

Contexte .....	35
Étendue .....	36
Résumé des résultats .....	37
Inspecteurs de l'environnement .....	38
Planification et réalisation des inspections .....	42
Utilisation des résultats d'inspection .....	55
Reddition de comptes : surveillance et rapport de la fonction d'inspection .....	60

# Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux Inspections environnementales

## Contexte

**3.1** La protection de notre environnement influe grandement sur la salubrité et la sécurité de l'endroit où nous vivons. C'est la raison pour laquelle l'Assemblée législative a adopté plusieurs lois et règlements visant la protection de notre environnement. Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux est chargé de l'administration de la majeure partie de ces mesures législatives.

**3.2** Notre bureau s'intéresse à la conservation de l'environnement. Au cours des trois dernières années, nous avons réalisé des projets de vérification ayant trait à l'environnement au ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie et au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux (le ministère). En voulant savoir comment le ministère surveille la conformité aux mesures législatives sur l'environnement, nous avons mené un examen préliminaire et appris ce qui suit.

- Le ministère est chargé de la mise en application de nombreuses mesures législatives. Au moment de notre examen, il y avait en vigueur 8 lois et 21 règlements uniquement en matière d'environnement, dont : la *Loi sur l'assainissement de l'air*, la *Loi sur l'assainissement de l'eau*, la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* et la *Loi sur le contrôle des pesticides*.
- L'un des rôles du ministère est de veiller à l'application équitable, ferme et uniforme des lois sur l'environnement partout dans la province. La Division de la gestion de l'environnement est, dans ses propres termes, « un important service de réglementation du ministère [...] Cette Division surveille également étroitement la conformité et entame des mesures d'exécution s'il y a lieu. » La division comprend quatre directions : Agréments, Exécution, Intendance et Assainissement. La Division des services régionaux et des administrations locales joue aussi un rôle clé dans la surveillance de la conformité et de l'exécution, car les inspecteurs régionaux de l'environnement relèvent de la Direction des services régionaux, au sein de la division. De plus, la Division des sciences et de la

planification assure la surveillance de la qualité de l'air et de l'eau à l'appui des programmes du ministère. Le bureau central et les six bureaux régionaux comptent du personnel affecté aux responsabilités d'inspection.

- En termes simples, toute activité qui déverse des substances dans l'environnement (dans l'air, l'eau ou le sol) à des seuils qui dépassent ce qui est prévu aux règlements nécessite un permis. Voici des exemples d'activités qui nécessitent un agrément : activités industrielles (usines de transformation de poisson, usines de pâtes et papiers, transformation des aliments), entreprises commerciales (produits pétroliers, pesticides, déchets dangereux ou compostage), et activités courantes du public (brûler des broussailles ou construire près d'un cours d'eau). Certains agréments exigent un droit annuel pouvant atteindre 42 000 \$, tandis que d'autres permis sont gratuits.
- La *Loi sur l'assainissement de l'environnement* prévoit des pénalités financières importantes à l'encontre des contrevenants déclarés coupables d'avoir enfreint la loi. Les amendes vont d'un minimum de 500 \$ à un maximum de 1 million de dollars par jour d'infraction.

## Étendue

### 3.3 L'objectif de cette vérification était de

*déterminer si le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a un processus d'inspection adéquat, comportant des directives et des méthodes appropriées, pour surveiller la conformité aux lois provinciales sur l'environnement et en faire rapport.*

**3.4** Aux fins de la vérification, nous avons défini une inspection comme une suite prédéterminée d'activités accomplies pour évaluer la conformité aux mesures législatives sur l'environnement. Nous avons établi que la visite des lieux est une exigence de la réalisation d'une inspection.

**3.5** La Division des sciences et de la planification fait du travail d'inspection (concernant les mesures législatives sur l'eau et les évaluations d'impact sur l'environnement) et aide les autres divisions en prélevant et en analysant des échantillons. Cependant, notre contrôle par sondages s'est limité au travail d'inspection effectué par la Division de la gestion de l'environnement et la Division des services régionaux et des administrations locales, car ce sont elles qui assument la plus grande part des responsabilités d'inspection.

**3.6** Selon le ministère, la conformité consiste en une série d'activités, y compris la vérification, la surveillance, l'inspection, les directives opérationnelles, l'éducation, la consultation, les normes, les mesures législatives, les plans en cas d'urgence et l'exécution. La vérification n'a pas englobé toutes ces activités de conformité, son étendue s'étant limitée aux inspections.

**3.7** Pour cibler encore plus nos efforts, nous avons élaboré cinq critères de vérification qui ont servi de base ou de normes à notre vérification. Ces critères ont fait l'objet de discussions avec le ministère, et il a été convenu qu'ils étaient raisonnables. Les critères portent sur les compétences requises des inspecteurs de l'environnement, la planification et la réalisation des inspections, l'utilisation des résultats d'inspection, et les rapports liés à la fonction d'inspection. Nous avons comparé les éléments probants de la vérification aux critères de vérification afin d'élaborer les constatations, les conclusions et les recommandations que nous présentons dans ce chapitre.

## Résumé des résultats

**3.8** Un rôle fondamental du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux est de protéger l'environnement. Les lois sur l'environnement s'appliquent tant aux entreprises qu'aux citoyens de la province dans le but de protéger l'environnement. L'inspection des opérations et des activités des entreprises et des citoyens dans un but de surveillance de la conformité aux lois sur l'environnement est une composante essentielle de l'exécution de ces lois et de la protection de l'environnement.

**3.9** À notre avis, la fonction d'inspection a souffert du manque de stabilité organisationnelle et de planification opérationnelle au niveau du ministère. Certaines divisions et directions du ministère n'avaient pas de plans de fonctionnement, et de nombreux employés n'avaient pas de plans de travail à jour. De plus, on constate l'absence de directives et de procédures par écrit. Nous croyons qu'il est difficile de mettre au point des plans et des modes de fonctionnement lorsque la structure organisationnelle est instable; or, nous savons que le ministère a subi plusieurs réorganisations au cours des dernières années. Nous sommes heureux de voir que le ministère admet la nécessité d'avoir des plans opérationnels et que, même si leur mise en œuvre est en retard, nous avons appris que de tels plans étaient en voie d'élaboration.

**3.10** À notre avis, la structure organisationnelle rend la fonction d'inspection difficile. Bien qu'encourager la conformité soit une responsabilité qui incombe à l'ensemble du ministère, c'est la Division de la gestion de l'environnement qui en est principalement chargée. Pourtant, la majeure partie des ressources humaines affectées aux inspections (les inspecteurs régionaux de l'environnement) se trouvent dans une autre division, soit la Division des services régionaux et des administrations locales. Nous croyons que le ministère a reconnu ce défi et a, en conséquence, autorisé la mise sur pied d'un comité interne de la conformité et d'une fonction de coordination de la conformité, mais ni le comité de la conformité, ni la fonction de coordination ne sont encore établis.

**3.11** La détermination des besoins en matière d'inspections ne suit aucune approche systématique. Le ministère n'a pas adopté de

**méthode uniforme pour déterminer ce qui doit être inspecté, et aucune documentation ne consigne les inspections devant être faites.**

**3.12 Le ministère n'a pas de mécanisme de suivi des inspections. Sans une méthode systématique pour documenter les inspections, il est difficile de trouver et d'utiliser cette information.**

**3.13 Tous les cas de non-conformité ne font pas l'objet d'un suivi ou d'un renvoi à la Direction de l'exécution.**

**3.14 Le volume élevé de mesures législatives dont l'administration relève du ministère pose des défis pour la fonction d'inspection. À notre avis, un examen visant à déterminer si ces mesures législatives atteignent les buts recherchés serait à l'avantage du ministère.**

**3.15 Les possibilités d'amélioration s'appuyant sur l'expérience, le savoir-faire et les idées innovatrices au sein du ministère sont considérables, ce qui est évident dans certains des documents internes que nous avons examinés. Ces documents contiennent des idées utiles qui n'ont pas été concrétisées. Certains inspecteurs régionaux de l'environnement et membres du bureau central ont plus d'une vingtaine d'années d'expérience au ministère. Voilà un atout pour le ministère, et nous considérons cette expérience comme un véritable avantage pour la protection de notre environnement.**

**3.16 Nous avons formulé 21 recommandations qui, à notre avis, aideront le ministère à améliorer les secteurs qui présentent des faiblesses et à développer davantage les secteurs qui fonctionnent bien.**

**3.17 Bien que le ministère reconnaisse l'importance de l'exécution et applique des pratiques d'inspection efficaces, nous sommes d'avis que le processus d'inspection ne permet pas une surveillance et un rapport adéquats de la conformité aux lois provinciales sur l'environnement.**

## **Inspecteurs de l'environnement**

**3.18** Notre premier critère est le suivant :

*Les inspections devraient être effectuées par un personnel compétent.*

**3.19** Pour déterminer s'il est satisfait au critère, nous avons recueilli de l'information visant à répondre aux questions suivantes :

- Les inspecteurs ont-ils l'autorité de faire des inspections et d'appliquer la loi et les règlements?
- Y a-t-il des postes auxquels des responsabilités d'inspection sont assignées?

- Est-ce que seules des personnes compétentes occupent des postes d'inspecteur?
- Les inspecteurs ont-ils reçu une formation adéquate pour leur travail?

***Les inspecteurs ont-ils l'autorité de faire des inspections et d'appliquer la loi et les règlements?***

**3.20** La réponse à cette question est oui, sans équivoque; la loi confère aux inspecteurs désignés l'autorité de faire des inspections. La loi confère au ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux l'autorité de désigner des inspecteurs et d'appliquer les mesures législatives, lesquelles autorisent les inspecteurs à pénétrer sur des lieux, à faire des inspections et à prélever des échantillons.

***Y a-t-il des postes auxquels des responsabilités d'inspection sont assignées?***

**3.21** Des responsabilités d'inspection sont confiées à des membres du personnel des six bureaux régionaux et du bureau central. Au bureau central, plusieurs membres du personnel sont chargés d'effectuer des inspections en plus de délivrer des agréments. Il y a 22 inspecteurs régionaux de l'environnement dans les six bureaux régionaux. Ces inspecteurs ont aussi d'autres responsabilités, y compris répondre aux plaintes du public et aux situations d'urgence environnementale.

**3.22** L'affectation des inspecteurs régionaux de l'environnement aux six régions n'est pas nécessairement appropriée, car elle n'est pas fondée sur une approche planifiée de la réalisation des inspections. L'affectation a simplement évolué. De 1973 à 1988, il n'y avait qu'un inspecteur par bureau régional. En 1987, l'adoption du *Règlement sur le stockage et la manutention des produits pétroliers* afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* (règlement sur les produits pétroliers) a donné lieu à la création d'un deuxième poste d'inspecteur dans les bureaux régionaux. En 1989, avec l'adoption de la *Loi sur l'assainissement de l'eau*, un troisième poste d'inspecteur a été ajouté.

**3.23** Nous ne pouvons dire si le ministère a un nombre suffisant de postes d'inspecteur régional de l'environnement. L'adoption ou l'affectation au ministère de mesures législatives n'ont pas toujours été suivies de l'affectation aux bureaux régionaux de nouvelles ressources pour l'exécution des mesures législatives. Par exemple, durant les années 1990, le ministère s'est vu confier la responsabilité de l'administration de plus de cinq ensembles de nouveaux règlements afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau*; en 2000, le ministère s'est vu confier les responsabilités liées à la couche arable et à la gestion du fumier. Malgré toutes ces nouvelles responsabilités, quatre des six bureaux régionaux n'ont pas reçu de nouveaux effectifs. Depuis 1989, ces bureaux avaient seulement les trois postes d'inspecteur régional de l'environnement mentionnés. (De nouvelles ressources humaines ont récemment été affectées à chacun des six bureaux régionaux.)

***Est-ce que seules des personnes compétentes occupent des postes d'inspecteur?***

**3.24** Le contrôle des modalités pour la désignation des inspecteurs et la délivrance des cartes d'identité est déficient.

**3.25** Le processus en vigueur pour la désignation des inspecteurs laisse à désirer. Aucune directive ni procédure officielle ne vise la désignation des inspecteurs. De plus, aucune compétence ni exigence n'est consignée par écrit pour les inspecteurs.

**3.26** Durant la période de notre examen, nous avons formulé les deux observations qui suivent au sujet des personnes désignées comme inspecteur :

- Nous avons repéré trois membres du personnel qui avaient été embauchés comme inspecteurs et qui réalisaient des inspections, alors qu'ils n'avaient pas été désignés comme inspecteurs en vertu de la loi.
- Plusieurs membres du personnel qui sont désignés comme inspecteurs ne font pas d'inspections, notamment un membre du personnel de soutien d'un représentant des services municipaux, un ancien employé qui a quitté le ministère en décembre 2001 et des employés qui remplissent d'autres tâches au ministère.

**3.27** La carte d'identité a une grande valeur, car elle autorise l'inspecteur à pénétrer sur les lieux et à procéder à une inspection. La procédure en place pour la délivrance des cartes d'identité aux inspecteurs désignés laisse à désirer. Les cartes d'identité ne sont pas numérotées et ne font l'objet d'aucun contrôle, et, durant la période de notre examen, des membres du personnel qui faisaient des inspections n'avaient pas de carte d'identité.

**3.28** Étant donné le nombre élevé de mesures législatives autorisant le ministre à désigner des inspecteurs, un système efficace de désignation des inspecteurs et de délivrance des cartes d'identité est essentiel.

**3.29** Nous avons le plaisir de signaler que notre examen de la formation et de l'expérience des inspecteurs a révélé que le personnel qui fait des inspections est compétent. Il est composé d'ingénieurs, de techniciens en génie, d'étudiants inscrits à un programme de génie ou de personnes ayant de nombreuses années d'expérience. Certains membres du personnel font des inspections pour le ministère depuis plus d'une vingtaine d'années.

***Les inspecteurs ont-ils reçu une formation adéquate pour leur travail?***

**3.30** Étant donné le grand nombre de mesures législatives dont sont chargés les inspecteurs, la formation est importante, notamment pour assurer l'uniformité de l'exécution des mesures législatives, car les inspecteurs travaillent dans différentes directions du ministère et dans différents bureaux régionaux.



**3.31** Le ministère n'a pas de programme d'orientation uniforme destiné aux nouveaux membres du personnel. Les nouveaux inspecteurs ne bénéficient pas d'une orientation coordonnée, et l'orientation fournie aux nouveaux inspecteurs varie considérablement d'une direction à l'autre. Nous avons examiné un document préparé pour le ministère de l'Environnement en date de juin 1994 intitulé *A Guide to New Employee Orientation for Supervisors and Managers* [Guide d'orientation des nouveaux employés à l'intention des surveillants et des gestionnaires]. Bien que le guide soit désuet en raison de la réorganisation du ministère, nous sommes d'avis qu'il serait utile à la création d'un programme d'orientation uniforme pour l'ensemble du ministère.

**3.32** Il n'y a pas de formation coordonnée visant tous les inspecteurs. La formation donnée aux inspecteurs varie d'une direction à l'autre. Le ministère n'a pas de directive en matière de formation, et les directions n'ont pas de plans ni de calendriers de formation documentés. Un comité de travail a élaboré un plan de formation pour les inspecteurs en 1998, mais ce plan n'a jamais reçu l'approbation de la direction.

**3.33** Nous félicitons la Direction des services régionaux du bureau central pour ses récents efforts en matière de formation. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2002, une formation a été donnée aux nouveaux inspecteurs et aux inspecteurs expérimentés. La direction a mis au point à l'automne 2001 un programme d'orientation à l'intention du nouveau personnel de la division, et elle prévoit donner le programme à tous les nouveaux inspecteurs qui travaillent dans les bureaux régionaux.

**3.34** La Direction des services régionaux était aussi en train d'organiser la mise sur pied d'un programme de formation à l'intention de tous les inspecteurs. Un manuel de formation préliminaire est prêt. Nous avons examiné le manuel, qui semble informatif et complet. Le ministère prévoit offrir à tous les inspecteurs à l'automne 2002 un cours de formation uniformisé d'une semaine.

#### *Recommandation*

**3.35** **Le ministère devrait de nouveau examiner le nombre de postes d'inspecteur régional de l'environnement qui est nécessaire ainsi que la justification de leur affectation aux six bureaux régionaux. Le ministère devrait apporter les changements nécessaires pour veiller à ce que les ressources affectées aux bureaux régionaux soient suffisantes.**

#### *Réponse du ministère*

**3.36** *Le ministère convient que [...] le nombre et l'affectation des postes d'inspecteur régional de l'environnement devraient être de nouveau examinés. Le ministère fera une évaluation des rôles et des responsabilités des inspecteurs régionaux en vue de déterminer ce qui est approprié en matière de ressources et d'affectation de ressources. [Traduction.]*

**Recommandation** 3.37 Le ministère devrait établir des processus contrôlés pour la désignation des inspecteurs et la délivrance de cartes d'identité aux inspecteurs.

**Réponse du ministère** 3.38 Dans le cadre du nouveau manuel des directives et des procédures, le ministère établira un processus pour la désignation des inspecteurs. [Traduction.]

**Recommandations** 3.39 Le ministère devrait établir un programme d'orientation uniforme à l'intention des nouveaux inspecteurs.

3.40 Le ministère devrait établir une directive de formation et une formation uniforme pour les inspecteurs.

3.41 Le ministère devrait procéder à la formation de tous les inspecteurs à l'automne 2002, comme il l'a prévu.

**Réponse du ministère** 3.42 Pour s'occuper de ces questions, le ministère élaborera une directive écrite en matière de formation, laquelle décrira la marche à suivre pour la formation des inspecteurs de l'environnement. La formation comprendra un programme d'orientation uniformisé, qui sera offert à tous les nouveaux employés du ministère, ainsi qu'un programme de formation uniformisé destiné expressément aux inspecteurs. [Traduction.]

**Conclusion** 3.43 Il est partiellement satisfait au critère. Le personnel qui effectue les inspections est compétent, mais la désignation des inspecteurs, la délivrance des cartes d'identité et la formation des inspecteurs ne sont pas organisées et ne font pas l'objet de contrôles.

**Planification et réalisation des inspections** 3.44 Notre deuxième critère est le suivant :

*Tout le travail d'inspection requis devrait être déterminé et clairement assigné au personnel.*

3.45 Pour déterminer s'il est satisfait au critère, nous avons recueilli de l'information pour répondre aux questions suivantes :

- Comment le ministère détermine-t-il ce qui doit être inspecté?
- Le travail d'inspection est-il établi selon des priorités déterminées à l'aide d'une approche de gestion des risques?
- Les inspecteurs suivent-ils un calendrier de travail qui comprend des inspections régulières planifiées de même que des inspections ponctuelles découlant de plaintes du public et des inspections de suivi?

**Comment le ministère détermine-t-il ce qui doit être inspecté?** 3.46 La détermination des besoins en matière d'inspections ne suit aucune approche systématique. Le ministère n'a pas adopté de méthode uniforme pour déterminer ce qui doit être inspecté, et aucune

documentation ne consigne les inspections devant être faites. Les mesures législatives réglementent certaines activités, autorisent les inspecteurs à pénétrer dans un lieu et à procéder à son inspection et autorisent le ministre à appliquer les mesures législatives. Elles ne précisent pas, toutefois, ce qui doit faire l'objet d'inspections. Le ministère a une directive d'observation et d'exécution qui « a principalement pour but d'expliquer le processus suivi par le ministère pour gérer ses responsabilités en matière de réglementation ». Cependant, le document ne définit pas non plus exactement ce qui doit faire l'objet d'une inspection. On y lit que : « Les agents d'exécution examineront chaque infraction soupçonnée dont ils prennent connaissance et ils prendront les mesures qui s'imposent en application de la présente politique. » Ni les directions, ni le ministère n'ont élaboré de plans de fonctionnement qui déterminent les besoins en matière d'inspections.

**3.47** En l'absence d'une marche à suivre pour déterminer ce qui doit être inspecté, il est possible que des secteurs d'inspection soient négligés. Nous avons relevé des secteurs qui n'avaient pas fait l'objet d'inspections au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2001 : agrément d'emplacement d'installations de stockage de produits pétroliers, améliorations visant à prévenir les déversements de produits pétroliers, dépôts d'objets de récupération, application de biosolides sur les terres et installations de restauration des sols. Sans conclure que des inspections auraient dû être faites dans chacun de ces secteurs, nous déclarons qu'il devrait y avoir un processus en vigueur pour déterminer ce qui doit être inspecté.

**3.48** Comme le ministère n'a pas d'approche particulière pour déterminer les besoins en matière d'inspection, les directions ont chacune mis au point leurs propres pratiques. Il s'ensuit que certaines directions font un plus grand nombre d'inspections que d'autres. Des inspections ont lieu dans certains secteurs de programme, et pas dans d'autres.

**3.49** À l'heure actuelle, les inspecteurs régionaux de l'environnement consacrent la majeure partie de leur temps à répondre aux appels téléphoniques venant de membres du public qui veulent faire une plainte ou obtenir des renseignements, ou des entreprises qui signalent un incident environnemental. Ces incidents sont documentés au moyen d'un formulaire de rapport d'incident. Les commentaires du public concernant des infractions présumées sont une source utile pour établir des sujets possibles d'inspection, mais il ne s'agit qu'une de nombreuses méthodes et devrait être reconnue à ce titre. La priorité des besoins en matière d'inspection relevés dans les rapports d'incident devrait être établie dans le même cadre que les autres besoins en matière d'inspection.

**3.50** Le ministère sait que l'approche des inspecteurs régionaux de l'environnement en matière d'inspections consiste surtout à répondre aux plaintes, et que la réalisation des inspections représente seulement 20 % de leur temps environ. Le ministère a déclaré qu'il voulait voir les inspecteurs régionaux de l'environnement adopter une approche proactive en consacrant environ 80 % de leur temps à la réalisation d'inspections. À la suite d'une réorganisation en septembre 2000, on a formé le comité d'amélioration régionale, dont l'un des objectifs est de favoriser la hausse du nombre d'inspections. Nous avons le plaisir de signaler que ce comité est actif et qu'il recueille, regroupe et produit de l'information utile qui permettra de cerner les secteurs qui pourraient augmenter leur activité d'inspection.

**3.51** La Direction des agréments est chargée de la délivrance des agréments d'exploitation; cet agrément permet à une entreprise de mener ses opérations selon des conditions précises qui contrôlent le rejet de gaz, de liquides et de solides dans l'environnement. Le ministère nous a informés qu'il a recours à plusieurs activités pour mesurer la conformité aux conditions énoncées dans l'agrément d'exploitation, dont les suivantes : surveillance, prélèvement d'échantillons, examen des rapports de vérification externes, et réalisations d'inspections. On nous a dit que, dans la plupart des cas, une inspection fait partie du renouvellement de l'agrément.

**3.52** Rien dans la documentation indique que ces entreprises font l'objet d'inspections régulières planifiées par la Direction des agréments ou par les bureaux régionaux. La responsabilité d'inspecter la conformité aux conditions énoncées dans l'agrément n'est pas clairement attribuée ni au bureau central, ni aux bureaux régionaux.

**3.53** Nous avons examiné un échantillon comprenant six agréments de classe 1 accordés à des entreprises afin de déterminer la date de l'inspection la plus récente. (Un agrément de classe 1 permet un rejet plus abondant et est perçu comme posant un risque plus grand pour l'environnement.) Nous avons demandé à la Direction des agréments et aux bureaux régionaux de fournir de la documentation sur les plus récentes inspections auxquelles ces entreprises ont été soumises.

**3.54** La documentation montre que le travail d'inspection effectué par la Direction des agréments est très limité. Pour trois des six agréments, aucune documentation relative aux inspections n'est présente. Pour deux des six agréments, la documentation montre qu'il y a eu visite des lieux à l'automne 2001. Les visites ont fait suite à une plainte ou à une infraction soupçonnée, et les inspections se sont limitées à l'objet de préoccupation. Pour un des six agréments, la documentation montre qu'il y a eu une visite d'inspection à l'automne 1998, plus de quatre ans auparavant. L'inspection a eu lieu durant la période de renouvellement de l'agrément. La documentation que nous avons examinée consistait dans des journaux de bord, une évaluation technique et des données

d'échantillonnage et ne constituait pas la documentation d'une inspection complète permettant de juger si l'entreprise respecte les conditions de son agrément.

**3.55** La documentation fournie par les bureaux régionaux montre qu'une inspection complète, qui mesure la conformité aux conditions de l'agrément, n'a pas été faite pour aucune des six entreprises que nous avons contrôlées par sondages. Bien que des éléments probants montrent que les inspecteurs régionaux de l'environnement se sont rendus sur les lieux à plusieurs reprises au cours des trois dernières années pour cinq des six entreprises, les visites faisaient suite à des incidents isolés, et aucune des visites ne représentait une inspection complète des conditions de l'agrément.

**3.56** Reconnaissant que les inspections ne sont qu'un moyen parmi d'autres de surveiller la conformité aux conditions de l'agrément, nous considérons le manque d'inspections dans ce domaine comme un risque pour l'environnement. Plus de 680 agréments actifs ont été délivrés à des entreprises commerciales de la province. Nous admettons que la surveillance, l'échantillonnage et les essais effectués par le ministère sont des moyens importants d'évaluer la conformité dans le cas de certains rejets, mais ces moyens ne remplacent pas les inspections des lieux.

***Le travail d'inspection est-il établi selon des priorités déterminées à l'aide d'une approche de gestion des risques?***

**3.57** Bien que nous admettions que le ministère soit au courant de la gestion des risques et emploie une telle approche dans certains secteurs, par exemple la remise en état de lieux contaminés et la délivrance d'agréments industriels, il n'applique pas une approche de gestion des risques pour déterminer les inspections requises.

**3.58** Aucune méthode n'est en vigueur pour établir les priorités du travail d'inspection. Comme les différentes directions gèrent de nombreux programmes, il est important que la méthode de classement des priorités du travail d'inspection suive une approche établie pour l'ensemble du ministère.

**3.59** Les secteurs qui sont visés par les efforts d'inspection les plus intenses ne sont pas nécessairement les secteurs qui posent le plus grand risque pour l'environnement. Comme nous l'avons mentionné, la documentation montre que le nombre d'inspections complètes qui visent des entreprises ayant reçu un agrément d'exploitation est faible. Nous avons aussi mentionné qu'une inspection n'était pas toujours faite avant la délivrance d'un agrément visant les installations de stockage de produits pétroliers. À la différence de ces secteurs d'inspection, le ministère nous a dit être satisfait du programme d'inspection élaboré pour les lieux inesthétiques, signalant que 971 inspections avaient eu lieu durant l'exercice terminé le 31 mars 2001.

**3.60** En ce qui concerne la détermination et la gestion des risques, le ministère devrait considérer les risques financiers pour la province. Plusieurs activités réglementées sont le fait du gouvernement et, dans certains cas, le gouvernement est propriétaire du bien connexe. Comme la province est autoassurée, aucune protection financière ne couvrirait une éventuelle opération dépollution. Au moment de notre examen, certaines activités gouvernementales ne respectaient pas les mesures législatives. Par exemple, le règlement sur les produits pétroliers exige que toutes les installations de stockage ayant une capacité supérieure à 2000 litres soient visées par une licence. Au moment de notre examen, on comptait 18 installations de stockage de produits pétroliers sans licence qui appartenaient à des municipalités ou au gouvernement provincial.

*Les inspecteurs suivent-ils un calendrier de travail qui comprend des inspections régulières planifiées de même que des inspections ponctuelles découlant de plaintes du public et des inspections de suivi?*

**3.61** Les inspecteurs ne suivent pas de calendriers d'inspection pour guider leur travail. En revanche, il arrive qu'un calendrier d'inspection de courte durée soit établi; par exemple, un inspecteur du bureau central peut décider de se rendre dans une région pendant une journée ou deux et procéder à l'inspection de tous les lieux dans la région.

**3.62** D'habitude, les inspections sont plus efficaces si l'entité n'est pas informée à l'avance de l'inspection à venir. L'élément de surprise est important dans la réalisation des inspections si l'on veut obtenir un portrait représentatif des activités. Les inspecteurs nous ont fait part de situations dans lesquelles, à leur avis, il est nécessaire d'informer l'entité à l'avance et de fixer une date d'inspection. Nous reconnaissons que, dans de nombreuses situations, il semble plus efficace pour l'emploi du temps d'arranger l'inspection avec l'entité réglementée; cependant, cela n'est peut-être pas nécessaire et peut nuire à l'inspection des activités réelles.

### *Recommandations*

**3.63** Nous avons recommandé que le ministère assigne clairement la responsabilité des inspections régulières planifiées visant des entités titulaires d'un agrément d'exploitation.

**3.64** Pour l'aider dans l'exécution des mesures législatives qu'il administre, le ministère devrait suivre une approche de gestion des risques et élaborer une stratégie et un programme d'inspection. Le plan d'inspection devrait préciser le travail d'inspection requis, tant les secteurs à inspecter que la fréquence des inspections.

**3.65** Le ministère devrait se fonder sur des calendriers d'inspection pour affecter le travail aux inspecteurs. Le calendrier d'inspection devrait englober les inspections régulières et les inspections ponctuelles. (Les inspections régulières devraient avoir lieu pour contrôler les risques en fonction d'un plan de protection prédéterminé. Des inspections ponctuelles devraient aussi avoir lieu, le cas échéant, pour traiter les plaintes reçues du public et déterminer si les lacunes cernées ont été corrigées.)

**3.66** Le ministère devrait se servir du travail du comité régional d'amélioration pour accroître le travail d'inspection réalisé par les inspecteurs régionaux de l'environnement.

**Réponse du ministère**

**3.67** Le ministère examinera les besoins en matière d'inspection pour ce qui est des agréments, des permis et des certificats, et il élaborera des procédures d'inspection propres à chaque secteur. À la lumière des besoins d'inspection déterminés, des normes et des calendriers seront établis pour les « agréments d'exploitation » et autres permis. Cette démarche devrait prendre deux ans et donner lieu à des procédures d'inspection écrites et à des calendriers d'inspection propres à chaque secteur.

**3.68** L'ordonnancement des inspections régulières et des inspections ponctuelles et l'affectation des ressources entre ces deux volets d'inspection seront réalisés au moyen de plans de travail individuels. D'ici 2005, le ministère a l'intention d'intégrer l'ordonnancement des inspections régulières et des inspections ponctuelles. La procédure d'élaboration des calendriers d'inspection, qui sera consignée dans le manuel des directives et des procédures, sera révisée pour prendre cette intégration en compte.

**3.69** Le comité régional d'amélioration, qui est un comité permanent du ministère, continuera à travailler à l'amélioration de la fonction d'inspection. [Traduction.]

**Conclusion**

**3.70** Il n'est pas satisfait au critère. La planification des inspections est déficiente, car les secteurs nécessitant des inspections ne sont pas clairement précisés, et le travail d'inspection n'est soumis à aucune priorité ni à aucun calendrier.

**3.71** Notre troisième critère est le suivant :

*Les inspections devraient être réalisées de manière efficiente et uniforme.*

**3.72** Pour déterminer s'il est satisfait au critère, nous avons recueilli de l'information visant à répondre aux questions suivantes :

- Existe-t-il des directives et des procédures documentées pour les inspections?
- Comment les inspections sont-elles documentées?
- Les inspections mesurent-elles la conformité aux mesures législatives?

**Existe-t-il des directives et des procédures documentées pour les inspections?**

**3.73** Bien qu'il n'ait pas de manuel de directives et de procédures, le ministère a ce qu'il appelle une *Politique d'observation et d'exécution*. Il s'agit d'une directive logique et bien documentée. Elle nécessite

toutefois des révisions, car elle remonte à 1994 et n'a subi aucune modification depuis son élaboration. Le ministère admet la nécessité de mettre la directive à jour.

**3.74** Aucune procédure documentée ne guide les inspecteurs. Des procédures uniformes forment un cadre organisé pour la réalisation du travail et contribuent à assurer une réalisation uniforme. En l'absence de directives et de procédures, chaque région et chaque direction font du mieux qu'elles peuvent, ce qui ne peut mener qu'à un manque d'uniformité, parfois à des inégalités, dans la réalisation des inspections.

**3.75** Bien que le ministère admette depuis au moins une dizaine d'années la nécessité d'avoir des procédures uniformes, de telles procédures n'ont jamais été élaborées. Nous avons examiné le plan de travail d'un gestionnaire daté du 30 juin 1992, plan qui énonce le but suivant : élaborer un manuel général des opérations pour la Direction des enquêtes et de l'exécution. Environ cinq ans plus tard, en 1998, un manuel des opérations a été entamé à l'intention de la Direction des services régionaux et de l'exécution. On a acheté des reliures avec étiquettes et intercalaires de plastique et créé une table des matières, mais le contenu n'a pas été terminé. Au moment de notre examen, le ministère reconnaissait toujours la nécessité d'avoir des procédures uniformes, et il prévoit élaborer des « protocoles » pour les activités. Une version préliminaire d'un protocole de conformité et d'exécution a été préparée en décembre 2001; rendu en mai 2002, le projet n'avait pas progressé.

**3.76** Des directives et des procédures sont également nécessaires pour le traitement des plaintes venant du public. À notre avis, des procédures dans ce secteur seraient utiles pour la fonction d'inspection. Les bureaux régionaux remplissent habituellement un rapport d'incident pour documenter les plaintes du public, les demandes de renseignements et les rapports sur les incidents liés à l'environnement. Pour consigner les plaintes du public et les demandes de renseignements, ces rapports constituent un outil utile pour le ministère. Toutefois, le traitement des plaintes du public accapare le temps d'inspection et domine l'horaire des inspecteurs régionaux de l'environnement.

**3.77** Souvent, le traitement d'une plainte du public amène l'inspecteur régional de l'environnement à se rendre sur les lieux de l'infraction présumée; cependant, il est rare que le suivi d'une plainte du public donne lieu à une inspection complète. Ce travail nécessite des balises, de sorte que les inspecteurs régionaux de l'environnement puissent mener de manière efficace et efficiente les inspections planifiées. Des procédures s'imposent pour filtrer les incidents signalés dans les rapports d'incident afin que les incidents exigeant l'attention d'un inspecteur puissent être classés selon leur priorité et traités efficacement.



***Comment les inspections sont-elles documentées?***

**3.78** Nous pensons que le ministère a la capacité d'élaborer des procédures uniformes. Nous avons examiné plusieurs documents ministériels qui, à notre avis, sont des ressources très utiles.

Notamment, les lignes directrices et le manuel sur les lieux contaminés ainsi que l'ébauche du *Designated Inspector's Training Manual* [Manuel de formation des inspecteurs désignés] contiennent tous deux des procédés et des procédures uniformes utiles.

**3.79** Le ministère n'a pas de méthode systématique pour documenter les inspections. Plus de 40 membres du personnel font des inspections. Ces personnes travaillent à partir des bureaux régionaux et des différentes directions du bureau central. Nous avons observé très peu d'uniformité dans la manière dont les inspections sont documentées et dont la documentation est conservée. Les nouveaux employés des bureaux régionaux et de la Direction des agréments signalent n'avoir reçu aucune formation sur la documentation de leur travail.

**3.80** Voici une brève description des différentes méthodes employées pour documenter les inspections.

- Les bureaux régionaux utilisent le rapport d'incident. Certains incidents signalés par le public donnent lieu à une inspection par un inspecteur régional de l'environnement, et donc le rapport d'incident devient le rapport d'inspection. Nous avons examiné un échantillon de 32 rapports d'incident, dont 15 ont mené à une inspection. Dans chacun des 15 cas, nous avons constaté que le rapport d'incident est un journal de bord des activités et des observations de l'inspecteur; on y trouve parfois des notes relatives à la non-conformité. En fait, les inspections confirmaient qu'il y avait eu non-conformité. Aucun élément probant ne montre qu'une inspection complète avait été faite pour mesurer la conformité aux mesures législatives.
- Le ministère a élaboré des listes de contrôle qui sont efficaces dans certains secteurs d'inspection. Ainsi, 5 des 15 dossiers d'inspection que nous avons examinés avaient trait au déversement de mazout de chauffage et, dans chaque cas, la liste de contrôle du ministère traitant des fuites de réservoirs de mazout à chauffage a été remplie et annexée au rapport d'incident. Voilà qui laisse entendre que les inspecteurs considèrent la liste de contrôle comme un outil utile pour la réalisation de leurs inspections. Nous avons pris connaissance d'autres listes de contrôle qui sont utilisées dans le cadre d'inspections. Lorsqu'elles sont correctement remplies, les listes de contrôle d'inspection peuvent s'avérer un outil efficace et efficace pour la réalisation et la documentation des inspections. Nous sommes heureux de voir que le ministère utilise des listes de contrôle et nous l'incitons à en dresser d'autres.
- Des journaux de bord sont aussi utilisés pour documenter l'information relative aux inspections. Les journaux de bord

permettent de consigner les dates et les activités. Ils contiennent, en plus des notes d'inspection, des notes sur les conversations téléphoniques, les réunions, etc. Les ingénieurs de la Direction des agréments et les inspecteurs régionaux de l'environnement déclarent utiliser des journaux de bord pour documenter les visites faites sur les lieux. Le ministère n'a pas de directives ni de procédures au sujet de l'utilisation des journaux de bord. Lorsqu'un employé quitte le ministère, ces notes peuvent être perdues.

- L'évaluation technique est un document qui est parfois préparé pour appuyer les hypothèses et les calculs qui sous-tendent l'agrément. Il arrive que des membres du personnel de la Direction des agréments fassent une visite tandis qu'ils se trouvent sur les lieux pour recueillir de l'information aux fins de l'agrément, et leurs observations peuvent être consignées à la fin de l'évaluation technique, si une telle évaluation est préparée. Le ministère n'a pas de directives ni de procédures relatives à l'utilisation des évaluations techniques.

**3.81** Nous admettons que la documentation des inspections présente un défi pour le ministère. Comme le ministère est chargé d'un nombre important de mesures législatives et qu'une inspection constitue en soi un examen des détails, une formule uniforme n'est probablement pas ce qui convient.

**3.82** Nous avons constaté avec plaisir que la version préliminaire du manuel de formation des inspecteurs désignés fournit des conseils sur la documentation des inspections. Nous avons examiné cette information et estimons que la mise en œuvre des pratiques qui y sont énoncées contribuera probablement à résoudre bon nombre des problèmes actuels concernant la documentation des inspections.

**3.83** Le ministère n'a pas de mécanisme de suivi des inspections. Sans une méthode systématique pour documenter les inspections, il est difficile de trouver et d'utiliser cette information. Nous l'avons constaté lorsque nous avons demandé de l'information pour la vérification. Le système n'a pas pu nous fournir une partie de l'information que nous demandions. Par exemple, le ministère n'a pas pu nous fournir un chiffre exact sur le nombre d'inspections réalisées durant l'exercice terminé le 31 mars 2001.

**3.84** En ce qui a trait à la documentation sur les inspections, nous avons constaté que le ministère ne respecte pas les paragraphes 25(3) et 27(6) du *Règlement sur le stockage et la manutention des produits pétroliers* afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*. Le paragraphe 25(3) se lit comme suit : « L'inspecteur doit déposer auprès du Ministre un rapport de son évaluation de la sensibilité de la région. » Le paragraphe 27(6) dit : « Dans les six semaines qui suivent le dépôt d'une demande pour un agrément d'emplacement, le Ministre doit

signifier une copie du rapport de l'inspecteur visé au paragraphe 25(3) au requérant et à toute personne qui a déposé une opposition. » Nous nous sommes entretenus avec le personnel qui s'occupe du traitement des demandes d'agrément d'emplacement et avons examiné trois demandes d'agrément d'emplacement. Un rapport d'inspection n'est pas préparé. Seule une lettre type est envoyée au requérant pour l'informer que la demande d'agrément d'emplacement a été reçue et approuvée, ce qui n'est pas conforme aux mesures législatives.

**3.85** Dans le cadre de notre examen des trois demandes d'agrément visant des installations de stockage de produits pétroliers, nous avons aussi observé que, dans un cas, le réservoir a été installé plusieurs jours avant la délivrance de l'agrément. Le règlement exige que l'agrément soit obtenu avant l'installation des réservoirs. Selon la documentation, le réservoir a été installé le 5 mars 2001, plusieurs jours avant la délivrance de l'agrément daté du 16 mars. Cette situation aurait dû avoir des suites, possiblement pour le propriétaire de l'emplacement et pour l'installateur. Nous n'avons trouvé aucune preuve montrant que le ministère avait constaté la situation, et nous notons que le permis de l'installateur a été renouvelé l'année suivante.

***Les inspections mesurent-elles la conformité aux mesures législatives?***

**3.86** Les inspections devraient mesurer la conformité aux mesures législatives. Lorsqu'il existe des mesures législatives détaillées qui prévoient des normes particulières ou lorsque la délivrance d'un agrément, d'un permis ou d'une licence comporte des conditions, une inspection devrait déterminer si les normes et les conditions sont respectées.

**3.87** Nous avons relevé plus d'une trentaine d'activités réglementées que le ministère pourrait inspecter. Chaque activité peut avoir de nombreuses normes ou conditions pouvant faire l'objet d'une inspection. Nous n'avons pas examiné les inspections effectuées dans chacun de ces secteurs. Nous avons choisi quelques activités gérées par différentes directions, puis examiné le travail d'inspection réalisé dans le secteur retenu. Cet examen limité a mené aux observations suivantes :

- La Direction de l'assainissement est chargée des mesures législatives sur les produits pétroliers. Nous avons examiné les inspections faites à la suite de l'enlèvement d'installations de stockage de produits pétroliers. Notre examen des mesures législatives et de l'Avis d'enlèvement de réservoirs montre que l'enlèvement des réservoirs devrait faire l'objet d'une inspection. L'inspection de l'enlèvement des réservoirs est importante, car elle permet de vérifier que l'enlèvement suit les normes établies dans le règlement et de déterminer s'il y a contamination afin d'assurer un traitement approprié de la situation. La direction a confirmé que chaque enlèvement de réservoir devrait faire l'objet d'une inspection, et les discussions avec le personnel montrent que la densité d'inspection est bonne. Bien que l'inspecteur régional de l'environnement signe

l'Avis d'enlèvement de réservoirs pour indiquer que l'enlèvement a fait l'objet d'une inspection, rien ne montre que les normes énoncées dans le règlement sur les produits pétroliers concernant l'enlèvement du réservoir sont respectées.

Étant donné le manque de documentation relative aux inspections effectuées, nous n'avons pas pu conclure si les inspections de l'enlèvement des réservoirs de produits pétroliers sont efficaces.

- En vertu de la *Loi sur les lieux inesthétiques*, les dépôts d'objets de récupération doivent faire l'objet d'une inspection, ce qui est la responsabilité de la Direction de l'exécution. Une liste de contrôle a été préparée pour faciliter ces inspections. Nous avons examiné la liste de contrôle et l'avons comparé à la loi. La liste semble complète. Il s'agit d'un moyen efficace et efficient de documenter ce genre d'inspection. Cependant, le ministère ne fait plus ces inspections, et ce depuis plus de deux ans. Il semble y avoir un problème de coordination entre le ministère de la Sécurité publique, qui est chargé de la délivrance des licences aux brocanteurs, et le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, qui est chargé de l'inspection de conformité à la *Loi sur les lieux inesthétiques*. En juin 2002, on comptait 88 brocanteurs titulaires d'une licence.
- La Direction de l'intendance gère le programme des pesticides. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2001, des inspections ont eu lieu pour déterminer si les vendeurs de pesticides avaient une licence et si les exploitants qui appliquent les pesticides avaient un permis et étaient agréés. Ces inspections ont suivi une liste de contrôle contenant les exigences énoncées dans la loi. Même si la densité d'inspection était limitée (moins de 10 % des vendeurs et moins de 15 % des titulaires de permis ont fait l'objet d'une inspection), nous considérons que les inspections réalisées ont été efficaces. Elles sont bien documentées, et la liste de contrôle a été remplie et signée par l'inspecteur et par l'exploitant. L'inspection a permis de tirer une conclusion positive ou négative, et aussi de décider s'il était nécessaire de procéder à une nouvelle inspection.
- La Direction des services régionaux est chargée du travail réalisé par les inspecteurs des bureaux régionaux. Ces inspecteurs sont responsables de toutes les mesures législatives sur l'environnement et, comme nous l'avons mentionné, ils documentent leurs inspections au moyen d'un rapport d'incident. Nous avons examiné un échantillon de 15 inspections réalisées par des inspecteurs régionaux de l'environnement. Dans chaque cas, l'inspection faisait suite au signalement d'un incident, et il ne s'agissait pas d'une inspection complète. Par exemple, nous avons vu un rapport d'incident dans lequel l'inspecteur régional de l'environnement avait donné suite à une plainte du public, car une usine de poisson donnait

des têtes de poisson. En vertu de l'agrément d'exploitation, des conditions sont énoncées concernant l'élimination des déchets de poisson. L'inspecteur régional de l'environnement s'est rendu à l'usine de poisson et a obtenu que le directeur cesse cette pratique. À notre avis, la situation n'a pas été résolue correctement. Comme l'inspecteur régional de l'environnement a décidé que la situation méritait un suivi et une visite à l'usine de poisson, nous croyons que l'inspecteur aurait dû faire une inspection pour vérifier si l'usine respectait toutes les conditions de l'agrément.

**3.88** À l'exception des listes de contrôle d'inspection, la plupart des rapports d'inspection que nous avons examinés étaient des rapports d'anomalies, qui documentaient uniquement les cas de non-conformité, plutôt qu'un rapport complet traitant de la conformité et de la non-conformité. Un rapport complet est plus efficace; en documentant tous les éléments pour lesquels la conformité a été mesurée, on prouve de manière plus certaine qu'une inspection exhaustive a eu lieu.

**3.89** Les observations formulées au sujet de la densité d'inspection et de l'intégralité des rapports d'inspection laissent croire que les inspections qui mesurent la conformité aux mesures législatives sont faites de manière efficace dans certains secteurs, mais pas dans d'autres.

**3.90** Les constatations de la vérification présentées sous les deux derniers critères ont trait à la planification et à la réalisation des inspections. À notre avis, le ministère savait qu'il s'agissait d'un aspect susceptible d'être amélioré. Dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle du ministère en vigueur depuis septembre 2000, un comité de la conformité devait être mis sur pied à l'automne 2000. Nous avons été déçus d'apprendre que ce comité ministériel n'a jamais été formé. Nous croyons qu'un tel comité serait très utile pour aider le ministère à remplir son mandat d'« Assurer l'observation et l'exécution efficaces des lois et des règlements sur l'environnement ».

**Recommandation**

**3.91 Le ministère devrait mettre à jour sa directive d'observation et d'exécution.**

**Réponse du ministère**

**3.92** *Le ministère examinera et révisera l'actuelle directive d'observation et d'exécution.* [Traduction.]

**Recommandation**

**3.93 Le ministère devrait établir des procédures uniformes pour la réalisation et la documentation des inspections. Les procédures approuvées devraient être distribuées à tous les inspecteurs.**

**Réponse du ministère**

**3.94** *Le ministère appuie le concept, et il continuera à élaborer et à mettre en œuvre des protocoles et des listes de contrôle pour la documentation des inspections. Des mesures ont déjà été prises à cet égard. Le manuel de formation des inspecteurs désignés comprend une*

*section qui offre des conseils aux inspecteurs sur la documentation des inspections. [Traduction.]*

**Recommandation**

**3.95** Le ministère devrait préparer le rapport d'inspection exigé au paragraphe 25(3) du Règlement sur le stockage et la manutention des produits pétroliers afférent à la Loi sur l'assainissement de l'environnement et remettre une copie du rapport d'inspection au requérant, comme l'exige le paragraphe 27(6) du règlement.

**Réponse du ministère**

**3.96** *Le ministère a étudié la question et conclu qu'un rapport préparé par un ingénieur qualifié du secteur privé, qui évalue la sensibilité de la région, puis revu par un inspecteur, serait une solution de rechange acceptable à l'obligation actuelle. Cela permettrait alors un emploi plus efficace du temps des inspecteurs. Le ministère envisagera de proposer des modifications au Règlement sur le stockage et la manutention des produits pétroliers afférent à la Loi sur l'assainissement de l'environnement pour permettre ce changement. [Traduction.]*

**Recommandation**

**3.97** Le ministère devrait prendre en considération l'inspection des dépôts d'objet de récupération dans la réalisation des évaluations des risques et élaborer une stratégie et un plan d'inspection.

**Réponse du ministère**

**3.98** [...] *le ministère collabore avec le ministère de la Sécurité publique en vue de proposer à la Loi sur les lieux inesthétiques des modifications qui autoriseraient le ministère à administrer un programme de délivrance de licences aux brocanteurs. Cela pourrait exiger des modifications à la loi pour améliorer l'exécution. [Traduction.]*

**Recommandation**

**3.99** Le ministère devrait établir un comité de la conformité, conformément à ce qu'il avait prévu en septembre 2000.

**Réponse du ministère**

**3.100** *Le comité devrait examiner les questions de conformité et de choix du moment et explorer d'autres mesures d'exécution, le cas échéant. Le comité devait aussi constituer un moyen de veiller à ce que les secteurs d'exécution soient au courant de l'état des situations de non-conformité. Le comité n'a pas été établi. Le ministère examinera le concept d'un comité de la conformité et le rôle d'un coordonnateur de la conformité. [Traduction.]*

**Conclusion**

**3.101** Il est partiellement satisfait au critère. Bien que le ministère ait une directive d'observation et d'exécution utile, il n'a pas de procédures uniformes pour la réalisation et la documentation des inspections. Le manque d'uniformité du ministère dans la documentation des inspections restreint l'utilité de l'information obtenue et du travail réalisé. Nos contrôles par sondages révèlent que les inspections sont faites de manière efficace et efficiente dans certains secteurs, mais pas dans d'autres.

## Utilisation des résultats d'inspection

**3.102** Notre quatrième critère est le suivant :

*Les résultats d'inspection devraient servir à mesurer la conformité aux mesures législatives et contribuer aux mesures d'exécution.*

**3.103** Pour déterminer s'il est satisfait au critère, nous avons recueilli de l'information visant à répondre aux questions suivantes :

- Les méthodes suivies pour la délivrance des licences, permis, agréments, etc., intègrent-elles les résultats d'inspection?
- Quelles sont les conséquences de la non-conformité?
- Lorsque la conformité ne peut être atteinte, des informations complètes et exactes sont-elles fournies à la Direction de l'exécution pour que des mesures soient prises?

*Les méthodes suivies pour la délivrance des licences, permis, agréments, etc., intègrent-elles les résultats d'inspection?*

**3.104** Dans certains programmes, la méthode de délivrance d'une licence ou d'un agrément n'intègre pas les résultats d'inspection. Par exemple, la délivrance des licences visant les installations de stockage des produits pétroliers est une tâche administrative indépendante de l'inspection. Une inspection n'est ni exigée avant la délivrance de la première licence, ni pour le renouvellement annuel de la licence. Lorsqu'un inspecteur régional de l'environnement procède à l'inspection d'une installation de stockage de produits pétroliers, il n'y a aucun mécanisme de rapport en vigueur pour informer la personne responsable de la délivrance des licences. Un second exemple concerne la délivrance des agréments par la Direction des agréments. Bien que, dans le cadre du renouvellement d'un agrément, les commentaires du bureau régional soient obtenus, il est surprenant de constater que ce renouvellement n'est pas lié à une inspection positive préalable.

**3.105** Les systèmes actuels de gestion de l'information ne soutiennent pas l'intégration des fonctions de délivrance des licences et d'inspection. Bien que certaines des méthodes de délivrance des agréments et des licences s'appuient sur des systèmes d'information automatisés, les inspections réalisées sont toutes documentées à la main. De plus, les systèmes d'information automatisés en place sont des systèmes indépendants pour chaque programme, par exemple les pesticides, le stockage et la manutention des produits pétroliers, les agréments et l'exécution. Par ailleurs, certains programmes à la Direction de l'intendance font l'objet d'une tenue de livres manuelle. Si l'information ne peut être facilement partagée entre les fonctions de délivrance des agréments et des licences, l'intégration s'avère alors difficile.

**3.106** Le manque d'uniformité actuel dans la documentation des inspections ne favorise pas l'intégration de la fonction d'inspection avec la délivrance des licences et des agréments. À notre avis, ces fonctions devraient être intégrées. Au cours des processus de délivrance des

licences et des agréments, plusieurs étapes se prêteraient à une inspection. Ainsi, une inspection pourrait avoir lieu avant la délivrance initiale de l'agrément ou de la licence, afin de déterminer la probabilité de conformité. Une inspection pourrait avoir lieu durant la période visée par l'agrément ou la licence afin de surveiller la conformité. Enfin, une inspection pourrait avoir lieu peu de temps après l'expiration d'un agrément ou d'une licence pour vérifier si les activités ont cessé. Nous ne prétendons pas qu'une inspection doive être faite à toutes ces étapes; il s'agit plutôt de possibilités d'inspection.

***Quelles sont les conséquences de la non-conformité?***

**3.107** Un mécanisme d'exécution des mesures législatives est établi et documenté dans la directive du ministère intitulée *Politique d'observation et d'exécution*. Cette directive propose plusieurs mesures qui peuvent être prises pour promouvoir la conformité. On y lit que : « Si l'inspecteur constate que le présumé contrevenant n'a pas pris toutes les mesures raisonnables pour prévenir les dommages à l'environnement, il peut entamer une ou plusieurs des mesures suivantes pour faire respecter les lois : avis; délai d'observation, décrets ministériels et injonctions. » Dans certaines situations, aucune flexibilité n'est permise et des mesures d'exécution sont prises immédiatement; sinon, le ministère a comme principe de travailler avec l'entité réglementée pour assurer la conformité dans la mesure du possible.

**3.108** Les mesures législatives autorisent le ministre à appliquer la loi et énoncent certaines des conséquences des infractions, y compris le droit :

- de révoquer, d'annuler ou de suspendre une licence, un permis ou un agrément;
- d'imposer une pénalité administrative;
- d'intenter une action en justice, avec des amendes allant de 500 \$ à 1 million de dollars par jour.

**3.109** La Direction de l'exécution administre ces conséquences.

**3.110** La plus récente réorganisation a donné à la Direction de l'exécution une identité propre. La direction est chargée de faire enquête sur les infractions liées à l'environnement et d'intenter des poursuites en justice le cas échéant. Un mécanisme fait en sorte que, lorsqu'un inspecteur détermine qu'une entité réglementée refuse de se conformer aux mesures législatives, le dossier peut être renvoyé à la Direction de l'exécution.

***Lorsque la conformité ne peut être atteinte, des informations complètes et exactes sont-elles fournies à la Direction de l'exécution pour que des mesures soient prises?***

**3.111** Nous avons été satisfaits de constater que le ministère a un processus visant l'exécution des mesures législatives, assorti de conséquences en cas de non-conformité; toutefois, le processus d'exécution n'est pas toujours appliqué lorsqu'il le devrait. Lorsque la conformité n'est pas atteinte, l'information n'est pas toujours fournie à la Direction de l'exécution pour que des mesures soient prises.



**3.112** Nos observations montrent que le processus est parfois suivi, mais il est arrivé aussi que des incidents connus de non-conformité n'aient pas suites. Nous avons examiné des dossiers pour lesquels de l'information a été fournie à la Direction de l'exécution en vue de mesures, y compris un dossier provenant de notre échantillon de 15 dossiers d'inspection. Cependant, les observations qui suivent montrent que les incidents connus de non-conformité n'ont pas toujours de suites.

- Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2001, on comptait 387 (soit 14 %) installations de stockage de produits pétroliers non titulaires d'une licence. À notre avis, une liste de ces installations devrait être fournie à la Direction de l'exécution, ce qui n'a pas été fait.
- Nous avons pris connaissance d'une inspection faite par la Direction des agréments en août 2000 qui a donné lieu à l'observation suivante : l'entité enfreint les conditions de son agrément, car il continue à laver les camions avec des produits pétroliers. Le dossier ne contient aucune documentation de suivi de la situation, et le cas n'a pas été transmis à la Direction de l'exécution. La Direction des agréments a confirmé que la situation n'avait pas été correctement traitée.

**3.113** Depuis 1991, le nombre de cas traités chaque année par la Direction de l'exécution varie entre 66 et 122. Ces chiffres nous semblent peu élevés, et la direction a confirmé qu'elle ne reçoit probablement pas tous les cas qui devraient lui être renvoyés.

**3.114** La population de l'inspection est extrêmement nombreuse. Nous avons repéré plus de 30 activités réglementées, chacune visée par quantité de normes ou de conditions assujetties à l'inspection et chacune comprenant un grand nombre d'entités réglementées devant faire l'objet d'inspections. Ainsi, on compte plus de 680 entreprises qui ont reçu un agrément d'exploitation. Chaque agrément contient plusieurs conditions particulières; une infraction à une condition pourrait donner lieu à des mesures d'exécution. Voici un deuxième exemple : il y a plus de 2 400 lieux de stockage de produits pétroliers titulaires d'une licence qui doivent respecter les nombreuses normes énoncées dans le règlement. Un troisième exemple : plus de 90 centres de remboursement titulaires d'un permis pour les récipients à boisson doivent se conformer aux règlements.

**3.115** Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2000, le ministère a évalué son propre rendement afin de déterminer si sa directive d'observation et d'exécution était suivie. On peut lire ce qui suit dans la conclusion du rapport : « Dans l'ensemble, la directive semble pertinente et reçoit le soutien du personnel. Dans certains secteurs de programmes, on peut considérer que les pratiques respectent pleinement

la directive énoncée. Les secteurs où les pratiques ne sont pas uniformes sont beaucoup plus nombreux. » [Traduction.]

**3.116** Bien que la Direction de l'exécution ne reçoive peut-être pas tous les cas qui devraient lui être renvoyés, les cas que les inspecteurs lui transmettent sont des situations valides de non-conformité. Le gérant des enquêtes à la Direction de l'exécution nous a dit que, lorsque la conformité ne peut être atteinte, des informations complètes et exactes sont fournies à la Direction de l'exécution pour que des mesures soient prises. Il estime que 90 % des renvois donnent lieu à des mesures d'exécution.

**3.117** La Direction de l'exécution est peut-être mieux placée pour s'occuper du travail concernant les lieux de stockage de produits pétroliers non titulaires d'une licence, qui est actuellement confié aux inspecteurs régionaux de l'environnement pour qu'ils assurent un suivi. Durant notre examen du règlement sur les produits pétroliers et du travail accompli par la Direction de l'assainissement, nous avons formulé les observations qui suivent au sujet des installations de stockage de produits pétroliers non titulaires d'une licence.

**3.118** Le règlement sur les produits pétroliers exige ce qui suit :

- Toutes les installations de stockage de produits pétroliers dont la capacité excède 2000 litres doivent être enregistrées auprès du ministère.
- Toutes les installations de stockage de produits pétroliers doivent obtenir une licence d'utilisation. Les licences ont une durée d'un an.
- Les installations de stockage non actives doivent être mises hors service.

**3.119** Selon le règlement, aucune installation de stockage ne devrait fonctionner sans licence. Les installations de stockage non actives sont censées être mises hors service ou enlevées. Si une installation de stockage fonctionne sans être titulaire d'une licence, alors le propriétaire des lieux contrevient à la loi. Si un fournisseur remplit un réservoir non visé par une licence, alors le fournisseur contrevient à la loi. L'exploitation d'une installation de stockage non titulaire d'une licence peut entraîner des mesures d'exécution à l'encontre de deux parties : le propriétaire et le fournisseur. Le tableau qui suit montre le nombre d'installations de stockage de produits pétroliers titulaires d'une licence et le pourcentage d'installations titulaires d'une licence pour les cinq dernières années. Le tableau montre que, durant la période de cinq ans allant de 1997 à 2001, il y a eu entre 207 et 407 installations de stockage non titulaires d'une licence. Durant cette période, aucun cas n'a été renvoyé à la Direction de l'exécution pour qu'elle fasse enquête sur ces installations.

## Pièce 3.1

## Lieux de stockage de produits pétroliers - Analyse des tendances

Exercice	Non titulaire d'une licence	Titulaire d'une licence	Pourcentage titulaire d'une licence
2000 - 2001	387	2 457	86 %
1999 - 2000	407	2 500	86 %
1998 -1999	364	2 589	88 %
1997 -1998	327	2 659	89 %
1996 -1997	207	2 783	93 %

Source : Rapports annuels

Notes : Non titulaire d'une licence : lieux enregistrés qui ne peuvent servir au stockage de produits pétroliers

Titulaire d'une licence : lieux enregistrés titulaires d'une licence valide de stockage de produits pétroliers.

**3.120** Nous avons formulé les observations qui suivent au sujet du tableau :

- 14 % des lieux enregistrés n'étaient pas titulaires d'une licence en 2001, ce qui laisse entendre que l'obligation d'avoir une licence n'est pas appliquée.
- De 1997 à 2000, le pourcentage d'installations titulaires d'une licence a constamment baissé durant trois ans et est demeuré à peu près le même durant les deux dernières années. Ce glissement pourrait suggérer que l'exécution est déficiente.
- Sur les 407 lieux qui n'avaient pas de licence en 2000, les groupes classés dans les catégories présentant les risques les plus élevés (commercial, détail et en vrac) représentaient 61 %.
- Le groupe des installations non titulaires d'une licence comprend des lieux appartenant à des municipalités ou au gouvernement, ce qui laisse entendre que le ministère ne respecte pas ses propres mesures législatives.

**Recommandation**

**3.121** Pour aider à l'exécution des mesures législatives, le ministère devrait intégrer la fonction d'inspection au processus de délivrance des licences, des permis, des agréments, etc.

**Réponse du ministère**

**3.122** Le ministère explore la possibilité d'établir un système d'information plus puissant et plus global à l'échelle du ministère afin d'intégrer les rapports d'incident et les questions relatives à la conformité et à l'exécution au sein du ministère. [Traduction.]

**Recommandation**

**3.123** Le ministère devrait établir un mécanisme de rapport des résultats d'inspection afin que les problèmes et les préoccupations courantes soient déterminés et que des mesures correctrices appropriées soient prises en temps opportun.

**Réponse du ministère**

**3.124** *Le ministère admet qu'un tel système est nécessaire. Le ministère effectuera d'abord une analyse de rentabilité de la fonction globale de rapport au ministère afin d'établir les procédés administratifs requis, y compris les normes, les formulaires, les listes de contrôle, les rapports, etc. À la lumière des constatations de cette analyse, le ministère déterminera les options et prochaines étapes possibles. [Traduction.]*

**Recommandation**

**3.125** Les inspections devraient contribuer davantage à l'exécution des mesures législatives. Le ministère devrait appliquer de manière systématique les activités de conformité et d'exécution prévues dans la directive.

**Réponse du ministère**

**3.126** *Le ministère élaborera des procédures sur la non-conformité dans le cadre du manuel de directives et de procédures proposé. Un processus clairement décrit pour la réalisation et la documentation des inspections, comprenant un mécanisme de rapport complet et intégré, devrait répondre à bon nombre des points soulevés par le Bureau du vérificateur général. [Traduction.]*

**Recommandation**

**3.127** Le ministère devrait déterminer la raison pour laquelle il existe plus de 350 installations de stockage de produits pétroliers enregistrés qui ne sont pas titulaires d'une licence et s'occuper de la question. Un processus devrait être établi pour atteindre et maintenir un taux de délivrance des licences de 100 %.

**Réponse du ministère**

**3.128** *Le ministère s'est penché sur la question des installations de stockage de produits pétroliers non titulaires d'une licence, et une recommandation a été élaborée. Le ministère a conclu que la manière la plus efficace de traiter la question de la non-conformité passe par la délivrance de licences aux personnes et aux entreprises qui vendent et livrent des produits pétroliers. [Traduction.]*

**Conclusion**

**3.129** Il est partiellement satisfait au critère. Bien que nous soyons heureux de constater que le ministère a établi et documenté un processus visant l'exécution des mesures législatives ayant trait à l'inspection, nous avons été déçus de voir que ce processus n'est pas systématiquement suivi et que tous les cas de non-conformité ne font pas l'objet d'un suivi ou d'un renvoi à la Direction de l'exécution.

**Reddition de comptes : surveillance et rapport de la fonction d'inspection**

**3.130** Notre cinquième critère est le suivant :

*Le ministère devrait avoir des procédures pour mesurer l'efficacité de sa fonction d'inspection et en faire rapport.*

**3.131** Pour déterminer s'il est satisfait au critère, nous avons recueilli de l'information visant à répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il des indicateurs du rendement relatifs aux procédures de surveillance pour les inspecteurs et le processus d'inspection?
- Le ministère fait-il rapport de manière pertinente et exacte sur l'efficacité des inspections?

*Y a-t-il des indicateurs du rendement relatifs aux procédures de surveillance pour les inspecteurs et le processus d'inspection?*

**3.132** Le ministère nous a informés qu'il n'a pas d'objectifs ni d'indicateurs du rendement relatifs aux procédures de surveillance ni pour les inspecteurs, ni pour le processus d'inspection.

**3.133** Nos constatations montrent aussi que le ministère ne respecte pas la directive gouvernementale qui stipule ceci : « Le rendement des employés des services publics est évalué conformément aux lignes directrices suivantes ». La ligne directrice précise que les : « employés des services publics [...] doivent recevoir un rapport écrit sur l'évaluation officielle de leur rendement, de façon constante et périodique ».

**3.134** À la suite d'entrevues menées avec des membres du personnel et de l'examen de dossiers du personnel, nous avons constaté que, dans un grand nombre de cas, des évaluations du rendement des employés ne sont pas faites annuellement. Nous avons examiné les dossiers de neuf inspecteurs régionaux de l'environnement pour déterminer si une évaluation du rendement avait été faite au cours de l'année écoulée. Quatre des neuf dossiers vérifiés contenaient une évaluation récente; quatre dossiers n'en contenaient pas, et un dossier n'était pas pertinent. Nous avons aussi examiné des dossiers du personnel en vue de déterminer s'il s'y trouvait des plans de travail récents. Même si plusieurs dossiers contenaient des plans de travail, bon nombre étaient vieux, et seulement deux dossiers contenaient un plan de travail qui datait de 1999 ou moins. Nous avons aussi contrôlé par sondages les dossiers de trois inspecteurs de la Direction de l'intendance. Nous avons eu le plaisir de constater que le personnel de la Direction de l'intendance avait un plan de travail à jour et que des examens annuels du rendement étaient effectués.

**3.135** Nous avons été satisfaits d'apprendre que le ministère est en voie de mettre en œuvre un système d'examen du rendement des employés. Les directeurs des directions nous ont dit avoir été informés que les employés devaient avoir un plan de travail et faire l'objet d'un examen du rendement chaque année. Nous avons examiné le nouveau Guide de la planification du travail et de l'évaluation du rendement du ministère en date d'avril 2001. À notre avis, ce document sera un guide utile pour l'ensemble du personnel.

**3.136** Nous formulons une autre observation concernant la surveillance des inspections : le ministère n'a aucun moyen de suivre le nombre d'inspections réalisées ni le temps consacré aux inspections, bien que des inspecteurs individuels puissent tenir des registres. Un système de suivi du temps pourrait être utile, car il obligerait les inspecteurs à rendre compte de leur temps et permettrait de mesurer le temps consacré à la réalisation des inspections.

**3.137** Nous avons observé que de nombreux résultats d'inspection ne sont pas examinés. L'examen des rapports d'inspection est important. Il permet de surveiller la cohérence du travail accompli par les différents inspecteurs et constitue une procédure globale de contrôle de la qualité. Les inspections effectuées par la Direction des agréments et par la Direction de l'intendance ne font l'objet d'aucun examen. Les directeurs régionaux passent en revue les inspections réalisées par les inspecteurs régionaux de l'environnement, mais cet examen peut avoir lieu plusieurs mois et même une année plus tard.

**3.138** Le ministère a assuré une certaine surveillance du rendement. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2000, le ministère a procédé à un examen de sa directive d'observation et d'exécution. Cet examen avait pour but d'examiner les pratiques en cours et de comparer la cohérence entre ces pratiques et la directive écrite. Les énoncés qui suivent, tirés du rapport, révèlent une partie des incohérences et des problèmes que l'étude a cernés et qui sont peut-être, à notre avis, encore pertinents.

- *Dans la pratique, il arrive souvent que nous nous contentions de moins que de la conformité et que nous ne prenions pas des mesures conformément à la directive.*
- *Dans plusieurs cas, nous avons observé que nous n'appliquons pas les lois de manière uniforme pour des infractions similaires ou identiques.*
- *En apparence, il semble que des inspections aient lieu régulièrement pour vérifier la conformité. Toutefois, il ressort de façon générale que les inspections régulières des activités réglementées ont diminué au cours des dernières années, principalement en raison des charges de travail.*
- *Il existe de nombreux exemples d'infractions répétées, d'avis dont il n'a pas été tenu compte et de dossiers insatisfaisants qui n'ont donné lieu à aucune accusation.*
- *La plupart des sections n'ont pas de procédure définie qui décrit quand une situation doit passer à l'étape de l'exécution.*  
[Traduction.]

**3.139** Le rapport conclut par 32 observations et recommandations formulées par le personnel durant l'examen et qui pourraient s'avérer utiles dans l'apport d'améliorations.

**3.140** Bien que nous soyons satisfaits de la réalisation d'une étude interne aussi exhaustive, nous sommes déçus de voir que le ministère n'a pas donné suite aux constatations en élaborant un plan d'action pour corriger les faiblesses relevées. D'après ce que nous comprenons, le retard s'explique en partie par la fusion d'avril 2000 et la réorganisation de septembre 2000.

***Le ministère fait-il rapport de manière pertinente et exacte sur l'efficacité des inspections?***

**3.141** Le ministère ne fait pas rapport de manière pertinente et exacte sur l'efficacité des inspections, et aucun système n'est en place pour produire cette information.

**3.142** Aucun rapport interne n'est fait sur la fonction d'inspection, et l'information conservée est insuffisante pour permettre une analyse des résultats d'inspection. Par exemple, le nombre d'inspections réalisées, le nombre d'infractions observées, le nombre d'avis délivrés et le nombre de cas renvoyés à la Direction de l'exécution ne sont pas communiqués.

**3.143** Le seul rapport ayant trait aux inspections est un rapport externe, soit le rapport annuel du ministère. L'information présentée dans ce rapport se limite au nombre d'inspections réalisées dans certains programmes. Les données concernant les inspections sont difficiles à trouver, car elles sont dispersées à travers le rapport annuel et présentées à même les autres activités réalisées par les directions. La directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial fournit des précisions sur le genre d'information qui devrait être présenté.

**3.144** Le mandat du ministère est décrit en partie ainsi dans un document sur la structure organisationnelle daté de septembre 2000 : faire rapport au public sur le rendement en matière de conformité pour assurer l'observation et l'exécution efficaces des lois et des règlements sur l'environnement. Or, il n'est pas fait rapport de cette information. En l'absence d'une documentation uniformisée pour les inspections, il est très difficile d'assurer tout suivi, tout rapport et toute surveillance.

***Recommandation***

**3.145** **Afin de se conformer à la directive gouvernementale, le ministère devrait poursuivre sa mise en œuvre du système d'examen du rendement des employés.**

***Réponse du ministère***

**3.146** *Un examen du système d'évaluation du rendement des employés de 2001 montre que 82 % des employés du ministère ont fait l'objet d'une évaluation récente. Le ministère continuera à utiliser son système d'évaluation du rendement des employés, intégré au processus de planification du travail, pour surveiller et évaluer le travail des inspecteurs. [Traduction.]*

- Recommandation** 3.147 Le ministère devrait passer en revue son rapport sur la directive d'observation et d'exécution et les pratiques à cet égard pour déterminer si les constatations et les recommandations sont toujours pertinentes, décider des mesures à prendre et établir un plan de mise en œuvre.
- Réponse du ministère** 3.148 Les constatations du rapport en question seront examinées lorsque le ministère fera une évaluation générale de la directive. [Traduction.]
- Recommandation** 3.149 Le ministère devrait établir des indicateurs du rendement et des procédures de surveillance pour l'évaluation et le rapport de la conformité aux mesures législatives.
- Réponse du ministère** 3.150 Le ministère est d'accord avec la recommandation et établira un processus pour l'évaluation et le rapport de la conformité aux mesures législatives, et de la fonction d'inspection en particulier. Des indicateurs du rendement seront établis comme éléments de cette stratégie d'évaluation. [Traduction.]
- Conclusion** 3.151 Il n'est pas satisfait au critère. Le ministère n'a pas de procédures en vigueur pour mesurer l'efficacité de la fonction d'inspection et en faire rapport.
- Réponse du ministère** 3.152 En plus de commenter chaque recommandation, le ministère a fait les observations générales suivantes :
- Le rapport de vérification sur les inspections environnementales préparé par le Bureau du vérificateur général porte sur les inspections, qui est une activité parmi plusieurs servant à évaluer la conformité aux mesures législatives sur l'environnement. L'examen des recommandations du rapport du vérificateur général a fait ressortir deux points :*
- *La fonction d'inspection est intégrée à de nombreuses autres activités en vue d'assurer la conformité. Pour répondre aux préoccupations du Bureau du vérificateur général, il est nécessaire d'élaborer une directive révisée sur la conformité et l'exécution. Voilà qui offrirait une base pour assurer l'uniformité et une coordination efficace de toutes les activités, y compris les inspections, par toutes les unités du ministère.*
  - *Suivant l'élaboration d'une directive révisée, le ministère mettra par écrit un ensemble clair de procédures et de pratiques compatibles avec la directive, ce qui nous permettra de répondre de manière complète et intégrée à nos engagements à l'égard du Bureau du vérificateur général.* [Traduction.]



# Chapitre 4

## Ministère des Finances

### Gouverne des régimes de retraite

#### Contenu

Contexte .....	67
Étendue .....	67
Résumé des résultats .....	68
Structure de gouverne .....	69
Régime de pension de retraite dans les services publics .....	72
Régime de pension à l'intention du groupe Manœuvres, hommes de métier et de services .....	84

# Ministère des Finances

## Gouverne des régimes de retraite

### Contexte

**4.1** Environ 40 600 employés cotisent à onze régimes de retraite provinciaux, qui versent par ailleurs des prestations de retraite à quelque 18 100 personnes. Les prestations de retraite versées au titre des régimes pour l'exercice 2000-2001 ont atteint un total de 286,5 millions de dollars. Au cours l'exercice, les employés ont versé aux régimes 86,3 millions, et le gouvernement, 93,3 millions. En fin d'exercice, les régimes du gouvernement avaient des placements de plus de 6 milliards de dollars.

**4.2** Notre rapport de 2000 a consacré un chapitre aux structures de gouverne et de reddition de comptes en place pour quatre des régimes de retraite. Le chapitre relevait cinq secteurs de responsabilité des régimes de retraite : conformité, capitalisation du régime, gestion de l'actif, administration des prestations et communication.

**4.3** Nous reconnaissons que notre travail dans le domaine de la gouverne et de la reddition de comptes des régimes de retraite a lieu à un moment où le secteur des régimes de retraite est en pleine période d'évolution et de maturation. Ce n'est qu'en 1998, il y a quatre ans, que le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce a publié un rapport dans lequel il formulait des recommandations importantes concernant la gouverne des régimes de retraite au Canada. Nous espérons que notre travail contribuera à accroître la sensibilisation des fiduciaires et des préposés à la gouverne du secteur public à l'importance et à la valeur de bonnes pratiques de gouverne.

### Étendue

**4.4** Parmi les cinq secteurs de responsabilités des régimes de retraite, nous avons choisi de vérifier la gestion de l'actif. C'est l'importance de la gestion de l'actif pour la survie à long terme d'un régime de retraite qui nous a menés à cette décision.

**4.5** Plusieurs règles pratiques largement suivies dans le secteur des régimes de retraite insistent sur l'importance de la gestion de l'actif pour la santé financière du régime. En voici des exemples :

- 80 % de chaque dollar de pension provient des revenus de placement;
- une hausse de 1 % des revenus du régime de retraite abaisse de 15 % les cotisations obligatoires;

- les décisions relatives à la composition de l'actif représentent entre 80 % et 90 % de l'écart dans le rendement des placements.

**4.6** La présente vérification examine la gestion de l'actif du point de vue du Régime de pension de retraite dans les services publics (régime des services publics) et du Régime de pension à l'intention du groupe Manœuvres, hommes de métier et de services des districts scolaires du Nouveau-Brunswick (régime des manœuvres, hommes de métier et de services). Nous avons retenu ces deux régimes à titre d'exemples, l'un d'un régime établi par une loi (le régime des services publics) et l'autre, d'un régime établi dans une convention collective (le régime des manœuvres, hommes de métier et de services). Nous voulions aussi examiner un régime dont le gestionnaire des placements est la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (le régime des services publics) et un régime qui fait appel à des gestionnaires de placements externes (le régime des manœuvres, hommes de métier et de services).

**4.7** Notre objectif pour ce projet était le suivant :

*Déterminer si les préposés à la gouverne des régimes de retraite ont établi des mécanismes satisfaisants pour mesurer l'efficacité des activités de gestion de l'actif et en faire rapport.*

**4.8** Le terme « activités de gestion de l'actif » touche à plusieurs domaines. Nous avons élaboré cinq critères que nous utilisons comme repères dans chacun de ces domaines pour nous aider à déterminer si l'objectif de vérification a été atteint. Pour nous assurer que l'objet de la vérification suscitait un consensus, nous avons discuté des critères avec le personnel de l'entité vérifiée.

**4.9** Nos observations sont organisées autour de cinq critères. Nous consacrons aussi une section à la structure de gouverne des régimes de retraite en raison de son importance fondamentale pour la gestion de l'actif.

## Résumé des résultats

**4.10** L'identité du préposé à la gouverne du Régime de pension de retraite dans les services publics et du Régime de pension à l'intention du groupe Manœuvres, hommes de métier et de services devrait être officiellement reconnue. Les fonctions et les responsabilités du préposé à la gouverne devraient être clairement établies dans la documentation du régime de retraite.

### *Régime de pension de retraite dans les services publics*

**4.11** Le rôle du préposé à la gouverne dans la préparation et l'approbation de la politique de placement n'est pas officiel, ce qui accroît le risque que le rôle du préposé à la gouverne ne soit pas rempli.

**4.12** Aucune méthode officielle n'est suivie pour assurer la surveillance du rendement du fiduciaire, la Société de gestion des

placements du Nouveau-Brunswick (la Société de gestion). Cependant, la Société de gestion surveille de manière adéquate son personnel de gestion des placements et les gestionnaires des placements externes pour s'assurer de la conformité aux politiques de placement applicables.

**4.13** À l'heure actuelle, un certain nombre de rapports sont publiés annuellement au sujet du régime des services publics. Toutefois, il n'y a pas de rapport annuel qui fournit aux lecteurs de l'information permettant de comprendre le régime et d'évaluer son rendement.

*Régime de pension à l'intention du groupe  
Manoeuvres, hommes de métier et de services*

**4.14** La Division de la trésorerie n'a pas de procédures en vigueur pour assurer un examen efficace des politiques de placement sur une base annuelle.

**4.15** Bien que nous ayons constaté des pratiques exemplaires en usage dans la sélection des gestionnaires des placements, nous relevons aussi la nécessité de clarifier les rôles, d'officialiser les pratiques et, dans certains cas, d'améliorer des pratiques.

**4.16** Il y a en vigueur un certain nombre de directives et de pratiques qui contribuent à faire en sorte qu'un processus fiable permet de surveiller et d'évaluer les gestionnaires et d'assurer la conformité à la politique de placement. Ce qu'il faut en revanche, ce sont des directives par écrit et, dans certains cas, l'amélioration des processus.

**4.17** Il n'y a pas de rapport annuel fournissant aux lecteurs de l'information qui leur permettrait de comprendre le régime de retraite et d'en évaluer le rendement.

## **Structure de gouverne**

**4.18** Dans le contexte des régimes de retraite, la gouverne est définie comme « le processus et la structure suivis pour orienter et gérer l'exploitation du régime de retraite dans le but de réaliser la mission ou l'objectif énoncé ». La personne ou l'organisme ayant le plus grand pouvoir de décision sur la gouverne du régime, conformément aux modalités du régime ou aux mesures législatives applicables, est considéré comme le préposé à la gouverne du régime.

**4.19** À l'amorce de notre travail sur la gouverne des régimes de retraite (voir le chapitre 5 de notre rapport de 2000), l'un des premiers défis consistait à déterminer qui était le préposé à la gouverne du régime des services publics et du régime des manœuvres, hommes de métier et de services.

**4.20** Il est très important de clairement définir qui est le préposé à la gouverne, car ce dernier est l'ultime responsable du rendement du régime de retraite. La gestion de l'actif est un élément crucial de la

responsabilité du préposé à la gouverne, mais pas le seul. C'est le préposé à la gouverne qui est censé prendre les devants et être proactif pour :

- veiller à ce que le régime ait une mission ou un objectif énoncé qui est communiqué à tous les participants au régime;
- veiller à ce que le régime précise les rôles et les responsabilités du préposé à la gouverne et de l'administrateur du régime;
- veiller à ce que les parties responsables de chacune des composantes clés du régime de retraite, y compris la gestion de l'actif, soient clairement définies et visées par un mandat;
- veiller à ce que des mesures du rendement claires et objectives soient établies pour chaque composante clé du régime de retraite;
- veiller à ce qu'un processus soit établi pour évaluer l'atteinte du rendement de toutes les composantes du régime de retraite;
- veiller à ce que les responsables de la gouverne du régime reçoivent la formation et l'orientation nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités;
- veiller à ce que des mécanismes et des critères permettant d'évaluer périodiquement la gouverne du régime soient en vigueur.

**4.21** En ce qui concerne la gestion de l'actif, le préposé à la gouverne devrait approuver les objectifs stratégiques et les cibles de rendement les plus cruciaux. Nous nous attendrions à ce qui suit de la part du préposé à la gouverne :

- approuver les décisions relatives aux politiques de placement, par exemple l'établissement de repères dans des domaines tels que les taux de rendement, la tolérance à l'égard du risque et la composition de l'actif;
- donner son approbation définitive aux politiques de placement;
- veiller à ce que les politiques et les objectifs de placement demeurent à jour;
- s'assurer que les critères de sélection des gestionnaires des placements sont clairement établis et respectés;
- surveiller et évaluer le rendement du ou des gestionnaires des placements et prendre des mesures lorsque les cibles ne sont pas atteintes;
- évaluer le rendement du régime de retraite et faire rapport sur les résultats aux participants et au promoteur du régime.

***Préposé à la gouverne du Régime de pension de retraite dans les services publics***

**4.22** Pour favoriser de bonnes pratiques de gouverne, il est important que l'identité ainsi que les fonctions et responsabilités du préposé à la gouverne du régime de retraite soient clairement communiquées. Ainsi, on s'assure que toutes les parties connaissent bien le rôle du préposé à la gouverne du régime et aussi que le préposé à la gouverne connaît les attentes à son égard et sait que son rendement peut être évalué.

**4.23** La *Loi sur la pension de retraite dans les services publics* ne définit pas explicitement ni le préposé à la gouverne, ni les fonctions et les responsabilités du préposé à la gouverne. Nous avons examiné la documentation qui a été mise à notre disposition et conclu, dans notre rapport de 2000, que le préposé à la gouverne du Régime de pension de retraite dans les services publics est le ministre des Finances, à titre de président du Conseil de gestion. Nous avons alors rencontré le sous-ministre des Finances et ses responsables, qui s'étaient dit d'accord avec notre conclusion.

**4.24** Il est nécessaire d'établir une distinction entre les responsabilités de gestion de l'actif de la caisse fiduciaire de retraite de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick et la responsabilité globale du préposé à la gouverne à l'égard du régime de retraite. Il est clair que la Société de gestion est chargée de gérer l'actif de la caisse fiduciaire de retraite, comme il est énoncé dans la loi qui la constitue; on y lit que la société doit agir à titre de fiduciaire de la caisse de retraite. Le rôle du préposé à la gouverne du régime est toutefois plus large. Il comprend la responsabilité finale de la gestion de l'actif ainsi que les nombreuses autres responsabilités décrites précédemment.

***Recommandation***

**4.25** **L'identité du préposé à la gouverne du Régime de pension de retraite dans les services publics devrait être officiellement reconnue. Les fonctions et les responsabilités devraient être clairement établies dans la documentation du régime de retraite.**

***Préposé à la gouverne du Régime de pension à l'intention du groupe Manœuvres, hommes de métier et de services***

**4.26** Après avoir examiné différents documents et tenu des discussions avec des responsables du ministère des Finances, nous en sommes venus à la conclusion que le préposé à la gouverne du Régime de pension à l'intention du groupe Manœuvres, hommes de métier et de services des districts scolaires du Nouveau-Brunswick est le Conseil de gestion.

**4.27** Les documents examinés montrent aussi que le Conseil de gestion est le fiduciaire de l'actif du régime de retraite. La formulation des lettres d'entente avec les conseillers en placement appuie cette conclusion.

**4.28** Après avoir établi que le Conseil de gestion est le préposé à la gouverne et le fiduciaire, la question manquait encore de clarté. Ainsi, un avis juridique daté du 5 novembre 1998 précise qu'il n'est pas explicitement énoncé que le Conseil de gestion du gouvernement du

Nouveau-Brunswick est le fiduciaire de la caisse de retraite, ce qui soulève des questions relatives à la responsabilité pour les promoteurs du régime de retraite, le Conseil de gestion du gouvernement du Nouveau-Brunswick; l'avis ajoute que la relation entre le comité des pensions, le syndicat et le Conseil de gestion dans toutes ses capacités n'est pas claire. Le document du régime ne nomme pas le Conseil de gestion ni à titre de préposé à la gouverne du régime de retraite, ni à titre de fiduciaire de l'actif du régime de retraite.

### *Recommandation*

**4.29 L'identité du préposé à la gouverne du Régime de pension à l'intention du groupe Manœuvres, hommes de métier et de services devrait être officiellement reconnue. Les fonctions et les responsabilités devraient être clairement établies dans la documentation du régime de retraite.**

## **Régime de pension de retraite dans les services publics**

### **Introduction**

**4.30** La *Loi sur la pension de retraite dans les services publics* établit un régime de retraite à prestations déterminées dont le promoteur est le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Au 31 mars 2001, il y avait plus de 18 200 participants actifs, 8 600 pensionnés et un actif d'une valeur marchande d'environ 2,96 milliards de dollars. Le Régime de pension de retraite dans les services publics est le plus important des onze régimes de retraite provinciaux.

**4.31** La Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick est le fiduciaire et le gestionnaire des placements de la caisse de retraite dans les services publics, ainsi que de la caisse de retraite des enseignants et de la caisse de retraite des juges. Une loi de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick a nommé la Société de gestion des placements comme fiduciaire le 11 mars 1996, et la société a assumé la responsabilité de la gestion de l'actif des caisses le 1<sup>er</sup> avril 1996.

**4.32** Le 1<sup>er</sup> avril 1998, l'actif des caisses a été transféré à des fonds en fiducie à participation unitaire établis par la Société de gestion des placements. Au 31 mars 2001, il y avait 12 fonds en fiducie à participation unitaire, chacune ayant un mandat particulier en matière de placements. La caisse de retraite dans les services publics détient des unités dans chacun des 12 fonds en fiducie à participation unitaire, conformément à la politique de placement établie par la Société de gestion des placements pour la caisse de retraite dans les services publics. Quatre des fonds en fiducie à participation unitaire ont des gestionnaires de placements externes, tandis que les huit autres fonds sont gérés par le personnel de la société.

### **Des politiques de placement devraient exister**

**4.33** Notre premier critère est le suivant :

*Des politiques et des objectifs de placement appropriés devraient être préparés et approuvés.*

**4.34** Une caisse de retraite a seulement deux sources de revenus, soit les revenus de placements et les cotisations des participants au régime et

du promoteur. Comme nous le mentionnions, une règle pratique largement appliquée est la suivante : une hausse de 1 % des revenus du régime de retraite abaisse de 15 % les cotisations obligatoires. Voilà qui souligne l'importance d'avoir de bonnes politiques de placement pour le préposé à la gouverne du régime, le promoteur du régime, les employés qui cotisent au régime et les personnes qui reçoivent des prestations de retraite.

**4.35** Nous avons examiné les pratiques exemplaires du secteur ainsi que la *Loi sur les prestations de pension* pour nous aider à établir une base servant à définir ce que sont des politiques de placement appropriées. La loi vise les personnes employées par le gouvernement du Nouveau-Brunswick, mais elle ne lie pas la Couronne, ce qui fait que le régime de retraite dans les services publics n'a pas d'obligations en vertu de cette loi. Malgré cela, la loi est considérée comme un point de repère utile. Les résultats de notre examen sont les suivants.

**4.36** Les politiques de placement devraient :

- faire l'objet de procédures écrites qui définissent les responsabilités et les obligations redditionnelles des gestionnaires des placements;
- établir clairement quels sont les processus de rapport et d'examen que suivra le régime, y compris la manière dont le rendement sera mesuré et communiqué;
- documenter les attentes du régime en matière de rendement et la tolérance à l'égard du risque;
- être approuvées par le préposé à la gouverne du régime;
- être compatibles avec les objectifs de la caisse de retraite et la nature des obligations financières du régime;
- faire en sorte que la possibilité de modifications du régime et d'événements imprévus, par exemple les changements radicaux sur les marchés économiques, soit prévue dans la politique.

***Rôle du préposé à la gouverne dans l'approbation des politiques de placement***

**4.37** Comme nous l'expliquions, le rôle du préposé à la gouverne à l'égard d'un régime de retraite est crucial. Le préposé à la gouverne est l'ultime responsable de tous les aspects des activités du régime de retraite.

**4.38** Durant l'établissement du taux réel de rendement à long terme pour la politique de placement, les responsables de la Société de gestion ont rencontré le préposé à la gouverne et d'autres responsables du ministère des Finances pour obtenir leurs vues sur des questions qui ont contribué à déterminer une stratégie appropriée en matière d'affectation de l'actif et la tolérance du promoteur à l'égard du risque.

**4.39** Par ailleurs, le préposé à la gouverne a eu chaque année des rencontres officielles avec la Société de gestion pour discuter de



questions relatives à la gestion de l'actif. Le sous-ministre des Finances est membre du conseil d'administration et donc exposé régulièrement aux activités du conseil.

**4.40** Toutefois, le préposé à la gouverne du régime n'a pas approuvé officiellement la politique de placement.

***Examen de la politique de placement visant la caisse de retraite dans les services publics***

*Conformité à la Loi sur la Société de gestion des placements*

**4.41** Nous avons examiné la politique de placement en vigueur pour la caisse de retraite dans les services publics datée du 1<sup>er</sup> avril 2001, dans l'optique de sa conformité à la *Loi sur la Société de gestion des placements* et aux pratiques exemplaires du secteur.

**4.42** C'est la *Loi sur la Société de gestion des placements* qui établit les responsabilités de la Société de gestion à l'égard de l'administration des politiques de placement. La loi précise les exigences des politiques et déclare ceci : « La déclaration de politiques et principes directeurs de placement doit [...] décrire le but et les objectifs du fonds ou du fonds commun de placement, les devoirs des personnes responsables de la gestion et de l'administration du fonds ou du fonds commun de placement et la manière selon laquelle les placements doivent être examinés et effectués. »

**4.43** Notre examen a révélé que la Société de gestion respecte la *Loi sur la Société de gestion des placements* en ce qui concerne les exigences relatives au contenu de ses politiques de placement.

*Pratiques exemplaires du secteur*

**4.44** Nous avons conclu que, si on les compare aux pratiques exemplaires du secteur, les politiques sont appropriées sauf dans un cas, soit le lien entre le but du régime et l'objectif de la politique de placement.

**4.45** La politique de placement du régime, documentée par le fiduciaire (la Société de gestion), précise que

*les objectifs qui suivent devraient former la base de la politique de placement de la caisse de retraite dans les services publics :*

*maximiser le rendement des placements;*

*protéger l'actif accumulé. [Traduction.]*

**4.46** Il est également déclaré dans la politique de placement que : « l'un des objectifs de la société est d'offrir un taux de rendement réel à long terme supérieur à l'hypothèse utilisée pour l'évaluation actuarielle la plus récente, qui est de 4,0 %. » [Traduction.]

**4.47** La *Loi sur la pension de retraite dans les services publics* n'énonce pas un but ou une mission pour le régime de retraite. Un énoncé de but est inclus dans les livrets et les brochures à l'intention des

employés : assurer une sécurité financière aux participants au régime. Cependant, le ministère des Finances a déclaré que ce libellé ne rend pas correctement compte du but du régime. Il s'ensuit, puisqu'il n'y a pas de but approprié pour le régime, qu'il est impossible d'établir un lien avec l'objectif de la politique de placement.

### *Recommandations*

**4.48 Le préposé à la gouverne n'a jamais officiellement approuvé la politique de placement, et nous avons recommandé que l'approbation requise soit obtenue.**

**4.49 Nous avons recommandé qu'il y ait un but ou une mission documenté pour le régime de retraite. Nous avons aussi recommandé qu'il y ait un lien clair entre le but du régime de retraite et l'objectif établi par la Société de gestion pour le taux de rendement réel à long terme dans la politique de placement de la caisse.**

### *Conclusion*

**4.50** De façon générale, il est partiellement satisfait au critère. Le rôle du préposé à la gouverne dans la préparation et l'approbation de la politique de placement n'est pas officiel, ce qui accroît le risque que le rôle du préposé à la gouverne ne soit pas rempli. En ce qui concerne les responsabilités de la Société de gestion, il est satisfait au critère.

### **Les politiques de placement devraient être régulièrement revues**

**4.51** Notre deuxième critère est le suivant :

*Les politiques et les objectifs de placement devraient être revus régulièrement et mis à jour au besoin.*

**4.52** Une fois qu'une politique de placement appropriée est préparée et approuvée, il est important de mettre la politique périodiquement à jour pour assurer sa pertinence continue lorsque les conditions changent. La Société de gestion a la responsabilité d'élaborer la politique et de la tenir à jour.

**4.53** Notre vérification a révélé que le dernier examen de la politique de placement par la Société de gestion a eu lieu, comme il est exigé, dans l'année qui a suivi une évaluation de la capitalisation. La politique de placement la plus récente est datée du 1<sup>er</sup> avril 2001, tandis que la dernière évaluation actuarielle de la capitalisation est datée du 1<sup>er</sup> avril 2000. De plus, on nous a informés que la Société de gestion a aussi l'habitude d'examiner annuellement la nécessité d'un examen de la politique de placement et fait des mises à jour au besoin.

**4.54** Rien dans les mesures législatives n'oblige le préposé à la gouverne du régime à participer à un examen et à une mise à jour périodiques de la politique de placement. De plus, le préposé à la gouverne ne suit aucune pratique officielle à cet égard.

**4.55** Depuis un certain temps, le ministère des Finances a recours au « comité d'évaluation actuarielle » pour formuler des recommandations ayant trait aux évaluations actuarielles des régimes de retraite. Ce

comité est composé de sept employés cadres et fait rapport au ministre des Finances.

**4.56** Le mandat du comité est établi depuis octobre 1996. En voici quelques aspects clés :

- recommander un mandat approprié pour les évaluations actuarielles, fondé sur les objectifs de l'évaluation actuarielle;
- recommander les méthodes et les hypothèses actuarielles sur lesquelles l'évaluation doit se fonder;
- recevoir le rapport d'évaluation des actuaires et formuler des recommandations fondées sur ce rapport.

**4.57** Nous avons examiné les procès-verbaux des réunions du comité en remontant jusqu'en octobre 1996. Nous avons constaté que, à une occasion, le comité a consacré du temps à l'examen des répercussions que différentes hypothèses concernant le taux de rendement auraient sur le régime de retraite. Ce genre d'information offre la possibilité de mettre sur le même pied le risque de placement et les taux de rendement et d'examiner les répercussions de ce risque sur les taux attendus.

**4.58** Si de telles analyses étaient plus fréquentes et que les résultats étaient mis à la disposition du préposé à la gouverne du régime, ce dernier serait alors beaucoup mieux placé pour discuter et approuver les modifications à la politique de placement lorsqu'il est prié de le faire.

**4.59** La Société de gestion nous a informés que, dans le cadre de la procédure habituelle de mise à jour de la politique de placement, elle sollicite l'apport du ministre des Finances au sujet de la tolérance du promoteur à l'égard du risque. Cette communication avec le préposé à la gouverne du régime est un aspect important du processus suivi lorsque des modifications sont envisagées à la politique de placement.

**4.60** Par ailleurs, il est important que des communications aient lieu entre la Société de gestion et le préposé à la gouverne du régime concernant la position de ce dernier sur des questions ayant trait à la capitalisation du régime. Ainsi, il serait utile que le préposé à la gouverne explique les modifications apportées au montant ou au choix du moment des cotisations, les modifications prévues aux prestations et la manière dont les excédents ou les déficits doivent être traités. Il s'agit dans tous les cas de facteurs dont il devrait être tenu compte dans la détermination de la stratégie globale de placement.

**4.61** Nous croyons qu'un processus officiel devrait être établi et documenté dans la politique de placement pour assurer la participation du préposé à la gouverne du régime à une discussion productive avec les représentants de la Société de gestion sur des questions telles que les vues du préposé à la gouverne sur la capitalisation du régime et la

tolérance à l'égard du risque. Suivant une communication appropriée entre les parties, il devrait être fait en sorte que l'approbation du préposé à la gouverne du régime soit reçue. Bien que le préposé à la gouverne et la Société de gestion doivent décider des modifications à la politique qui nécessitent l'approbation du préposé à la gouverne, nous pensons que, au minimum, l'approbation devrait être obtenue pour les politiques (p. ex., catégories d'actif et pourcentages d'affectation) qui sont cruciales pour le rendement de la caisse.

#### **Recommandation**

**4.62 Nous avons recommandé que la politique de placement comprenne l'obligation d'une communication appropriée avec le préposé à la gouverne du régime lorsque des modifications à la politique de placement sont préparées.**

#### **Réponse de la Société de gestion des placements**

**4.63** *La Société de gestion des placements communique périodiquement avec le promoteur du régime au sujet des examens de la composition de l'actif du régime. Le conseil de la Société de gestion considère qu'il est important d'intégrer les vues du promoteur à la prise de telles décisions. Le conseil considérerait aussi les politiques de financement du régime élaborées par le promoteur comme de l'information utile à prendre en compte dans la prise de ses décisions.*

**4.64** *Même si nous ne considérons pas les communications avec le promoteur du régime comme un point pertinent de la politique de placement, de telles communications sont pratique courante, comme en témoigne le plan opérationnel de la Société de gestion.*

**4.65** *Nous tenons également à souligner que l'une des raisons pour lesquelles le sous-ministre des Finances siège au conseil est pour veiller à ce que le promoteur du régime soit au courant des questions concernant les politiques de placement, des résultats de placement ainsi que de toute autre information importante. Nous fournissons de la documentation aux membres du conseil avant la tenue des réunions, ainsi qu'un procès-verbal de toutes les décisions. À notre avis, cela répond aux exigences de la recommandation. [Traduction.]*

#### **Recommandations**

**4.66 Nous avons recommandé que le rôle du préposé à la gouverne du régime soit officialisé pour faire en sorte que l'approbation du préposé à la gouverne soit requise pour certaines modifications à la politique de placement (p. ex., catégories d'actif et pourcentages d'affectation).**

**4.67 Nous avons recommandé que le préposé à la gouverne ait recours au comité d'évaluation actuarielle pour obtenir de l'information pouvant servir à prendre des décisions éclairées sur la politique de placement du régime.**

**Réponse du ministre**

**4.68** *Au moment où la mesure législative sur la Société de gestion de placements du Nouveau-Brunswick a été rédigée en 1994, le concept de préposé à la gouverne n'était pas bien établi.*

**4.69** *Comme le ministre est chargé de veiller à ce que toutes les prestations soient payées, le ministre convient qu'il est nécessaire d'établir des mécanismes pour veiller à ce que la Société de gestion élabore une politique de placement appropriée qui tient compte de la tolérance de la province à l'égard du risque, y compris les considérations financières et comptables. Le ministre verra comment de telles mesures peuvent être prises en collaboration avec la Société de gestion. Il se peut que certaines questions relatives aux politiques et à la mise en œuvre prennent un certain temps à régler. [Traduction.]*

**Conclusion**

**4.70** Des procédures officieuses sont en vigueur pour faire intervenir le préposé à la gouverne du régime dans l'examen et la mise en jour de la politique de placement. La Société de gestion a des procédures en vigueur pour assurer le maintien à jour des politiques de placement. Toutefois, comme le rôle du préposé à la gouverne du régime n'est pas établi d'une manière officielle de façon à assurer une participation continue à l'examen et à la mise à jour de la politique de placement, nous concluons qu'il n'est que partiellement satisfait au critère.

**Sélection des gestionnaires des placements**

**4.71** Notre troisième critère est le suivant :

*Des critères de sélection des gestionnaires des placements devraient être clairement établis et respectés.*

**4.72** Choisir le gestionnaire des placements le plus approprié pour prendre les décisions de placement est un aspect important de la gestion de l'actif. Le processus de sélection exige la mise en place d'une méthode efficace pour guider la décision de faire appel à des gestionnaires externes, et pour choisir parmi plusieurs gestionnaires.

**4.73** La *Loi sur la pension de retraite dans les services publics* nomme la Société de gestion comme fiduciaire des caisses de retraite et elle ordonne que l'argent des caisses soit placé conformément à la *Loi sur les fiduciaires*. Les mesures législatives exigent que la Société de gestion élabore un énoncé des politiques et des directives de placement et qu'elle y adhère. Elles permettent aussi à la Société de gestion de conclure des ententes avec d'autres parties, qui peuvent agir comme fiduciaires ou fournir des conseils en matière de placement ou d'autres services.

**4.74** Étant donné les responsabilités que les mesures législatives confèrent à la Société de gestion, le préposé à la gouverne du régime n'a aucun rôle à jouer dans la sélection du gestionnaire des placements de la caisse. Comme la Société de gestion est, de plus, autorisée à embaucher des gestionnaires de placements externes, le préposé à la gouverne du régime n'a aucune responsabilité directe dans ce processus.

**4.75** Au 31 mars 2001, moins de 5 % des placements de la caisse étaient confiés à des gestionnaires de placements externes. Le reste était géré par la Société de gestion.

**4.76** Jusqu'à présent, la Société de gestion a mené trois campagnes de recrutement pour trouver des gestionnaires externes. Après l'expérience du premier recrutement, la Société de gestion a élaboré une méthode pour la sélection des gestionnaires de placements externes. Le conseil d'administration de la Société de gestion a par la suite approuvé cette méthode à titre de directive visant la sélection des vendeurs principaux.

**4.77** Nous avons examiné la documentation au dossier afin d'établir s'il y avait conformité à la méthode approuvée par le conseil d'administration. Nous concluons que la Société de gestion a respecté la méthode approuvée pour la sélection des gestionnaires de placements externes.

### **Conclusion**

**4.78** Il est satisfait au critère. La Société de gestion suit des pratiques clairement établies pour recruter des gestionnaires externes. Le préposé à la gouverne n'a aucun contrôle sur le choix du gestionnaire des placements, puisque la Société de gestion est nommée en vertu de la loi.

### **Surveillance du rendement des gestionnaires des placements**

**4.79** Notre quatrième critère est le suivant :

*Le rendement du gestionnaire des placements devrait faire l'objet d'une surveillance et d'une évaluation régulières, et des mesures correctrices devraient être prises au besoin. La conformité aux politiques et aux objectifs de placement du régime devrait être surveillée.*

**4.80** Il est rassurant de savoir que les gestionnaires des placements sont soigneusement sélectionnés au moyen d'une méthode approuvée au préalable. Cependant, choisir les bons gestionnaires de placements ne suffit pas. Il faut également un moyen de veiller à ce que les gestionnaires continuent à avoir un rendement acceptable.

**4.81** Recevoir régulièrement de l'information sur le rendement des gestionnaires offre la possibilité de prendre des mesures lorsque le rendement ne répond pas aux attentes. Cela permet aussi de veiller à ce que les gestionnaires respectent les politiques de placement et autres modalités convenues.

**4.82** L'information sur le rendement est nécessaire à deux niveaux : entre le préposé à la gouverne du régime et la Société de gestion, et entre la Société de gestion et ses gestionnaires externes et internes.

### **Surveillance et évaluation de la Société de gestion**

**4.83** Les mesures législatives n'établissent pas de procédures que peut suivre le préposé à la gouverne du régime pour surveiller et évaluer le rendement de la Société de gestion. De plus, notre examen ne nous a pas permis de trouver de directives du Conseil de gestion ou de directives

ministérielles visant le rôle du préposé à la gouverne du régime à cet égard.

**4.84** Nous avons tenu des discussions avec le ministère des Finances pour déterminer les procédures qu'il suit pour surveiller les résultats des placements. Le ministère a répondu qu'il compare les résultats réels avec les repères établis par la Société de gestion et avec les repères du secteur des régimes de retraite. Les résultats sont communiqués au sous-ministre et, s'ils sont importants, au ministre. Si des mesures sont nécessaires, celles-ci viennent du sous-ministre.

**4.85** Les responsables de la Société de gestion ont confirmé que, bien qu'il n'y ait pas de surveillance ni d'évaluation officielles de son rôle, en tant que fiduciaire ou gestionnaire des placements, plusieurs points de contrôle sont en place:

- le sous-ministre des Finances est membre du conseil d'administration;
- les responsables de la Société de gestion rencontrent le ministre des Finances au moins une fois durant l'exercice;
- la Société de gestion produit un rapport annuel qui est déposé à l'Assemblée législative;
- la Société de gestion comparait annuellement devant le Comité permanent des corporations de la Couronne.

***Surveillance et évaluation du personnel de gestion des placements de la Société de gestion***

**4.86** La Société de gestion a en place un système de surveillance et d'évaluation du rendement de son personnel de gestion des placements. Le système fait aussi en sorte que les politiques de placement sont respectées.

**4.87** À notre avis, les rapports préparés fournissent suffisamment de détails pour permettre au chef des placements de surveiller les stratégies de placement et au président de surveiller la politique de placement et les résultats de placement par rapport aux objectifs et aux repères pertinents, précisés dans la politique de placement.

**4.88** Nous sommes également d'avis que le rapport trimestriel du président au conseil d'administration fournit des renseignements suffisants pour permettre au conseil de surveiller et d'évaluer le rendement des gestionnaires de placements internes de la Société de gestion.

***Surveillance et évaluation des gestionnaires de placements externes de la Société de gestion***

**4.89** La décision par la Société de gestion de recruter des gestionnaires externes découle d'un changement dans la politique de placement. La décision d'augmenter l'actif international a amené la Société de gestion à conclure qu'elle avait besoin de compétences spécialisées en placement qu'elle n'avait pas à l'interne. La Société de gestion a, depuis, accru le nombre de mandats de placement spécialisés gérés à l'externe.

**4.90** Nous avons examiné les méthodes suivies par la Société de gestion pour surveiller et évaluer les deux gestionnaires de placements avec lesquels elle faisait affaire depuis un an ou plus. Un gestionnaire est lié par un contrat à la Société de gestion depuis l'instauration de l'organisme, bien que son mandat ait été révisé en décembre 1999. L'autre gestionnaire a un contrat avec la Société de gestion depuis avril 2000.

**4.91** Les contrats établissent les politiques de placement pour les gestionnaires ainsi que les exigences en matière de rapports envers la Société de gestion. Pour surveiller les gestionnaires externes, le personnel de la Société de gestion tient des dossiers de toutes les activités de placement effectuées par les gestionnaires et fait le rapprochement de ces dossiers avec les rapports du dépositaire et avec les rapports trimestriels reçus du gestionnaire. La Société de gestion peut ainsi évaluer la conformité aux politiques de placement de chaque gestionnaire et surveiller et évaluer le rendement des gestionnaires. Au moins une fois par année, la direction de la Société de gestion rencontre chaque gestionnaire des placements pour discuter des résultats de placement et de la stratégie de placement.

**4.92** Nous avons examiné le document produit par les gestionnaires externes pour satisfaire à leurs obligations de faire rapport et déterminé que quatre domaines qui ne sont pas traités dans le document aideraient la Société de gestion à surveiller et à évaluer les gestionnaires de placements externes.

- **Non-conformité aux politiques de placement** – La Société de gestion devrait envisager d'adopter une directive exigeant que tous les gestionnaires externes informent immédiatement la Société de gestion des cas dans lesquels les placements ne sont pas conformes aux politiques.
- **Communication des poursuites judiciaires et d'éventuels procès en instance** – La Société de gestion devrait envisager d'exiger de tous les gestionnaires externes qu'ils informent la Société de gestion des poursuites judiciaires intentées contre eux et d'éventuels procès en instance.
- **Barème d'honoraires** – Quel que soit le barème d'honoraires, il est important que les honoraires demeurent concurrentiels, une fois tenu compte du mandat du gestionnaire des placements. Nous incitons la Société de gestion à réévaluer les honoraires avec les gestionnaires au moment des rencontres annuelles pour s'assurer de leur nature raisonnable et de leur pertinence.
- **Surveillance des gestionnaires** – À notre avis, la Société de gestion devrait mettre au point une façon de décider quand le rendement des gestionnaires nécessite une intervention de la société. Nous



recommandons avoir recours à une liste de contrôle pour capturer l'état de la situation et décrire les circonstances dans lesquelles la Société de gestion devrait commencer à surveiller les activités de plus près. La liste pourrait aussi établir les situations dans lesquelles la Société de gestion placerait le gestionnaire sur une liste de surveillance prioritaire et enlèverait le gestionnaire de la liste de surveillance prioritaire. Il serait approprié de communiquer cette liste de contrôle aux gestionnaires externes.

*Recommandation*

**4.93** Il devrait être exigé que le préposé à la gouverne du régime surveille et évalue la Société de gestion en bonne et due forme, dans son rôle de gestionnaire des placements, au moins une fois par année.

*Réponse du ministère*

**4.94** *Le ministère est d'accord avec la recommandation et il prendra des mesures en vue de son adoption. [Traduction.]*

*Recommandation*

**4.95** La méthode de surveillance et d'évaluation des gestionnaires de placements recrutés par la Société de gestion devrait être raffinée en y ajoutant les améliorations suivantes :

- **détermination immédiate des cas de non-conformité à la politique de placement;**
- **communication de toute poursuite judiciaire ou de tout procès en instance;**
- **assurance que les honoraires versés sont concurrentiels;**
- **conseils sur la manière de procéder lorsque le rendement des gestionnaires de placements externes est faible.**

*Réponse de la Société de gestion des placements*

**4.96** *Les gestionnaires sont actuellement tenus de confirmer la conformité dans le cadre des rapports trimestriels qu'ils doivent produire. De plus, le personnel de la Société de gestion surveille les portefeuilles des gestionnaires chaque semaine pour s'assurer de la conformité. Néanmoins, votre recommandation sur ce point sera intégrée à nos procédures.*

**4.97** *Nous exigerons des gestionnaires qu'ils confirment toute poursuite judiciaire ou tout procès en instance dans leurs rapports trimestriels.*

**4.98** *Les honoraires des gestionnaires sont considérés lorsque nous prenons la décision initiale de recruter. Cependant, une fois le gestionnaire recruté, il devient plus difficile d'évaluer la compétitivité des honoraires, car l'information sur le marché n'est pas toujours facilement accessible ou fiable. De plus, nous avons l'impression que les honoraires n'ont pas tendance à beaucoup fluctuer dans le secteur d'une année à l'autre. Néanmoins, nous prendrons l'habitude de discuter annuellement des arrangements d'honoraires avec les gestionnaires externes.*

**4.99** *La Société de gestion prend ses responsabilités de surveillance des gestionnaires externes très au sérieux, et elle a mis beaucoup d'efforts. La décision de placer un gestionnaire sur une liste de surveillance est quelque peu subjective, car on ne peut traiter tous les cas de manière similaire. Bien qu'une liste de contrôle puisse être dressée, au bout du compte, pour décider de la marche à suivre, il est préférable de faire appel au jugement professionnel. [Traduction.]*

### **Conclusion**

**4.100** Il est partiellement satisfait au critère. Aucune méthode officielle n'est suivie pour assurer la surveillance du rendement du fiduciaire, la Société de gestion. Cependant, la Société de gestion surveille de manière adéquate son personnel de gestion des placements et les gestionnaires des placements externes pour s'assurer de la conformité aux politiques de placement applicables.

### **Présentation de l'information sur le rendement**

**4.101** Notre cinquième critère est le suivant :

*Un rapport annuel devrait être produit pour fournir aux lecteurs de l'information permettant de comprendre le régime de retraite et d'en évaluer le rendement.*

**4.102** Notre bureau vérifie les états financiers annuels publiés par le Régime de pension de retraite dans les services publics. Ces états sont publics. La Société de gestion produit un rapport annuel qui contient de l'information sur le rendement des placements de la caisse. Le rapport annuel de 2000-2001 de la Société de gestion montre la composition de l'actif de la caisse, le rendement réel de la caisse ainsi que le taux de rendement réel par rapport au taux repère pour l'exercice en cours. Le rapport annuel contient un rapport redditionnel qui compare les résultats réels aux objectifs de la Société de gestion.

**4.103** Le bulletin annuel publié par la Société de gestion est un autre moyen utilisé pour faire rapport aux participants au régime. Le bulletin contient de l'information publiée dans le rapport annuel de la Société de gestion.

**4.104** En revanche, le régime de retraite dans les services publics comme tel n'a pas de rapport annuel, et il s'ensuit que des informations ne sont pas communiquées aux participants. Un certain nombre de domaines pourrait être traité, et la directive sur les rapports annuels du gouvernement peut servir de ligne directrice à cet égard. Voici des exemples de domaines qui pourraient être compris dans le rapport annuel d'un régime de retraite.

- le but du régime;
- les objectifs à court et à long terme du régime;
- les principaux faits saillants et activités du régime pour l'exercice;
- les résultats réels comparativement au rendement prévu;
- la communication du total des coûts d'administration du régime;
- de l'information sur le rendement des gestionnaires de l'actif;

- les modifications prévues qui touchent l'actif et le passif du régime.

**4.105** Le préposé à la gouverne du régime devrait être chargé de la préparation et de la publication du rapport annuel du régime. Un tel rapport annuel serait mis à la disposition de tous les cotisants et pensionnés.

#### *Recommandation*

**4.106** **Le préposé à la gouverne du régime devrait publier un rapport annuel sur le régime de retraite. La directive sur les rapports annuels du gouvernement devrait guider la préparation du rapport.**

#### *Réponse du ministère*

**4.107** *Le ministère est d'accord avec la recommandation et il collaborera avec la Société de gestion et le Bureau des ressources humaines pour mettre au point un rapport annuel utile. [Traduction.]*

#### *Conclusion*

**4.108** À l'heure actuelle, un certain nombre de rapports sont publiés annuellement au sujet du régime des services publics. Toutefois, il n'y a pas de rapport annuel qui fournit aux lecteurs de l'information permettant de comprendre le régime et d'évaluer son rendement. En conséquence, il n'est pas satisfait au critère.

### **Régime de pension à l'intention du groupe Manœuvres, hommes de métier et de services**

**4.109** Le régime des manœuvres, hommes de métier et de services est un régime de retraite à prestations déterminées dont le promoteur est le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Au 31 décembre 2001, il y avait plus de 1 900 participants actifs, 900 pensionnés et un actif d'une valeur marchande d'environ 179,5 millions de dollars.

#### **Introduction**

**4.110** Les modalités du régime de retraite sont négociées entre le Conseil de gestion et l'unité de négociation du groupe manœuvres, hommes de métier et de services. Le régime de retraite peut être révisé au moyen du processus de négociation collective ou, dans certains cas, par l'entremise du comité des pensions. Le document du régime est un regroupement officiel de toutes les modalités négociées du régime de retraite.

**4.111** Le rôle du comité des pensions est décrit dans le document du régime. Le comité des pensions, qui est composé de 10 participants au régime, a le pouvoir de décider de modifications aux dispositions du régime à l'intérieur de limites précises et de participer à la sélection des gestionnaires des placements.

**4.112** Les gestionnaires des placements sont chargés du placement de l'actif du régime de retraite, conformément aux politiques approuvées par le Conseil de gestion. Il y a à l'heure actuelle trois gestionnaires des placements. Une lettre d'entente a été signée avec chaque gestionnaire. Cette lettre énonce la politique et les objectifs de placement (les politiques de placement) et établit les détails de l'arrangement entre les gestionnaires et le régime.

**4.113** Le Conseil de gestion a confié les responsabilités d'administrateur du régime des manœuvres, hommes de métier et de services à Morneau Sobeco. Morneau Sobeco tient des données sur le service et les cotisations de chaque employé et prépare un rapport d'administration annuel.

**4.114** Le ministre des Finances a pris l'habitude de conseiller le Conseil de gestion sur des questions reliées à l'administration fiduciaire. La Division de la trésorerie du ministère offre les conseils nécessaires au ministre des Finances. La division est chargée de surveiller et d'évaluer les gestionnaires des placements et les dépositaires de l'actif du régime. Elle est aussi chargée de préparer les états financiers de la caisse de retraite. La division examine les politiques de placement et propose des changements, le cas échéant.

### **Des politiques de placement devraient exister**

**4.115** Notre premier critère est le suivant :

*Des politiques et des objectifs de placement appropriés devraient être préparés et approuvés.*

### ***Rôle du préposé à la gouverne dans l'approbation des politiques de placement***

**4.116** Dans le cas du régime des manœuvres, hommes de métier et de services, le Conseil de gestion, à titre de préposé à la gouverne, a approuvé les politiques de placement et le choix des gestionnaires de placements. Le Conseil de gestion a aussi le pouvoir d'apporter des modifications, qui sont soumises aux dispositions de la convention collective et de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

**4.117** Bien que nous ayons eu le plaisir de voir le préposé à la gouverne assumer un rôle direct dans la prise de décisions clés relatives au régime de retraite, le document du régime n'énonce pas cette responsabilité. Nous voyons cette approbation comme un aspect important de la responsabilité du préposé à la gouverne; elle devrait être rendue officielle de sorte que les futures mesures prises s'inspirent de ces pratiques exemplaires.

### ***Examen de la politique de placement visant le régime des manœuvres, hommes de métier et de services***

**4.118** La lettre d'entente signée avec chacun des gestionnaires de placements décrit en détail les politiques de placement à suivre. Les politiques de placement des trois gestionnaires sont identiques, à l'exception du renvoi à la diversification du portefeuille et à l'affectation de l'actif. Chaque gestionnaire reçoit des directives uniques à cet égard. Le Conseil de gestion a approuvé les politiques de placement le 17 décembre 1998.

**4.119** Nous avons examiné les politiques de placement en vigueur avec les trois gestionnaires du régime des manœuvres, hommes de métier et de services, y compris sous l'angle de la conformité aux pratiques exemplaires du secteur, et les avons trouvées acceptables. La seule exception que nous faisons est un manque de cohérence entre les politiques de placement et l'objectif du régime.

**4.120** Il est énoncé dans les politiques de placement que l'objectif à long terme de la caisse est d'offrir un taux de rendement réel à long terme de 3,75 % sur une période de cinq à dix ans. Rien dans la politique ni dans l'information fournie par la Division de la trésorerie n'indique comment cette mesure a été décidée.

**4.121** Le but du régime de retraite, tel qu'il est énoncé dans le document du régime, est de fournir des prestations aux employés admissibles, conformément aux modalités précisées. Avec un tel objectif, il serait raisonnable de s'attendre à trouver des éléments qui prouvent la conclusion selon laquelle un taux de rendement réel de 3,75 % suffit pour que le régime atteigne son objectif. Aucune documentation de ce genre n'existe.

### *Recommandations*

**4.122** Nous avons recommandé que le document du régime autorise expressément le préposé à la gouverne à approuver des décisions importantes concernant le régime.

**4.123** Nous avons recommandé qu'un lien clair existe entre l'objectif du régime de retraite et l'objectif en matière de taux de rendement réel à long terme énoncé dans la politique de placement.

### *Réponse du ministère*

**4.124** *Le ministère prendra des mesures en vue de l'adoption des recommandations.* [Traduction.]

### *Conclusion*

**4.125** De façon générale, il est satisfait au critère. Toutefois, nous préférierions que les responsabilités actuelles du préposé à la gouverne soient reconnues dans le document du régime. Nous croyons aussi que l'objectif du régime et le taux de rendement à long terme du régime devraient être mieux reliés.

### **Les politiques de placement devraient être régulièrement revues**

**4.126** Notre deuxième critère est le suivant :

*Les politiques et les objectifs de placement devraient être revus régulièrement et mis à jour au besoin.*

**4.127** Dans chaque politique de placement, on peut lire que : « la présente politique sera revue annuellement par la Division de la trésorerie et de la dette pour déterminer si des modifications sont requises » [Traduction.]

**4.128** Nous avons appris qu'aucun processus ni aucune procédure ne sont documentés concernant la réalisation de cet examen annuel. Le personnel de la Division de la trésorerie a expliqué que son examen est de nature continue, puisqu'il surveille les rapports préparés par les gestionnaires des placements et examine les rapports de rendement préparés par un tiers indépendant. À notre avis, la surveillance et l'examen des rapports ne suffisent pas en soi à veiller à ce que la politique de placement demeure pertinente et atteigne l'objectif du régime de retraite.

**4.129** Depuis quelque temps, le ministère des Finances s'appuie sur le comité d'évaluation actuarielle pour former des recommandations relatives aux évaluations actuarielles des régimes de retraite. Le comité est composé de sept membres et fait rapport au ministre des Finances.

**4.130** Nous avons examiné les procès-verbaux des réunions du comité en remontant jusqu'en octobre 1996. Nous avons constaté que, à une occasion, le comité a consacré du temps à l'examen des répercussions que différentes hypothèses concernant le taux de rendement auraient sur le régime de retraite. Ce genre d'information offre la possibilité de mettre sur le même pied le risque de placement et les taux de rendement et d'examiner les répercussions de ce risque sur les taux attendus.

**4.131** Si de telles analyses étaient plus fréquentes, et que les résultats servaient à la Division de la trésorerie dans sa tâche de fournir des conseils au Conseil de gestion, ce dernier, à titre de préposé à la gouverne, serait beaucoup mieux placé pour approuver les modifications aux politiques de placement lorsqu'il est prié de le faire.

#### *Recommandations*

**4.132** Nous avons recommandé que la Division de la trésorerie documente et mette en œuvre des procédures à suivre annuellement pour vérifier la pertinence continue des politiques de placement et leur capacité de répondre à l'objectif du régime de retraite.

**4.133** Les résultats de l'examen annuel des politiques de placement devraient être documentés et présentés au préposé à la gouverne du régime, ainsi que toute recommandation visant à modifier les politiques de placement.

**4.134** Nous avons recommandé que le préposé à la gouverne obtienne du comité de révision actuarielle de l'information qui peut contribuer à la prise de décisions éclairées sur la politique de placement du régime des manœuvres, hommes de métier et de services.

#### *Réponse du ministère*

**4.135** *Le ministère convient que certaines procédures peuvent être améliorées, et il verra à examiner les changements nécessaires.*  
[Traduction.]

#### *Conclusion*

**4.136** La Division de la trésorerie n'a pas de procédures en vigueur pour assurer un examen efficace des politiques de placement sur une base annuelle; en conséquence, il n'est pas satisfait au critère.

#### **Sélection des gestionnaires des placements**

**4.137** Notre troisième critère est le suivant :

*Des critères de sélection des gestionnaires des placements devraient être clairement établis et respectés.*

**4.138** Le recrutement des trois gestionnaires de placements actuellement en poste est le résultat des efforts d'un comité de

recrutement, mis sur pied par la Division de la trésorerie. Le comité de recrutement a formulé des recommandations au Conseil de gestion, qui a pris la décision définitive. Des membres du personnel de la Division de la trésorerie siégeaient au comité de recrutement qui a fait la recommandation au Conseil de gestion. Bien que le document actuel du régime prévoit la participation du comité des pensions au processus de sélection, ce n'était pas une exigence au moment du processus de sélection dont il est question.

**4.139** Bien que les politiques de placement ne précisent pas la marche à suivre pour sélectionner les gestionnaires des placements, nous avons examiné à la Division de la trésorerie de la documentation qui explique comment le recrutement s'est déroulé.

**4.140** L'obtention d'information auprès des gestionnaires et le rôle joué par le comité de sélection sont des aspects du processus de sélection qui nous ont satisfaits. Nous avons toutefois été déçus de ne pas réussir à nous faire expliquer les raisons qui ont amené la recommandation de recruter les trois gestionnaires ni les raisons à l'appui du montant des fonds de placement affectés à chaque gestionnaire des placements.

**4.141** Nous avons aussi noté que la politique de placement préliminaire a été préparée après une première sélection des gestionnaires de placements. Étant donné qu'une politique de placement établit les différentes catégories d'actif et les fourchettes acceptables pour chacune, nous nous serions attendus à trouver une politique de placement établie avant que commence le processus de sélection. Par ailleurs, il aurait été utile que des décisions soient prises sur la préférence entre des gestionnaires de placements de portefeuilles spécialisés ou équilibrés et le nombre souhaité de gestionnaires de placements.

### *Recommandations*

**4.142** Le document du régime devrait clairement définir les rôles et les responsabilités de toutes les parties participant à la sélection des gestionnaires de placements.

**4.143** La Division de la trésorerie devrait se servir de ses pratiques actuelles pour aider à l'élaboration d'une directive qui décrit le processus de sélection des gestionnaires de placements. Le processus devrait comprendre la documentation de critères pertinents pour la sélection des gestionnaires des placements.

**4.144** Nous avons recommandé que, à l'avenir, avant d'entamer le processus de sélection d'un gestionnaire des placements, la politique de placement soit révisée et mise à jour, s'il y a lieu, et que des décisions soient prises concernant le nombre de gestionnaires à recruter et s'il s'agira de gestionnaires de portefeuilles spécialisés ou équilibrés.

**Réponse du ministère**

**4.145** *Le ministère prendra des mesures pour améliorer le processus de documentation.* [Traduction.]

**Conclusion**

**4.146** Il est partiellement satisfait au critère. Bien que nous ayons constaté des pratiques exemplaires en usage dans la sélection des gestionnaires des placements, nous relevons aussi la nécessité de clarifier les rôles, d'officialiser les pratiques et, dans certains cas, d'améliorer des pratiques.

**Surveillance du rendement des gestionnaires des placements**

**4.147** Notre quatrième critère est le suivant :

*Le rendement des gestionnaires des placements devrait faire l'objet d'une surveillance et d'une évaluation régulières, et des mesures correctrices devraient être prises au besoin. La conformité aux politiques et aux objectifs de placement du régime devrait être surveillée.*

**4.148** La Division de la trésorerie a retenu les services d'une firme indépendante pour mesurer le rendement des trois gestionnaires des placements et de la caisse dans son ensemble. Le rapport fournit les taux de rendement, mesure le rendement par rapport aux indices repères et compare le rendement à celui des autres gestionnaires. Des rapports détaillés sont remis chaque trimestre à la Division de la trésorerie.

**4.149** Chaque trimestre, la Division de la trésorerie prend des mesures pour s'assurer que le revenu et les placements sont inscrits correctement dans les rapports qui lui sont fournis par les gestionnaires des placements.

**4.150** Par ailleurs, la Division de la trésorerie évalue les gestionnaires en tenant des réunions périodiques. Selon la politique de placement, les gestionnaires devraient rencontrer la Division de la trésorerie au minimum tous les ans. Nous avons vu des preuves confirmant que des présentations ont eu lieu devant le comité des pensions avec du personnel de la Division de la trésorerie présent à la réunion.

**4.151** Les pratiques qui précèdent ne sont appuyées par aucune directive documentée.

**4.152** La Division de la trésorerie a rédigé récemment la première version d'un document qui, à son avis, peut servir à déterminer si un gestionnaire devrait rester en poste. Nous avons examiné le document et constaté qu'il vise la plupart des préoccupations relatives aux évaluations du rendement. Voici d'autres domaines à prendre à considération :

- **Barème d'honoraires** – Quel que soit le barème d'honoraires, il est important que les honoraires demeurent concurrentiels, une fois tenu compte du mandat du gestionnaire des placements. Une réévaluation des honoraires avec les gestionnaires au moment des rencontres



annuelles contribuerait à assurer leur nature raisonnable et leur pertinence.

- **Décision de garder un gestionnaire en poste** – La Division de la trésorerie devrait envisager de recourir à une liste de contrôle qui décrit les circonstances dans lesquelles la Division de la trésorerie se mettra à surveiller le gestionnaire de plus près, quand elle placera le gestionnaire sur une liste de surveillance prioritaire et quand elle enlèvera le gestionnaire de la liste de surveillance prioritaire. À notre avis, il serait approprié de communiquer cette liste de contrôle aux gestionnaires.

**4.153** Nous avons examiné le rapport trimestriel du 31 décembre 2000 préparé par l'un des gestionnaires de placements. L'objet de notre examen était de déterminer le degré de conformité du gestionnaire à la politique de placement.

**4.154** L'une des constatations de l'examen est que les placements dans des moyens de placement américains et internationaux représentaient plus de 24 % du total investi. Or, la politique de placement limite ces placements à 20 %. Une autre constatation découlant de cet examen est que le gestionnaire fait rapport sur quatre indices au lieu des cinq indices exigés par la politique. L'information sur ces indices est nécessaire pour procéder à l'évaluation du rendement.

**4.155** Au cours de l'année écoulée, la Division de la trésorerie a commencé à suivre une procédure pour faire en sorte que chaque gestionnaire se conforme aux restrictions touchant l'affectation de l'actif et le portefeuille. Ayant relevé des insuffisances dans un rapport que nous avons examiné, nous sommes satisfaits de voir la nouvelle procédure en place.

### *Recommandations*

**4.156** La Division de la trésorerie devrait élaborer et documenter un processus de surveillance afin que l'engagement soit pris de veiller à ce que chaque gestionnaire des placements respecte le mandat qui le vise.

**4.157** Nous avons recommandé que l'ébauche du processus d'évaluation des gestionnaires soit adoptée et que des améliorations soient apportées aux questions entourant le barème des honoraires et le maintien des gestionnaires.

**4.158** Les rapports du gestionnaire devraient comprendre une déclaration signée du gestionnaire attestant qu'il s'est conformé à la politique de placement.

**4.159** Pour achever le cycle redditionnel, la Division de la trésorerie devrait présenter au moins annuellement au préposé à la gouverne du régime un rapport officiel qui contient les résultats du

**travail réalisé sur les plans de la surveillance et de l'évaluation du rendement des gestionnaires.****Réponse du ministère**

**4.160** *Le ministère prendra des mesures en vue de l'adoption des recommandations. [Traduction.]*

**Conclusion**

**4.161** Il y a en vigueur un certain nombre de directives et de pratiques qui contribuent à faire en sorte qu'un processus fiable permet de surveiller et d'évaluer les gestionnaires et d'assurer la conformité à la politique de placement. Ce qu'il faut en revanche, ce sont des directives par écrit et, dans certains cas, l'amélioration des processus. En conséquence, nous concluons qu'il est partiellement satisfait au critère.

**Présentation de l'information sur le rendement**

**4.162** Notre cinquième critère est le suivant :

*Un rapport annuel devrait être produit pour fournir aux lecteurs de l'information permettant de comprendre le régime de retraite et d'en évaluer le rendement.*

**4.163** Le régime des manœuvres, hommes de métier et de services publie chaque année les états financiers vérifiés. C'est le seul rapport annuel de quelque importance. En conséquence, une fraction considérable de l'information n'est pas présentée aux participants. Voici des exemples d'informations qui pourraient être fournies dans un rapport annuel :

- le but du régime;
- les objectifs à court et à long terme du régime;
- les principaux faits saillants et activités du régime pour l'exercice;
- les résultats réels comparativement au rendement prévu;
- la communication du total des coûts d'administration du régime;
- de l'information sur le rendement des gestionnaires de l'actif;
- les modifications prévues qui touchent l'actif et le passif du régime.

**4.164** Le préposé à la gouverne du régime devrait être chargé de la préparation et de la publication du rapport annuel du régime. Un tel rapport annuel serait mis à la disposition de tous les cotisants et pensionnés.

**Recommandation**

**4.165** **Le préposé à la gouverne du régime devrait publier un rapport annuel sur le régime de retraite. La directive du gouvernement sur les rapports annuels devrait guider la préparation du rapport.**

**Réponse du ministère**

**4.166** *Le ministère collaborera avec le Bureau des ressources humaines et le comité des pensions pour mettre au point un rapport annuel utile. [Traduction.]*

**Conclusion**

**4.167** Il n'y a pas de rapport annuel fournissant aux lecteurs de l'information qui leur permettrait de comprendre le régime de retraite et

d'en évaluer le rendement. En conséquence, il n'est pas satisfait au critère.

# Chapitre 5

## Ministère de la Santé et du Mieux-être - Système de prestation de services aux clients

### Contenu

Contexte .....	95
Étendue .....	95
Résumé des résultats .....	96
Information sur le projet .....	99
Causes possibles des dépassements de coûts et des retards .....	103
Conformité aux modalités du contrat, aux mesures législatives et aux directives gouvernementales .....	111

# Ministère de la Santé et du Mieux-être - Système de prestation de services aux clients

## Contexte

5.1 Dans notre Rapport de 2001, nous précisons ce qui suit :

*Nous avons examiné un important contrat d'élaboration de logiciel adjugé à un vendeur sans appel d'offres en raison des avantages économiques perçus pour la province. Le contrat, pour l'élaboration d'un système de prestation de services aux clients, a été attribué en 1995 à une entreprise locale de production de logiciels. L'analyse à l'appui de la décision du Conseil de gestion de dispenser le contrat du processus d'appel d'offres montre que le gouvernement et le vendeur s'attendaient à des coûts d'élaboration de 4,5 millions de dollars et à un système qui serait opérationnel au bout de trois ans.*

5.2 Au cours de notre comparution devant le Comité des comptes publics en 2002, on nous a posé des questions au sujet de ce contrat du ministère de la Santé et du Mieux-être. En particulier, on nous a demandé de définir les services que l'entrepreneur était censé fournir et d'expliquer pourquoi la réalisation du projet prenait beaucoup plus de temps que prévu.

5.3 En raison des questions soulevées par le Comité des comptes publics et de l'ampleur des coûts engagés, nous avons examiné plus en détail le projet prévu au contrat.

## Étendue

5.4 Les objectifs de notre examen étaient les suivants :

*Obtenir des informations pertinentes pour expliquer pourquoi l'élaboration du Système de prestation de services aux clients (SPSC), approuvé en 1995 pour un total de 4,5 millions de dollars et qui devait être opérationnel au bout de trois ans, coûte beaucoup plus cher et prend beaucoup plus de temps que prévu.*

*Déterminer s'il y a eu non-respect des arrangements contractuels, des directives gouvernementales ou des mesures législatives provinciales découlant des coûts plus élevés et du temps de réalisation plus long.*

**5.5** L'étendue de notre examen s'est limitée à obtenir de l'information qui nous permettrait d'aboutir à des conclusions au sujet de ces objectifs. Nous n'avons pas examiné les contrôles internes du système pour déterminer s'ils étaient adéquats, et nous n'avons pas examiné le système pour voir s'il répondait aux besoins du ministère.

**5.6** Nous avons interviewé des membres du personnel du ministère de la Santé et du Mieux-être (le ministère), le ministère de l'Approvisionnement et des Services (Approvisionnement et Services) et le ministère des Services familiaux et communautaires (SFC). Nous avons passé en revue des dossiers ministériels et les procès-verbaux des réunions des comités de gestion. La collecte d'information s'est avérée difficile parce que :

- de nombreuses personnes ayant participé directement au projet n'étaient plus au ministère;
- dans de nombreux cas, le personnel ne savait pas si l'information était connue et, si elle l'était, où elle se trouvait;
- le gouvernement a réorganisé le ministère durant l'élaboration du système;
- le plan du projet a subi des modifications majeures après son approbation initiale;
- l'élaboration du système s'est étendue sur une période de six ans.

**5.7** Nous avons inclus des membres du personnel du Bureau de soutien des projets dans les entrevues menées au ministère de l'Approvisionnement et des Services. Le bureau a été mis sur pied à l'automne 2000 pour offrir des conseils aux ministères afin de les aider dans la mise en œuvre de projets. Même si le bureau n'était pas sur pied au moment où le projet du Système de prestation de services aux clients a débuté, bon nombre de ses « pratiques exemplaires » actuelles sont pertinentes dans le cadre de nos discussions sur le projet, et nous y renvoyons tout au long du chapitre.

**5.8** En raison des difficultés que nous avons connues dans la collecte des informations nécessaires à l'examen, nous ne sommes pas en mesure de vérifier de manière raisonnable bon nombre des coûts mentionnés dans le chapitre.

## Résumé des résultats

**5.9** À l'origine, le Système de prestation de services aux clients (SPSC) devait coûter 4,5 millions de dollars, et sa réalisation devait

prendre trois ans. On ne nous a pas montré de documents à l'appui des estimations du coût et du temps de réalisation. Le ministère a déclaré que les estimations originales étaient incomplètes et trop optimistes, et que la complexité du projet n'avait pas été pleinement comprise.

**5.10** Au moment de notre examen, le coût du projet SPSC était estimé à 26,9 millions de dollars, et il a fallu environ six ans au ministère pour le réaliser. De plus, en raison de la réorganisation du gouvernement en 2000, une partie du système doit maintenant être élaborée pour SFC. Le coût de cette élaboration est estimé à 8,6 millions de dollars répartis sur trois ans. Avant de comparer le coût de 4,5 millions au total estimatif de 35,5 millions pour le projet achevé, deux facteurs doivent être pris en considération. Les éléments de coût compris dans les deux montants ne sont pas les mêmes, et la somme de 4,5 millions comprend uniquement les coûts d'élaboration et de soutien. De plus, un certain nombre de modifications ont été apportées au projet depuis l'établissement du coût estimatif de 4,5 millions de dollars.

**5.11** Nous avons déterminé que, au cours du processus d'élaboration de six ans, six modifications ont été apportées au projet SPSC. Rien ou presque n'indique que le ministère ait analysé les répercussions de toutes ces modifications sur les coûts ou le temps de réalisation avant ou après leur mise en œuvre. Des modifications d'une telle ampleur influeraient certainement sur le coût et la date d'achèvement.

**5.12** Il est possible pour les ministères de suivre plusieurs éléments de coût des projets de technologie de l'information et d'en faire rapport. À notre avis, les ministères devraient fournir aux décisionnaires tous les coûts liés au projet, et pas seulement les coûts ayant trait à l'élaboration du projet par l'entrepreneur. Bien que l'inclusion de tels coûts additionnels donne lieu à un coût déclaré considérablement plus élevé pour le projet, les décisionnaires devraient avoir en main tous les coûts pertinents pour prendre des décisions éclairées. Nous avons été ravis de constater que, à mi-chemin du projet SPSC, le ministère a commencé à tenir compte et à faire rapport des coûts additionnels liés au projet.

**5.13** La responsabilité du projet SPSC n'a pas été attribuée à un cadre du ministère pour l'entière période d'élaboration. Durant les trois premières années, la haute direction est très peu intervenue, et le Comité de gestion du SPSC était chargé de la gestion du projet. Ce comité n'avait pas de présidence, mais plutôt trois coprésidents. On nous a informés que, en 1999, un sous-ministre adjoint a assumé la responsabilité du projet. À partir de ce moment, la gestion et la surveillance du projet se sont améliorées.

**5.14** La documentation de planification de nombreuses versions était incomplète et ne comportait pas les détails exigés au contrat. Nous avons observé que la qualité de la documentation de planification s'est améliorée pour les versions ultérieures.

**5.15** Durant une partie de la période d'élaboration (de 1996 à 1999), la gestion des modifications n'a pas eu lieu selon un processus systématique. Pour la plupart des modifications touchant l'ampleur du projet, aucune preuve de leur approbation par le Comité de gestion du SPSC, le Comité des cadres supérieurs et le Conseil de gestion n'a été trouvée. De 1999 à novembre 2001, la gestion des modifications s'est améliorée.

**5.16** Aucun élément probant ne montre que le ministère a établi et payé un « prix fixe » pour chaque version, contrairement aux exigences du contrat. Nous avons pris connaissance de preuves montrant que le ministère ne vérifiait pas toujours les tarifs des services externes pour les montants facturés relativement au temps et au matériel.

**5.17** Durant une partie de la période d'élaboration, la surveillance des coûts engagés et du travail effectué était insuffisante. Durant la première moitié du projet, les contrôles financiers étaient très limités. La surveillance des coûts s'est améliorée en 1999, mais elle comportait toujours des faiblesses.

**5.18** La réalisation du projet n'a pas toujours pleinement respecté les modalités du contrat, les mesures législatives et les directives gouvernementales. Le ministère n'a pas toujours respecté les modalités du contrat relatives à la documentation de planification, à la gestion et à l'établissement des prix. Durant une partie de la période d'élaboration, le ministère a enfreint la *Loi sur les achats publics* et la directive du gouvernement sur l'approbation des paiements.

**5.19** En conclusion, nous avons cerné un certain nombre de facteurs qui ont pu entraîner des coûts beaucoup plus élevés et un temps de réalisation beaucoup plus long que ce qui avait été prévu au départ. Cependant, nous ne sommes pas en mesure de déterminer l'effet de ces facteurs sur les coûts et l'échéancier du projet SPSC. Les faiblesses que nous avons relevées s'appliquent surtout à la première moitié du projet, et la situation s'est considérablement améliorée durant la seconde moitié. La surveillance des arrangements en matière de prix et le suivi des coûts présentaient encore des faiblesses durant la seconde moitié du projet.



## Information sur le projet

### Description du projet

**5.20** Le Système de prestation de services aux clients est un système bilingue en ligne, accessible 24 heures sur 24, qui permet de suivre tous les services fournis à un client, assurant ainsi un continuum de soins approprié grâce à une planification et à une prestation coordonnées et communes. En 2001, 2 000 travailleurs des Services de santé publique, des Services de santé mentale et de Famille et services sociaux communautaires (FSSC) ont servi environ 100 000 clients.

**5.21** Le SPSC fournit de l'information relative à la gestion de cas, à la gestion des ressources et à la gestion financière pour la gamme de services offerts ou payés par les divisions susmentionnées. Il sert également à la Division de l'administration et des finances et à la Division de la planification et de l'évaluation.

**5.22** Les fonctions exécutées sont, notamment, les suivantes :

- contact initial, évaluation des besoins et détermination de l'admissibilité (accueil);
- planification de cas et de services;
- prestation de services et surveillance des résultats;
- traitement des factures;
- suivi des paiements;
- inventaire et aide en ligne sur les directives, les procédures et les normes;
- gestion de la charge de travail.

**5.23** L'élaboration du système devait commencer en 1996, et la livraison du système devait se faire en étapes, appelées versions. Durant le projet, le nombre et le nom des versions ont subi des modifications importantes. Nous avons déterminé que 12 versions constituaient des composantes importantes du projet SPSC.

### Historique du projet

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| Mars 1993                | • Le Plan d'information stratégique du ministère souligne que le SPSC est la principale priorité en matière d'applications.                     |
| Juillet 1993 – juin 1994 | • Le ministère retient les services d'une société d'experts-conseils pour effectuer une analyse préliminaire du projet.                         |
| Juillet 1994 – juin 1995 | • Le ministère retient les services d'une autre société d'experts-conseils pour réaliser la conception et l'architecture détaillées du système. |

- 
- |                |   |
|----------------|---|
| Novembre 1995  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de gestion approuve l'impartition de l'élaboration, de la mise en œuvre et du soutien du SPSC à un fournisseur unique, soit la société locale qui a réalisé la conception détaillée du système, en invoquant les avantages économiques de cette décision pour la province.</li><li>• Bien que la décision du Conseil de gestion ne cite pas de montant pour le projet, la documentation justificative mentionne un coût de 4,5 millions de dollars et une période de mise en œuvre de trois ans.</li></ul> |
| Décembre 1996  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le directeur des Systèmes d'information du ministère signe le contrat du SPSC.</li></ul>  |
| Septembre 1999 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de gestion accorde une prolongation de deux mois au projet SPSC, en attendant l'achèvement d'un examen financier indépendant, et il approuve une somme supplémentaire de 1 million de dollars. Les coûts d'élaboration et de soutien ont maintenant dépassé 9,9 millions, et les autres coûts dépassent 3,1 millions.</li></ul>  |
| Novembre 1999  | <ul style="list-style-type: none"><li>• La société locale fusionne avec une société d'experts-conseils internationale.</li></ul>  |
| Décembre 1999  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de gestion approuve un financement additionnel, jusqu'à concurrence de 4,6 millions de dollars en 1999-2000.</li><li>• Il est demandé au ministère de revenir devant le Conseil de gestion avant février pour lui présenter une analyse concise des coûts et des avantages de deux options : cesser le projet ou achever deux versions de plus. Nous pensons que le ministère s'est conformé à cette demande en juin 2000.</li></ul>   |
| Avril 2000     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le gouvernement réorganise le ministère. La section FSSC du ministère est transférée au nouveau ministère des Services familiaux et communautaires.</li></ul>   |
| Juin 2000      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de gestion autorise l'achèvement des composantes Santé mentale et Santé publique du SPSC. Le Conseil de gestion approuve la somme de 250 000 \$ par mois jusqu'à l'achèvement du projet.</li><li>• Il demande à SFC d'évaluer les options pour l'élaboration de sa partie du système et aux ministères de faire une présentation commune sur la conception la plus efficiente pour le projet SPSC dans son entier.</li></ul>   |
| Septembre 2001 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Conseil de gestion autorise le ministère des Services familiaux et communautaires à dépenser 8,6 millions de dollars sur trois ans, à compter de 2001-2002, pour achever l'élaboration et la mise en œuvre d'une version distincte du SPSC pour SFC.</li></ul>   |

Novembre 2001

- Le ministère de la Santé et du Mieux-être achève la mise en œuvre du SPSC.
- L'élaboration de la version distincte récemment approuvée du SPSC, Familles NB, commence au ministère des Services familiaux et communautaires.

### Coût du projet

**5.24** Tout projet de technologie de l'information comporte de nombreux éléments de coût. Ces coûts sont, notamment : l'élaboration, le soutien, le matériel, les logiciels, la formation, les frais de déplacement, les locaux, les fournitures, les coûts administratifs, les coûts associés au remplacement temporaire d'employés affectés au projet, et les coûts associés au maintien des systèmes existants qui sont remplacés. Lorsque le coût d'un projet est cité, il est important que les éléments compris dans le coût « complet » soient clairement montrés.

**5.25** Bien que le calcul du coût complet d'un projet semble une pratique fondamentale en gestion de projet, nous avons appris que, par le passé, les ministères n'avaient pas l'habitude de suivre et de communiquer le coût complet des projets d'élaboration de systèmes d'information. À l'heure actuelle, le Bureau de soutien des projets propose comme pratique que les ministères suivent et communiquent le coût complet des projets, puisque les décisionnaires ont besoin d'avoir en main toutes les informations pertinentes en matière de coûts avant de prendre une décision.

**5.26** Le coût estimatif initial de 4,5 millions de dollars fourni au Conseil de gestion ne correspond pas au coût complet du projet. Cette somme représente uniquement les coûts d'élaboration et de soutien, et aucun des autres coûts mentionnés ci-dessus.

**5.27** Toutefois, à l'occasion de comparutions subséquentes devant le Conseil de gestion, le ministère a fourni un coût complet du projet. Nous sommes heureux de voir que le ministère a fait le calcul du coût complet du projet SPSC et fourni cette information au Conseil de gestion.

**5.28** Dans notre Rapport de 2001, nous déclarions ce qui suit :

*En 1999, le gouvernement a estimé que le contrat était terminé à 50 % seulement. Les coûts avaient plus que doublé par rapport au prix du contrat initial et atteignaient presque 9,5 millions de dollars. Au début de 2000, le contrat n'était toujours achevé qu'à 70 %, et les coûts avaient dépassé 20 millions de dollars.*

**5.29** Nous tenons à clarifier les éléments de coût cités dans notre rapport de 2001. Le chiffre de 9,5 millions de dollars représente le coût de l'élaboration et du soutien du système jusqu'au 31 mars 1999.

Toutefois, le chiffre de 20 millions comprend ce même coût plus d'autres coûts liés au projet. Le coût des éléments élaboration et soutien jusqu'au 31 mars 2000 était de 13,4 millions de dollars. En conséquence, pour que la comparaison soit valable aux fins de notre Rapport de 2001, il faut comparer le chiffre de 4,5 millions au chiffre de 13,4 millions de dollars.

**5.30** Le ministère a fourni, comme coût officiel du projet SPSC, les chiffres suivants :

- Le coût total du projet jusqu'en novembre 2001 atteignait 26,9 millions de dollars, somme qui comprend les éléments suivants :
  - Coûts d'élaboration et de soutien 18,9 \$ millions
  - Coûts de remplacement d'employés et de maintien des systèmes existants 8,0 \$ millions

**5.31** Bien que le ministère ait achevé l'élaboration du projet SPSC en novembre 2001, les fonctionnalités envisagées à l'origine dans le coût estimatif de 4,5 millions ne sont pas encore toutes réalisées. Le ministère a cessé l'élaboration du volet FSSC du projet lorsque la section a été transférée au nouveau ministère des Services familiaux et communautaires. Le SFC poursuit l'élaboration de cette partie du système sous un nouveau nom, soit le système Familles NB. On estime le coût d'achèvement du système à 8,6 millions de dollars répartis sur trois ans, dont 6,0 millions pour l'élaboration. Le personnel de SFC a expliqué que le coût estimatif de Familles NB a considérablement augmenté et que son achèvement a probablement été retardé de deux ans en raison de la réorganisation du gouvernement. Les coûts du projet Familles NB devraient être pris en considération dans le calcul du coût total du projet SPSC.

**5.32** La pièce 5.1 montre le total des coûts prévus pour les projets SPSC et Familles NB jusqu'en novembre 2001.

*Pièce 5.1  
Total des coûts prévus pour les  
projets SPSC et Familles NB  
(en millions de dollars)*

	Élaboration	Soutien	Coûts additionnels <sup>1</sup>	Coût complet
SPSC	11,8	7,1	8,0	26,9
Familles NB	6,0	--	2,6	8,6
<b>Total</b>	<b>17,8</b>	<b>7,1</b>	<b>10,6</b>	<b>35,5</b>

1. Les coûts additionnels du SPSC comprennent les coûts liés au remplacement d'employés et au maintien des systèmes existants. Les coûts liés aux déplacements, aux locaux, à la formation et à la traduction sont aussi compris dans les coûts additionnels.

Les coûts additionnels pour Familles NB comprennent les coûts du matériel, des logiciels et une réserve pour éventualités. Il faut aussi compter les coûts de remplacement d'employés, les frais de déplacement et d'hébergement, les fournitures et les téléphones.

**5.33** Le coût initial de 4,5 millions de dollars pour l'élaboration et le soutien du système s'élève maintenant à un total de 24,9 millions de dollars (17,8 millions plus 7,1 millions). Le coût total du projet (SPSC plus la composante Familles NB) atteint 35,5 millions. (Le chiffre de 35,5 millions comprend les coûts additionnels qui n'étaient pas inclus dans l'estimation de 4,5 millions.)

**5.34** Nous avons accepté les chiffres fournis par le ministère et, dans le cadre de notre examen, nous n'en avons pas effectué une vérification détaillée. Une telle vérification aurait exigé beaucoup de temps étant donné la nature incertaine de la documentation et la longue période écoulée depuis le début du projet. De plus, pour ces raisons, rien ne garantissait qu'un chiffre vérifiable correspondant au coût complet puisse être établi.

### **Causes possibles des dépassements de coûts et des retards**

**5.35** Nous avons cerné plusieurs causes possibles pour expliquer pourquoi le projet SPSC coûte beaucoup plus cher et prend beaucoup plus de temps qu'il n'était prévu à l'origine. En particulier, nous avons observé l'apport d'un certain nombre de modifications au projet et des problèmes dans la planification du projet de même que dans la gestion et la surveillance du projet.

### **Modifications apportées au projet**

**5.36** Tout au long de la période d'élaboration de six ans, le projet SPSC a subi de nombreuses modifications. Ces modifications ont certainement eu des répercussions sur le coût et la période de mise en œuvre du projet.

**5.37** Nous avons constaté que les modifications suivantes ont été apportées en cours de projet :

- L'ajout des Services de santé mentale au ministère a donné lieu à une hausse considérable du nombre de clients visés par le système.
- La mise en œuvre d'un nouveau système à l'ancien ministère du Développement des ressources humaines a fait que les clients recevant des paiements des deux ministères sont maintenant inclus dans le SPSC.
- Le dépôt de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* a exigé du ministère qu'il réévalue le partage d'information parmi les directions et qu'il modifie les exigences du système en matière de sécurité.
- La nécessité de monter un nouveau registre de clients, qui devait venir à l'origine de l'élaboration d'un système automatisé à l'Assurance-maladie. Le projet de l'Assurance-maladie a été abandonné en cours de route.

- La nécessité de modifier le calendrier de mise en œuvre à la suite d'une réorientation des priorités relatives à la protection de l'enfance et à l'an 2000.
- Le transfert des programmes de FSSC à un autre ministère à la suite de la réorganisation du gouvernement.

**5.38** Dans le cas de quatre des six modifications, nous n'avons trouvé aucune preuve montrant que le ministère avait déterminé les répercussions de ces modifications sur le plan des coûts et de l'échéancier. Nous avons trouvé des éléments probants montrant que l'ajout des Services de santé mentale au ministère a augmenté le coût du projet de 1,7 million de dollars, mais rien pour décrire les répercussions sur le temps de réalisation. Nous avons vu une analyse de l'effet de la réorganisation du gouvernement sur le projet. Toutefois, en raison de la nature de l'analyse, nous n'avons pas été en mesure de déterminer l'effet différentiel de la réorganisation sur le coût et l'échéancier du projet SPSC.

**5.39** À notre avis, les modifications ont eu un effet considérable sur le coût et le temps de réalisation du projet. Comme le ministère n'a pas analysé ni documenté les conséquences de ces modifications, nous n'avons pas été en mesure de déterminer leurs répercussions particulières sur le coût et le temps de réalisation du projet.

## Planification du projet

**5.40** La planification est une composante essentielle de tout projet d'envergure. Une planification exhaustive et exacte est particulièrement importante dans le cas des projets de technologie de l'information pour veiller dès le départ à ce que le projet soit clairement défini et orienté. Une planification déficiente peut mener à des résultats comme l'abandon du projet, des dépassements de coûts, des retards et un projet final qui ne répond pas aux besoins des utilisateurs.

**5.41** Notre examen du projet SPSC a révélé les faiblesses suivantes du côté de la planification :

- Absence de documentation à l'appui des estimations initiales du projet.
- Documentation incomplète relative à la planification.

### *Absence de documentation à l'appui des estimations initiales du projet*

**5.42** Selon les estimations ministérielles, le coût du projet SPSC était de 4,5 millions de dollars, et le système devait être terminé au bout de trois ans. Pour un projet d'une telle ampleur, nous nous attendions à trouver une vaste documentation à l'appui des estimations initiales. Cette documentation aurait appuyé la demande que le ministère a faite au Conseil de gestion pour recevoir une dispense du processus d'appel d'offres public.

**5.43** Nous formulons les observations suivantes :

- La somme de 4,5 millions de dollars ne figure pas dans le contrat conclu entre le ministère et l'entrepreneur. Le contrat stipule que les prix seront établis dans un autre document appelé arrêté de projet. Les coûts compris dans les arrêtés de projet s'élèvent au total à 3,1 millions de dollars. (Par contre, les arrêtés de projet ne mentionnent pas tous des coûts.)
- Nous n'avons trouvé aucune documentation à l'appui du coût de 4,5 millions de dollars ni du temps de réalisation de trois ans. Ni la direction, ni le personnel ne se souvenaient d'avoir vu une estimation venant de l'entrepreneur. Cela nous a étonnés, vu les travaux préliminaires exécutés par les consultants et le fait que ce chiffre soit cité dans le mémoire au Conseil exécutif présenté au Conseil de gestion.
- Un rapport d'étape sur le SPSC présenté au Comité des cadres supérieurs en mars 1999 précisait ce qui suit :

*l'estimation originale du coût était incomplète et trop optimiste – la complexité du projet n'a pas été pleinement comprise;*

*l'estimation originale du temps de réalisation était trop optimiste – la complexité du projet n'a pas été pleinement comprise.*

### ***Documentation incomplète relative à la planification***

**5.44** Le contrat du SPSC exige la préparation d'un arrêté de projet pour chaque version. L'arrêté de projet est l'un des documents les plus importants d'un projet et l'une des premières étapes dans sa planification. L'arrêté de projet établit les rôles et les responsabilités des principaux intervenants dans le projet et définit clairement les enjeux reliés au projet pour ce qui est des risques, des avantages et des coûts. Un arrêté de projet correctement préparé contribue à faire en sorte que toutes les composantes du projet (budget, ressources humaines, etc.) sont en place et comprises avant de poursuivre le projet. À notre avis, l'absence d'un arrêté de projet correctement préparé est signe d'une planification déficiente. Les pratiques exemplaires actuelles recommandées par le Bureau de soutien des projets insistent fortement sur la préparation d'un arrêté de projet tôt dans la planification.

**5.45** Le contrat du SPSC montre qu'un arrêté de projet devait être préparé à la fin de l'étape de la conception de chaque version. Le contrat exigeait que les arrêtés de projet comprennent des renseignements tels qu'un plan de mise en œuvre et des dates de réalisation des jalons cruciaux. Nous nous attendions à trouver 12 arrêtés de projet, soit un pour chacune des 12 versions, et que chaque arrêté de projet contienne l'information exigée au contrat.

**5.46** On nous a fourni 9 des 12 arrêtés de projet. Parmi ceux-ci, seulement un arrêté contient l'information exigée au contrat faisant l'objet de notre contrôle par sondages. Les trois arrêtés de projet qui n'ont pas été retrouvés ont trait à des versions mises en application avant avril 1999.

## **Gestion et surveillance du projet**

**5.47** Une gestion et une surveillance adéquates d'un projet contribuent à sa réussite. De façon générale, une gestion directe et une surveillance étroite sont nécessaires pour assurer la livraison à temps et dans les limites du budget des projets de grande taille. Notre examen du projet SPSC a révélé les faiblesses qui suivent dans la gestion et la surveillance du projet :

- Les modifications du projet ont été mal gérées.
- La responsabilité du projet n'était pas clairement attribuée.
- Les comités de gestion n'étaient pas efficaces.
- Certains postes essentiels au projet n'ont pas été remplis.
- La surveillance des arrangements en matière de prix était insuffisante.
- La surveillance des coûts était insuffisante.

## **Les modifications du projet ont été mal gérées**

**5.48** La gestion des modifications d'un projet est une composante essentielle de tout projet. Ce processus prend une importance particulière dans le cas des projets d'élaboration de technologie de l'information en raison des répercussions profondes que peuvent entraîner les modifications. Il est important d'avoir en vigueur un processus systématique pour la gestion des modifications afin de veiller à ce que seules les modifications autorisées soient mises en œuvre, que toutes les modifications soient documentées et que leurs répercussions sur le budget et le temps de réalisation du projet soient évaluées. Sur le plan des risques, lorsque les modifications sont d'une grande ampleur, la gestion des modifications est tout aussi importante que l'approbation de l'estimation initiale.

**5.49** À la lumière de notre examen des procès-verbaux du Comité de gestion du SPSC, nous avons constaté que, de 1996 à 1999, aucune méthode systématique n'était en vigueur pour gérer les modifications. Les procès-verbaux des réunions de novembre 1998, de février 1999 et de mars 1999 mentionnent la nécessité d'avoir une approche systématique de la gestion des modifications. À partir de ce moment, la gestion des modifications s'est améliorée.

**5.50** Comme nous le notons précédemment, le ministère n'a pas quantifié les répercussions sur les coûts et le temps de réalisation de quatre des six modifications.

**5.51** De plus, nous n'avons rien vu qui prouve que le Comité de gestion du SPSC a approuvé toutes les modifications du projet.



**5.52** À l'exception de la modification entraînée par la réorganisation du gouvernement, nous n'avons rien vu dans les procès-verbaux qui prouve que le Comité des cadres supérieurs a approuvé les autres modifications importantes apportées au projet SPSC.

***La responsabilité du projet  
n'était pas clairement attribuée***

**5.53** La responsabilité de la gestion de l'élaboration du système aurait dû être clairement attribuée à un cadre supérieur du ministère. L'attribution des responsabilités est fondamentale pour la reddition de comptes, et il est bon pour tout projet d'avoir une personne désignée comme responsable. Cette personne devrait être chargée de veiller à ce que tous les aspects de la gestion et de la surveillance du projet soient dûment assurés. Si les responsabilités ne sont pas clairement attribuées, il n'y a personne pour rendre des comptes si un problème survient.

**5.54** Les lignes directrices actuelles du Bureau de soutien des projets recommandent que les ministères nomment un promoteur de projet et un directeur de projet pour les projets d'élaboration de grande taille. Le promoteur du projet est le « champion du projet depuis son démarrage jusqu'à son achèvement » tandis que le directeur du projet est chargé de la gestion globale du projet et, à ce titre, il veille à ce que le projet soit terminé à temps et en respecte le budget et l'étendue. D'habitude, ces rôles sont confiés à des cadres supérieurs.

**5.55** De 1996 à 1999, il n'y a pas eu de promoteur du projet, et le directeur du projet n'était pas membre de la haute direction. Les responsabilités relatives à la gestion du projet étaient partagées entre le directeur des Systèmes d'information (pour les questions ayant trait à la gestion du contrat) et le Comité de gestion du SPSC (pour les questions ayant trait aux fonctions du système). De 1999 à novembre 2001, selon le ministère, un sous-ministre adjoint a pris la responsabilité du projet, mais seulement après que la haute direction s'est rendu compte que les coûts du projet avaient grandement dépassé le budget.

***Les comités de gestion  
n'étaient pas efficaces***

**5.56** Le contrat du SPSC précise que la structure de gestion du SPSC représente un facteur crucial pour assurer une réalisation réussie du projet. Deux éléments clés de la structure de gestion étaient le Comité des cadres supérieurs et le Comité de gestion du SPSC.

**Comité des cadres supérieurs**

**5.57** Le Comité des cadres supérieurs se trouvait au sommet de la structure hiérarchique du SPSC. Parmi ses responsabilités, il devait approuver le budget global et les révisions, ainsi que les exigences budgétaires pour l'exercice et pour l'ensemble du projet.

**5.58** Nous avons examiné le procès-verbal du Comité des cadres supérieurs et noté que le comité est très peu intervenu dans le projet de 1996 à mars 1999, et pas du tout de juin 2000 à novembre 2001.

**5.59** Un rapport d'étape sur le SPSC présenté au comité en mars 1999 montre que le ministère n'a pas pleinement respecté les processus de

gestion initiaux du projet. La présentation a montré que la prise de décisions était lente et que les communications entre le Comité des cadres supérieurs et les chefs de division étaient quelque peu sporadiques.

#### Comité de gestion du SPSC

**5.60** Selon le contrat du SPSC, le Comité de gestion du SPSC devait être coprésidé par des membres des Services de santé mentale, des Services de santé publique et de FSSC. Le comité devait regrouper au moins neuf représentants des intervenants des différentes sections du ministère, le directeur des Systèmes d'information, deux représentants de l'entreprise externe et le gestionnaire des activités du système du ministère. Le contrat précisait que le comité était censé tenir une réunion aux six à huit semaines et que ses responsabilités étaient, entre autres, les suivantes : s'assurer que le projet avançait selon le plan, approuver ou rejeter les modifications demandées touchant le budget ou l'échéancier du SPSC (ou renvoyer la demande au Comité des cadres supérieurs), et résoudre les questions importantes rapidement.

**5.61** L'un des principaux problèmes que nous avons notés concernant le fonctionnement du comité est l'absence d'une personne à la présidence durant les trois premières années; le comité était plutôt coprésidé par trois personnes. On désignait souvent le groupe comme le « comité coprésidé ». Personne n'était chargé de veiller au fonctionnement efficace du comité. Selon le ministère, le comité a nommé une personne à sa présidence en 1999. À partir de ce moment, il semble que le fonctionnement du comité se soit amélioré.

**5.62** Notre examen des procès-verbaux du Comité de gestion du SPSC a révélé les points suivants :

- De janvier 1996 à février 1998, des membres du comité se seraient réunis pour discuter des rapports d'étape fournis par l'entrepreneur. Toutefois, ces réunions n'ont pas fait l'objet de procès-verbaux.
- De 1996 à 1999, le comité n'a pas examiné de calendrier ni d'information financière détaillés. De mars 1999 à novembre 2001, le comité a examiné l'information financière, mais cette information n'était pas toujours à jour. Il y a eu des discussions au sujet du temps de réalisation et du budget, mais il semble que le comité n'ait pas eu en main d'informations détaillées, à l'exception de la version la plus récente. Le ministère nous a informés que l'information financière était habituellement mise à jour verbalement par l'entrepreneur durant les réunions.
- Les rapports d'étape, les procès-verbaux et une présentation à la haute direction montrent que la prise de décisions par le comité était lente.

#### *Certains postes essentiels au projet n'ont pas été remplis*

**5.63** Durant notre examen, nous avons appris que des postes clés n'ont pas été remplis durant les six années du projet. Le Bureau du

contrôleur a souligné l'absence d'un gestionnaire de projet dans les deux examens distincts qu'il a fait du projet SPSC en mars et en octobre 2000. Le ministère a souligné qu'un gestionnaire de projet a été affecté au projet SPSC à compter d'octobre 2000 jusqu'à son achèvement.

**5.64** Nous avons aussi noté que le Comité de gestion du SPSC a eu de la difficulté à obtenir que des utilisateurs soient affectés au projet. Un rapport d'étape en date d'octobre 1996 déclarait que deux des trois versions du SPSC en voie d'élaboration étaient en retard par rapport aux dates visées initialement pour leur mise en œuvre et que, à moins que les questions relatives à la disponibilité d'utilisateurs soient réglées et qu'une gestion compétente pour la mise en œuvre soit assignée à ces initiatives, l'entrepreneur n'allait pas être en mesure de respecter l'objectif d'octobre 1998.

*La surveillance des arrangements en matière de prix était insuffisante*

**5.65** Le contrat du SPSC note deux genres d'arrangements en matière de prix : « temps et matériel » et « prix fixe ». Dans le cas d'un arrangement visant le temps et le matériel, le ministère assume la majeure partie du risque associé au contrat. Il incombe au ministère de s'assurer que l'entrepreneur facture pour les services réellement fournis aux tarifs établis pour les services externes, et de surveiller le processus d'élaboration pour veiller à ce qu'il progresse de manière efficiente, tel que prévu. Si un projet prend plus de temps que prévu, le ministère doit alors payer davantage.

**5.66** Dans le cas d'un arrangement à prix fixe, l'entrepreneur assume la majeure partie du risque. De façon générale, l'estimation de l'entrepreneur est plus élevée pour tenir compte de ce risque. Le prix est décidé au début, et des dépassements de coûts sont moins susceptibles de se produire, car l'entrepreneur cherche à terminer le projet dans les limites de son budget.

**5.67** Nous avons appris du personnel du Bureau de soutien des projets d'Approvisionnement et Services que les dépassements de coûts et les retards dans la réalisation sont plus susceptibles de se produire lorsqu'il s'agit d'un arrangement visant le temps et le matériel. De plus, dans un tel arrangement, le ministère devrait intervenir directement dans le projet et surveiller le contrat de très près.

**5.68** Le contrat du SPSC mentionne les deux arrangements, soit temps et matériel, et prix fixe. Le contrat note que chaque version comporte trois étapes distinctes : la conception, la construction et l'assemblage, et la mise en œuvre. L'arrangement en matière de prix de chaque étape était le suivant :

- L'étape de la conception devait être facturée selon un arrangement visant le temps et le matériel.
- L'étape de la construction et de l'assemblage devait être facturée en fonction d'un prix fixe.

- L'étape de la mise en œuvre devait être facturée en fonction d'une combinaison des deux arrangements, soit temps et matériel, et prix fixe.

**5.69** Nous nous attendions à ce qu'une personne surveille le projet pour s'assurer du respect des arrangements du contrat en matière de prix.

**5.70** Nous n'avons trouvé dans les arrêtés de projet aucun élément probant pour montrer que le ministère avait établi un prix fixe pour chacune des versions, tel qu'exigé dans le contrat. Comme nous l'avons mentionné, l'établissement des prix devait être consigné dans les arrêtés de projet (incluant le montant du prix fixe pour les différentes étapes). Or, 7 des 12 versions ne mentionnent pas de prix dans les arrêtés de projet ou n'ont pas d'arrêté de projet.

**5.71** L'examen de 1998 par la section de la vérification interne du ministère recommandait qu'un montant soit obtenu pour tout le travail à réaliser à prix fixe pour toutes les versions restantes en élaboration, puis que ce montant soit surveillé pour chaque version. L'examen stipulait aussi que l'entrepreneur devait fournir sur ses factures une ventilation des travaux pour indiquer les sommes relatives à l'élaboration et les sommes relatives à la conception, et ce pour chaque version, que les travaux à prix fixe reliés à la mise en œuvre devaient être définis et suivis séparément, et que les écarts devaient être expliqués. Les constatations de la section de la vérification interne sous-entendent que le ministère n'appliquait pas un arrangement de prix fixe tel que l'exigeait le contrat. Nous n'avons rien vu indiquant qu'il a été donné suite à la recommandation.

**5.72** Nous croyons aussi que le ministère n'a pas surveillé de près les coûts facturés en temps et en matériel. Nous avons trouvé des éléments probants montrant que le ministère avait de la difficulté à vérifier les tarifs des services externes et les heures facturées pour le personnel externe. À notre avis, la personne chargée de vérifier le paiement aurait dû savoir qui travaillait au projet et connaître leurs tarifs.

***La surveillance des coûts était insuffisante***

**5.73** Nous estimons que des mécanismes appropriés auraient dû être en place pour faciliter la surveillance opportune des coûts engagés et du travail réalisé. Nous nous attendions à ce que les budgets et les coûts soient suivis et surveillés pour chaque version.

**5.74** La Direction des systèmes d'information au ministère était chargée du contrôle des coûts de 1996 à 1999. Outre les factures de l'entrepreneur, la direction n'a pas pu nous fournir d'information financière pour cette période. En mars 1999, la responsabilité du contrôle financier est passée au Comité de gestion du SPSC. À partir de ce moment, la surveillance des coûts s'est grandement améliorée.

**5.75** Nous avons examiné les procès-verbaux des réunions du Comité de gestion du SPSC et observé les points qui suivent relativement à la surveillance du projet :

- L'information financière n'était pas discutée à chaque réunion. En décembre 1998, le comité a demandé à l'entrepreneur de commencer à lui fournir l'information financière relative au projet.
- En mars 1999, le comité a commencé à examiner l'information financière durant ses réunions. L'information était généralement communiquée mensuellement, par version. Cependant, nous avons noté plusieurs cas où l'information avait été mise à jour plusieurs mois en retard ou, pour certains mois, pas du tout.

**5.76** Une autre observation qui fait croire que la surveillance du projet était insuffisante est le manque d'information financière liée au projet. Le ministère n'a pas pu nous fournir d'information sur le budget et le coût de chaque version. De plus, durant notre vérification, il a fallu plusieurs semaines avant que le ministère fournisse des documents montrant le coût total du projet.

**5.77** Des observations du ministère montrent aussi qu'on savait que la surveillance du projet était insuffisante. On peut lire ce qui suit dans un document datant de mai 1998 et préparé par la section de la vérification interne :

*En l'absence d'un système de suivi des coûts à l'interne, le ministère s'en remet à l'entrepreneur principal pour le contrôle financier du projet. Il y a risque de dépassement du budget relativement aux composantes à prix fixe et au projet dans son ensemble.*

*Il est recommandé que le ministère commence à suivre tous les coûts des travaux liés au projet, qu'il s'agisse des coûts internes ou des coûts des entrepreneurs externes. Le suivi devrait être assuré pour chaque version. Le point de départ devrait être une estimation des travaux à réaliser durant l'exercice, puis l'application de cette estimation à un budget proposé. [Traduction.]*

**5.78** Nous n'avons rien vu montrant qu'il avait été donné suite à cette recommandation.

**5.79** Pour atteindre notre deuxième objectif d'examen, nous avons fait ce qui suit :

- Nous avons examiné le contrat du SPSC et certaines dispositions particulières pour effectuer un contrôle par sondages de la conformité.

**Conformité aux modalités du contrat, aux mesures législatives et aux directives gouvernementales**

- Nous avons déterminé les mesures législatives et les directives pertinentes et noté les points que le ministère n'avait pas respectés.
- Même s'il n'existait aucune directive gouvernementale relative à la gestion des projets de technologie de l'information au moment de la signature du contrat, nous avons formulé des observations concernant la gestion du projet et l'approbation du Conseil de gestion.

### **Non-respect des modalités du contrat**

**5.80** Le contrat du SPSC est un document volumineux comptant 52 pages et 16 annexes. Il est composé de 26 sections, qui portent sur des sujets tels que les ressources et les responsabilités, la gestion du projet, ainsi que l'établissement des prix et les paiements. Le contrat traite également de l'élaboration du système, des licences, de la mise en œuvre et de la maintenance. Le directeur des Systèmes d'information et l'entrepreneur ont signé le contrat en décembre 1996.

**5.81** Nous avons examiné le contrat et noté ce qui suit au sujet des points que le ministère n'a pas respectés :

- Le montant des travaux à prix fixe prévus au contrat n'a pas été déterminé.
- Certains arrêtés de projet n'ont pas été préparés, et la plupart sont incomplets.
- La structure de gestion requise n'a pas été mise en œuvre.

### ***Le montant des travaux à prix fixe prévus au contrat n'a pas été déterminé***

**5.82** Le contrat exige que tous les services fournis durant l'étape de la construction et de l'assemblage soient facturés à un prix fixe. Il précise aussi qu'une partie des coûts reliés à la mise en œuvre doit contenir une composante à prix fixe. Nous n'avons pas pu trouver d'entente entre le ministère et l'entrepreneur précisant le montant des prix fixes pour aucune des 12 versions.

**5.83** L'arrêté de projet de 5 des 12 versions comporte de l'information relative au prix. Toutefois, les coûts reliés au prix fixe et au temps et au matériel ne sont pas identifiés. Nous n'avons rien trouvé qui indique que les coûts reliés à l'étape de la construction et de l'assemblage ou à l'étape de la mise en œuvre aient été réglés en fonction d'un prix fixe, comme l'exigeait le contrat.

### ***Certains arrêtés de projet n'ont pas été préparés, et la plupart sont incomplets***

**5.84** Le contrat du SPSC stipule qu'un arrêté de projet (document de planification) devait être préparé à la fin de l'étape de conception de chaque version. Le contrat précise que les renseignements suivants devaient être énoncés dans chaque arrêté de projet :

- le prix de la version,
- un plan de mise en œuvre de la version,
- la durée prévue pour la réalisation des jalons du projet,
- les dates de réalisation des jalons cruciaux du projet,
- la désignation de membres clés du personnel.

**5.85** Comme nous l'avons déjà mentionné, seulement 9 des 12 arrêtés de projet nous ont été fournis. Parmi ces 9 arrêtés, un seul est signé par le ministère et l'entrepreneur, 3 sont approuvés par le Comité de gestion du SPSC et 5 ne sont ni signés, ni approuvés. Bien que la signature des arrêtés de projet ne soit pas prévue au contrat, à notre avis, ces documents auraient dû être signés par le ministère et par l'entrepreneur.

**5.86** Seulement cinq des arrêtés de projet contiennent de l'information relative aux prix.

**5.87** Huit arrêtés de projet comportent une date de mise en œuvre de la version visée. Cependant, nous sommes d'avis que la qualité et le contenu de six de ces arrêtés sont médiocres.

**5.88** Seulement un arrêté de projet précise le temps nécessaire pour réaliser les jalons du projet.

**5.89** Seulement deux arrêtés de projet précisent des dates pour la réalisation des jalons cruciaux du projet.

**5.90** Aucun des arrêtés de projet ne nomme des membres clés du personnel. Cependant, sept arrêtés de projet mentionnent, de manière plus ou moins détaillée, les postes à remplir pour la version.

***La structure de gestion requise n'a pas été mise en œuvre***

**5.91** Nous abordons la question de la structure de gestion requise plus tôt dans le présent chapitre dans notre discussion sur la gestion et la surveillance du projet. Les observations qui suivent décrivent en partie les dérogations au contrat concernant le Comité des cadres supérieurs, qui était l'un des principaux éléments de la structure de gestion décrite dans le contrat du SPSC.

**5.92** Le contrat du SPSC précise la composition du comité, les exigences relatives aux réunions et ses responsabilités. Selon les modalités du contrat, le Comité des cadres supérieurs devait comprendre le sous-ministre, cinq sous-ministres adjoints et cinq membres clés de l'équipe du projet SPSC.

**5.93** Nous avons examiné les procès-verbaux des réunions du Comité des cadres supérieurs, et rien ne montre que des membres de l'équipe du projet SPSC aient assisté à aucune des réunions, contrairement aux exigences du contrat.

**5.94** Le contrat du SPSC précisait que le comité devait tenir une réunion chaque trimestre. Nous avons déterminé que le Comité des cadres supérieurs du ministère tenait régulièrement des réunions (hebdomadaires, le plus souvent) pour discuter de diverses questions ayant trait au ministère. Cependant, dans notre examen des procès-verbaux, nous avons noté que le comité n'a pas discuté du projet

chaque trimestre entre 1996 et mars 1999 ni entre juin 2000 et novembre 2001.

**5.95** Le contrat du SPSC énonce les responsabilités du comité, dont les suivantes :

- approuver le budget global et les révisions;
- approuver le calendrier global et les révisions;
- veiller à la bonne gestion du projet;
- établir les priorités du projet;
- approuver les exigences budgétaires de l'exercice et de l'ensemble du projet.

**5.96** En raison du manque de détail des procès-verbaux, nous n'avons pas pu déterminer si le comité remplissait les responsabilités prévues au contrat. Bien qu'il y ait de nombreux renvois au SPSC durant la période allant de mars 1999 à mai 2000, ces renvois laissent entendre que les discussions servaient à faire des mises à jour sur le projet, et non à prendre des décisions, comme l'envisageait le contrat. Nous nous attendions à trouver dans les procès-verbaux la communication de décisions prises à l'endroit du projet.

## Non-respect des mesures législatives

### *Loi sur les achats publics*

**5.97** Nous avons examiné la *Loi sur les achats publics* pour déterminer si le projet SPSC était conforme à la loi. Le paragraphe 3(1) de la loi précise ce qui suit : « Sauf disposition contraire de la présente loi ou des règlements, chaque ministère doit acheter ses services et ses approvisionnements par l'intermédiaire du Ministre ». Cette disposition exige des ministères qu'ils fassent approuver les achats par le ministre de l'Approvisionnement et des Services.

**5.98** Lorsque le ministre de l'Approvisionnement et des Services a accordé une dispense au ministère pour le projet SPSC, il a aussi approuvé un ordre d'achat d'une valeur de 4,5 millions de dollars, ordre qui autorisait le ministère à dépenser une telle somme sur le projet. Le ministère a demandé une modification à l'ordre d'achat en mars 1999, date à laquelle les paiements à l'entrepreneur s'élevaient à quelque 9,9 millions de dollars. Approvisionnement et Services a approuvé la demande du ministère en avril 1999.

**5.99** Approvisionnement et Services a déclaré que l'approbation accordée en avril 1999 suffisait pour couvrir le ministère de manière adéquate quant au respect des exigences de la loi, malgré le fait que cette approbation ait été accordée après la dépense des fonds.

**5.100** Des paiements se chiffrant au total à quelque 5,4 millions de dollars ont été versés sans approbation préalable du ministre de l'Approvisionnement et des Services. Pour la période durant laquelle les fonds ont été dépensés, le ministère a contrevenu à la *Loi sur les achats publics*.



**Non-respect des directives gouvernementales**

**5.101** Selon une directive du gouvernement, tout paiement doit être conforme aux mesures législatives applicables avant d'être approuvé. Ce n'est pas toujours le cas pour certains des paiements versés dans le cadre du projet SPSC. Les paiements auraient dû cesser lorsqu'ils ont atteint la somme approuvée sur l'ordre d'achat initial, soit 4,5 millions de dollars. Pour respecter la *Loi sur les achats publics*, il aurait fallu qu'aucun paiement additionnel ne soit versé pour le projet SPSC tant que le ministre de l'Approvisionnement et des Services n'avait pas approuvé la modification à l'ordre d'achat.

**Directives gouvernementales**

**5.102** Au moment du projet SPSC, aucune directive gouvernementale ne portait sur la gestion des projets de technologie de l'information. Les faiblesses du gouvernement dans le domaine de la gestion de projet sont l'une des constatations d'un rapport de Grant Thornton intitulé *A Financial Review of the Province of New Brunswick September 30, 1999* [Examen financier du gouvernement du Nouveau-Brunswick, 30 septembre 1999]. Dans le rapport, on peut lire ceci :

*Les ministères individuels n'ont pas les moyens de garder à leur emploi des personnes ayant les compétences requises pour gérer des projets majeurs, car chaque ministère n'entreprend que périodiquement des projets de grande envergure ou des projets spécialisés. Les compétences spécialisées devraient se trouver au gouvernement central, étant donné le volume de nouveaux projets de TI réalisés dans tous les ministères.* [Traduction.]

**5.103** En réponse au rapport de Grant Thornton, Approvisionnement et Services a fait savoir qu'il s'affaire à définir des stratégies de gestion pour les projets de technologie de l'information. Bien que le travail ne soit pas terminé, le Bureau de soutien des projets est d'avis que les lignes directrices concernant la gestion des projets seront parmi les plus importantes à développer.

**5.104** Depuis le 5 novembre 1997, le Conseil de gestion exige des ministères qu'ils obtiennent son approbation avant de signer des contrats lorsque les circonstances sont exceptionnelles ou lorsque le projet est de nature délicate pour le ministère ou le gouvernement. Bien qu'une telle directive n'exige pas des ministères qu'ils obtiennent l'approbation du Conseil de gestion avant de modifier un contrat, nous sommes d'avis que le Conseil de gestion devrait être informé des modifications à un contrat si celles-ci sont de nature à influencer sur l'approbation initiale du conseil, et tout particulièrement dans les cas où les modifications entraînent des répercussions importantes sur les coûts du contrat.

**5.105** À notre avis, après la mise en vigueur de cette exigence du Conseil de gestion, le ministère aurait dû retourner au conseil pour faire approuver les importantes modifications qui touchaient l'étendue du projet. Le Conseil de gestion était sous l'impression que le projet SPSC valait 4,5 millions de dollars et que sa réalisation devait prendre trois

ans. Lorsque le ministère s'est rendu compte que les estimations de coût et de temps étaient loin de la réalité, il aurait été prudent d'obtenir des directives du Conseil de gestion sur la poursuite du projet. Le ministère n'a pas demandé l'approbation du Conseil de gestion pour les modifications majeures apportées de 1997 à 1999. Toutefois, à partir de 1999 jusqu'à l'achèvement du projet, le ministère a été régulièrement en communication avec le Conseil de gestion.

**5.106** En plus d'être mis au courant de l'augmentation des coûts et d'un temps de réalisation plus long, le Conseil de gestion se serait peut-être préoccupé des répercussions de ces modifications sur la décision qu'il avait prise en 1995 d'accorder le contrat à un fournisseur unique.

### *Recommandation*

**5.107** Nous avons recommandé que le ministère améliore ses méthodes de planification, de gestion et de surveillance des futurs projets de technologie de l'information. Ces améliorations devraient donner suite aux préoccupations qui suivent, soulevées dans notre examen du projet SPSC. Le ministère devrait :

- suivre, tenir et surveiller les informations sur le coût complet des projets, depuis la planification jusqu'à l'achèvement du projet;
- confier la responsabilité globale des projets importants à un membre de la haute direction ministérielle;
- assurer une surveillance et une communication régulières des coûts et du temps de réalisation par rapport aux budgets établis, et communiquer cette information régulièrement à la haute direction;
- établir un processus permettant d'estimer les répercussions des modifications apportées à un projet sur le coût et le délai de livraison prévus dans les plans initiaux du projet;
- veiller à ce que la haute direction approuve toute modification importante à un projet;
- respecter les modalités des contrats;
- s'assurer que les paiements prévus à un contrat soient versés uniquement si le ministre de l'Approvisionnement et des Services a approuvé un ordre d'achat pour le contrat, le montant des paiements ne devant pas dépasser le montant de l'ordre d'achat.

### *Réponse du ministère*

**5.108** Le ministère est d'accord avec toutes les recommandations qui précèdent en ce qui a trait à ses futurs projets de technologie de l'information. Il a aussi formulé l'observation qui suit au sujet des activités actuelles du SPSC. Comme il est noté précédemment dans le chapitre, notre examen a porté sur le processus d'élaboration du

système, et non sur l'efficacité avec laquelle le système répond aux besoins du ministère.

*Le SPSC est devenu un outil de grande valeur pour les professionnels de la santé et les travailleurs sociaux qui fournissent des services à la population du Nouveau-Brunswick. Le système est accessible à partir de n'importe où dans la province, et l'information qui est partagée parmi ces professionnels leur offre un moyen de coordonner et de planifier ensemble la prestation des services aux clients. Le système facilite l'orientation vers des services et le transfert de clients d'une section à l'autre du ministère et entre les ministères.*

*La communication s'est accrue avec les partenaires vers lesquels les clients sont orientés pour des services, par exemple les médecins. Les sources d'orientation obtiennent maintenant des rétroactions de façon plus régulière. Les clients apprécient le fait de ne pas avoir à mettre leur médecin à jour sur leur traitement.*

*Nous avons installé des ordinateurs dans les hôpitaux et les centres de crise à différents endroits de la province. Le personnel infirmier et médical à ces endroits ont maintenant accès au SPSC, ce qui leur fournit des informations essentielles sur les clients. Le personnel des hôpitaux et des centres de crise peut rapidement déterminer si un client est suivi dans un autre programme et s'assurer que tout ce qui peut être fait pour un client l'est effectivement.*

*En 2001, nous avons fourni des services à plus de 100 000 clients. L'information sur les clients et les services fournis est à la disposition des utilisateurs et des gestionnaires sur le terrain, qui ont accès à une quarantaine de rapports en ligne. De plus, des rapports ponctuels sont accessibles au moyen d'un « catalogue » d'information qui permet aux utilisateurs de faire des analyses croisées, ce qui offre des possibilités inépuisables d'extraction d'information sur les clients.*  
[Traduction.]

# Chapitre 6

## Ministère de la Sécurité publique

### Bureau du prévôt des incendies

## Contenu

Contexte .....	121
Étendue .....	123
Résumé des résultats .....	124
Loi sur la prévention des incendies .....	126
Ressources humaines .....	138

# Ministère de la Sécurité publique

## Bureau du prévôt des incendies

### Contexte

**6.1** Le Bureau du prévôt des incendies (BPI) relève de la Direction des services de police, d'incendie et d'urgence du ministère de la Sécurité publique. Le BPI est l'instance supérieure dans la province en matière de sécurité-incendie et de prévention des incendies.

**6.2** Le BPI est chargé de l'administration de la *Loi sur la prévention des incendies* du Nouveau-Brunswick, qui vise 222 services d'incendie permanents, bénévoles et industriels dans la province, y compris :

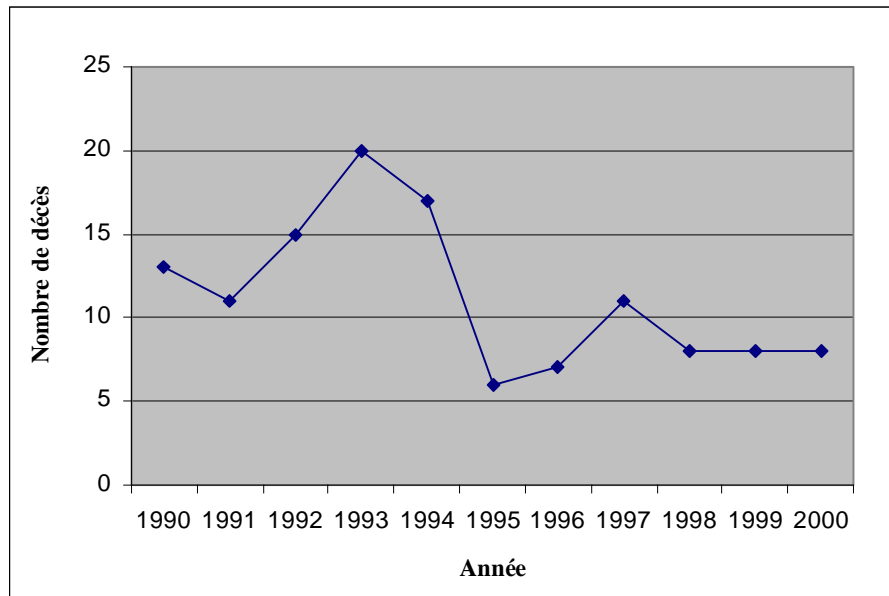
- 2 services d'incendie rémunérés qui ne font pas appel à des bénévoles (Fredericton et Saint John);
- 14 services d'incendie mixtes (pompiers rémunérés et bénévoles);
- 48 services d'incendie industriels;
- 158 services d'incendie entièrement bénévoles (68 font partie de districts de services locaux et sont financés par le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux).

**6.3** Ces services d'incendie sont réunis par l'entremise de neuf associations régionales de pompiers, de l'Association des chefs pompiers du Nouveau-Brunswick et de l'Association des agents de la prévention des incendies du Nouveau-Brunswick. Le BPI constitue le principal lien entre le gouvernement provincial et les services d'incendie municipaux et provinciaux de même que leurs associations.

**6.4** La *Loi sur la prévention des incendies* établit l'autorité et les responsabilités du BPI. Une administration et une exécution correctes de la loi sont d'une importance capitale, car le non-respect de la loi peut avoir des répercussions dramatiques sur la sécurité publique. Tous les résidents de la province peuvent éventuellement subir les conséquences d'un incendie.

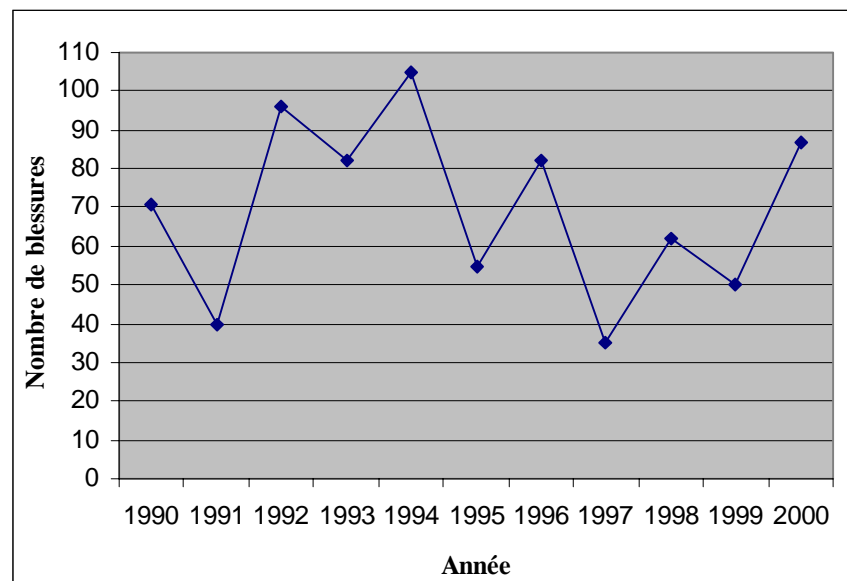
**6.5** Le nombre de décès dus aux incendies au Nouveau-Brunswick a baissé au cours des dernières années. Les chiffres par habitant sont parmi les plus bas au pays. La pièce 6.1 montre le nombre de décès dus aux incendies au Nouveau-Brunswick de 1990 à 2000.

Pièce 6.1  
 Décès dus aux incendies au  
 Nouveau-Brunswick de  
 1990 à 2000



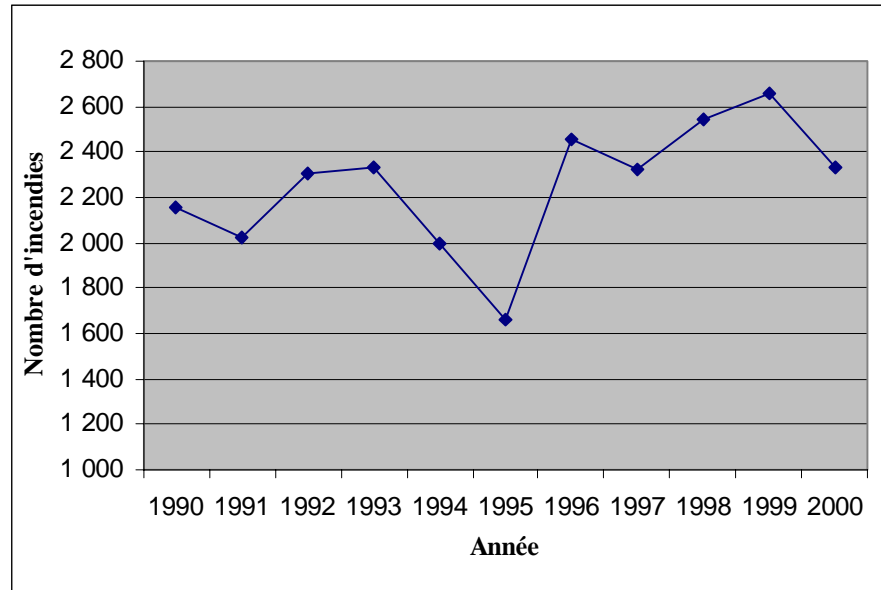
**6.6** Bien que le nombre de décès dus aux incendies ait baissé au cours des dernières années, ce n'est pas le cas pour le nombre de blessures dues aux incendies et le nombre d'incendies survenus au cours des 10 dernières années. La pièce 6.2 montre le nombre de blessures dues aux incendies entre 1990 et 2000. Le nombre de blessures dues aux incendies en 2000 a dépassé de 23 % le nombre de blessures en 1990. La pièce 6.3 montre le nombre d'incendies pour les mêmes années. Le nombre d'incendies survenus en 2000 a dépassé de 8 % le nombre d'incendies survenus en 1990.

Pièce 6.2  
 Blessures dues aux incendies au  
 Nouveau-Brunswick de  
 1990 à 2000



**6.7** Le BPI avait 17 employés au moment de notre vérification, y compris huit assistants au prévôt des incendies qui travaillent dans les bureaux régionaux de la province.

Pièce 6.3  
Incendies au Nouveau-Brunswick  
de 1990 à 2000



**6.8** En 2001, le BPI a effectué 2 500 inspections initiales de prévention des incendies et 1 000 inspections de renouvellement, fait enquête sur environ 200 incendies et examiné environ 800 plans de construction.

## Étendue

**6.9** Comme le Bureau du vérificateur général s'intéresse depuis un certain temps au thème de la sécurité, nous avons estimé qu'il était important que nous examinions les activités du BPI dans la province. Nous avons entrepris une vérification du BPI en octobre 2001. Notre vérification était en grande partie achevée en mai 2002.

**6.10** Nos objectifs de vérification étaient les suivants :

*Évaluer si le Bureau du prévôt des incendies s'assure adéquatement de la mise en application des dispositions de la Loi sur la prévention des incendies.*

*Évaluer si le Bureau du prévôt des incendies a en place des mécanismes et des méthodes appropriés sur le plan des ressources humaines pour s'acquitter de manière suffisante de la prestation des programmes provinciaux de protection et de sécurité-incendie qui visent à réduire les pertes de vie, les blessures et les dommages matériels dus aux incendies.*

**6.11** Nous avons élaboré plusieurs critères pour nous aider dans la réalisation de notre vérification. Les observations qui figurent dans le chapitre sont organisées autour de ces critères.

**6.12** Notre vérification a consisté notamment à examiner la documentation et à mener des entrevues avec des membres du personnel du BPI et des ministères de la Formation et du Développement de l'emploi (formation des pompiers), de la Justice (assurance), de l'Environnement et des Gouvernements locaux (districts de services locaux), et de la Sécurité publique (technologie de l'information et ressources humaines). Nous avons aussi interviewé des chefs de pompiers et des représentants de l'Association des chefs pompiers du Nouveau-Brunswick. Nos procédés de vérification visent la période allant jusqu'au 31 mars 2002 inclusivement. Nous nous sommes servis de toute l'information recueillie pour appuyer les constatations, les conclusions et les recommandations que nous présentons dans ce chapitre.

## Résumé des résultats

### *Loi sur la prévention des incendies*

**6.13** *La Loi sur la prévention des incendies est relativement bien organisée, complète et facile à suivre. Les fonctions et les responsabilités du BPI y sont bien définies. Dans l'ensemble, le BPI connaît les fonctions et les responsabilités qui lui sont conférées par la loi. Le BPI a fait preuve d'initiative en renseignant les personnes nommées sur les fonctions et les responsabilités établies dans la loi au moyen de son document d'interprétation, de séances de sensibilisation et des cartes d'identité du BPI.*

**6.14** Le paragraphe 2(1) de la loi confère au prévôt des incendies la responsabilité d'« assurer la mise en application des dispositions de la présente Loi ». Toutefois, des aspects clés de la conformité législative n'ont pas été intégrés au plan de travail du BPI et n'ont pas, de façon générale, été assignés aux employés. Le BPI n'a pas de mécanisme officiel de surveillance et de rapport visant à déceler et à communiquer les cas de non-conformité à la loi. Il n'existe à peu près pas de mesures correctrices officielles en cas de non-conformité.

**6.15** Nous avons observé un certain nombre de cas dans lesquels le BPI ne respecte pas la loi et qui montrent encore plus la nécessité d'assurer une surveillance systématique et de faire rapport sur la conformité. Par exemple :

- Les délais de remise au BPI des rapports d'incendie, des rapports d'assurance et des rapports d'expert en assurances ne sont pas surveillés. Sans ces rapports, le BPI n'est pas en mesure de compiler ses propres rapports statistiques en temps opportun. Le signalement des incendies est essentiel à l'élaboration et à la mesure de tous les programmes locaux et provinciaux ayant trait à la sécurité-incendie. Sans la collaboration des chefs des services d'incendie, des compagnies d'assurance et des experts pour



signaler les incendies, il sera difficile de diminuer les pertes subies chaque année. Il est important d'avoir des statistiques à jour pour permettre l'analyse des tendances, des problèmes et des questions émergentes dans le domaine des incendies. De plus, les statistiques servent à planifier les mesures d'éducation publique et à définir les tendances concernant les pertes dues aux incendies.

- Le BPI ne s'assure pas que les plans de construction sont déposés conformément à la loi. Le défaut de déposer ces plans constitue une infraction punissable. La sécurité des bâtiments est fondamentale en prévention des incendies, et une conception appropriée mène à des bâtiments sécuritaires. Il s'agit de lieux publics ayant souvent des taux d'occupation élevés. Veiller à ce que les plans soient déposés et examinés devrait être un important aspect du travail du BPI.
- Le BPI est chargé d'établir les normes de formation des pompiers. Il s'occupe de la formation des pompiers bénévoles, mais pas tellement de la formation des pompiers rémunérés. Il est important que le BPI veille à ce que tous les pompiers suivent un niveau de formation approprié et adéquat pour leur propre sécurité ainsi que celle des autres.

### *Ressources humaines*

**6.16** Ni le ministère, ni le BPI n'ont conçu un système pour la définition des besoins du BPI en matière d'effectifs. Comme le travail du BPI a une influence directe sur la sécurité publique, il est important que le ministère détermine objectivement le niveau de ressources requis pour s'acquitter de son mandat législatif.

**6.17** Parmi les sujets de préoccupation concernant la situation en matière d'effectifs, nous avons noté ce qui suit :

- Si l'on considère que la majorité des dossiers d'inspection de prévention des incendies exigent une inspection annuelle, le BPI accuse un retard d'environ 2,3 ans sur le plan des inspections. Le travail est inégalement réparti parmi les assistants au prévôt des incendies. Certains ont un nombre beaucoup plus restreint d'inspections à effectuer, et d'autres ont des distances beaucoup plus grandes à parcourir au sein de leur région. La plupart des assistants au prévôt des incendies déclarent ne pas avoir le temps de s'occuper d'éducation publique ni de soutenir les services d'incendie dans la mesure qu'ils le voudraient.
- Les agents d'examen des plans ont seulement le temps d'examiner les plans qui sont déposés; ils n'assurent pas de suivi au sujet des plans qui devraient être déposés mais qui ne le sont pas.

- **Seulement 10 % environ des rapports d'incendie de 2001 et aucun des rapports d'incendie de 2002 n'avaient été entrés dans le système de rapport des incendies au moment de notre travail sur le terrain. Le ministre n'a pas reçu de rapport annuel depuis 1995.**
- **On a dit aux services d'incendie de ne pas envoyer leurs rapports d'inspection de prévention des incendies, leurs ordres de prévention des incendies et leurs rapports d'enquête sur les incendies à moins qu'on leur demande de le faire. Le BPI nous a informés que ses ressources sont insuffisantes pour procéder à leur examen.**
- **Le BPI a commencé à faire la vérification des inspecteurs d'incendie au sein des services d'incendie pour s'assurer que les procédures d'inspection sont appliquées de manière uniforme à l'échelle de la province, mais on nous a informés que les ressources sont insuffisantes pour continuer.**
- **Les employés ne satisfaisaient pas toujours à des normes d'emploi appropriées au moment de leur embauche. Nous avons examiné six dossiers d'embauche et constaté que, dans trois des cas, la personne embauchée ne répondait pas aux critères de l'emploi.**
- **Bien que le BPI s'assure que les enquêteurs d'incendie détenant ce poste ont suivi une formation adéquate, il n'y a pas de mécanisme en vigueur pour veiller à ce que les enquêteurs d'incendie détenant un poste d'assistant local aient suivi une formation similaire. Il n'y a rien non plus pour veiller à ce que les inspecteurs d'incendie suivent une formation adéquate. Le BPI n'a pas instauré de formation officielle ni pour les inspecteurs d'incendie, ni pour les enquêteurs d'incendie, et la formation continue semble incohérente et sporadique.**

## ***Loi sur la prévention des incendies***

### **Fonctions et responsabilités clairement définies**

**6.18** Notre premier critère est le suivant :

*La Loi sur la prévention des incendies devrait clairement définir les fonctions et les responsabilités du Bureau du prévôt des incendies.*

**6.19** La loi est généralement bien organisée, complète et facile à suivre. Nous avons noté avec plaisir que, dans la majorité des cas, les fonctions et les responsabilités du BPI sont bien définies.

**6.20** Voici des points de la loi qui, à notre avis, pourraient nécessiter des éclaircissements :

- La loi traite des normes de formation applicables aux pompiers et à la plupart des enquêteurs d'incendie, mais non des normes de

formation concernant les agents de prévention des incendies et les assistants locaux qui agissent à titre d'enquêteurs d'incendie. La raison pour laquelle les normes de formation relatives à ces deux postes sont exclues de la loi n'est pas claire.

- Certains termes peuvent semer la confusion. Par exemple, l'article 5 de la loi précise que « Le prévôt des incendies doit soumettre chaque année au Ministre un rapport détaillé, établi conformément aux instructions du Ministre et renfermant les renseignements sur tous les incendies signalés durant l'année civile précédente ». Or, « l'année civile précédente » est une description confuse qui devrait être définie dans la loi.
- Il y a confusion entre les services d'incendie et le BPI au sujet de la définition de « logement » et de ce qui constitue « une maison de rapport à trois pièces autonomes ou plus au-dessus du rez-de-chaussée ». Il est important que cette question soit éclaircie aux yeux des parties concernées.
- Dans la pratique, les plans de construction sont déposés auprès du BPI et examinés par le personnel du BPI. Toutefois, la loi précise uniquement que ces plans doivent être déposés; elle ne précise nulle part que les plans doivent être examinés. Bien qu'on comprenne probablement que les plans déposés seront examinés, la loi devrait peut-être le stipuler.

***Modifications proposées à la Loi sur la prévention des incendies par le BPI***

**6.21** Par notre travail de vérification, nous avons appris que plusieurs modifications à la loi ont été proposées. Nous avons observé que certaines de ces modifications ont trait à la protection des vies. En particulier, le BPI est d'avis que la loi devrait être modifiée pour élargir les circonstances dans lesquelles un ordre de conformité peut être rédigé. Le BPI veut être en mesure de rédiger des ordres de conformité lorsqu'il y a possibilité de propagation de la fumée, pas seulement du feu. Par exemple, le Code national de prévention des incendies exige que les portes d'appartement soient munies de mécanismes de fermeture pour prévenir la propagation de la fumée et du feu dans le bâtiment. Des mécanismes de fermeture de porte sont essentiels pour prévenir la propagation de la fumée et constituent donc un moyen d'accroître la sécurité des occupants.

**6.22** Une autre modification a pour but de permettre au BPI de rédiger des ordres de suspension immédiate des travaux. Ces ordres s'appliqueraient dans les cas où les travaux exécutés sur un bâtiment ou une construction enfreignent les codes et les normes de sécurité ou de construction et que la situation constitue une menace immédiate pour la sécurité du public. Un ordre de suspension immédiate des travaux pourrait également être délivré dans les cas où les travaux sont exécutés avant le dépôt des plans auprès du BPI aux fins d'examen.

**6.23** Une autre modification autoriserait l'évacuation immédiate d'un bâtiment ou de locaux lorsque le taux d'occupation permis est dépassé ou qu'il y a risque d'incendie. De même, le BPI pourrait exiger une diminution immédiate du nombre d'occupants si cette mesure suffit pour remédier à la situation dangereuse. Dans un cas comme dans l'autre, voilà qui semble une disposition importante relative à la sécurité.

**6.24** Les modifications sont en suspens depuis deux ans environ. Étant donné l'importance de cette loi pour la sécurité de la population du Nouveau-Brunswick, nous encourageons la mise en œuvre immédiate des modifications.

#### *Recommandation*

**6.25** Nous avons recommandé que le ministère réalise la mise en œuvre des modifications proposées et qu'il examine les points additionnels que nous soulevons pour déterminer si d'autres modifications s'imposent.

#### *Réponse du ministère*

**6.26** *Les modifications dont il est question ainsi que d'autres points soulevés dans la vérification seront traités au moyen de directives ou du processus législatif. Le Bureau du prévôt des incendies, avec l'aide de notre Division des politiques et des affaires publiques, s'occupe activement de la question. [Traduction.]*

#### *Conclusion*

**6.27** Il est satisfait au critère. La loi est relativement bien organisée, complète et facile à suivre. À l'exception de quelques points qui nécessitent des éclaircissements, les fonctions et les responsabilités du BPI y sont clairement définies.

#### **Connaissance des fonctions et des responsabilités**

**6.28** Notre prochain critère est le suivant :

*Le Bureau du prévôt des incendies devrait connaître ses fonctions et ses responsabilités en vertu de la Loi sur la prévention des incendies.*

**6.29** Le paragraphe 2(1) de la loi note que le prévôt des incendies doit s'assurer que toutes les dispositions de la loi sont exécutées correctement, qu'une disposition s'applique expressément au prévôt des incendies ou à d'autres parties, tel qu'il est précisé dans la loi. La loi relève du prévôt des incendies.

**6.30** Au cours de notre vérification, nous avons observé avec plaisir que le BPI a pris plusieurs initiatives pour s'assurer que le personnel connaît à fond les fonctions et les responsabilités que confère la loi. Le programme de sensibilisation du BPI est composé de trois volets :

- document d'interprétation;
- séances de sensibilisation;
- cartes d'identité.

**Document d'interprétation**

**6.31** La direction du BPI a interprété la *Loi sur la prévention des incendies* en entier, article par article et ligne par ligne, dans un document que nous appellerons un document d'interprétation. Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que l'interprétation de la loi par le BPI est raisonnable.

**Séances de sensibilisation**

**6.32** Toutes les personnes aspirant à un poste visé par la loi, soit les assistants locaux, les enquêteurs d'incendie et les agents de prévention des incendies, sont tenues de suivre une séance de sensibilisation donnée par le BPI. Tous les employés du BPI, à l'exception du personnel de soutien administratif et du gestionnaire de bureau, occupent un poste visé par la loi, soit à titre d'agent de prévention des incendies, soit à titre d'agent de prévention des incendies et d'enquêteur d'incendie. Les assistants locaux sont généralement des chefs de pompiers ou des chefs de pompiers adjoints des services d'incendie. Les séances de sensibilisation ont comme objectif de renseigner ces personnes sur les articles de la loi dont elles seront responsables une fois nommées à leur poste. Les personnes nommées agissent au nom du prévôt des incendies; il est donc important qu'elles soient renseignées sur les fonctions et les responsabilités que ces nominations comportent.

**6.33** Le BPI se sert du document d'interprétation mentionné ci-dessus ainsi que de la loi et de ses règlements pour donner ses séances de sensibilisation. Toutes les personnes participantes conservent cette documentation à la fin de la séance aux fins de référence future. On a demandé à plusieurs personnes nommées en vertu de la loi ce qu'elles pensaient de la pertinence de ces séances et si elles avaient des suggestions d'amélioration à faire. Bon nombre ont noté qu'aucune épreuve n'est administrée à la fin de la séance; certaines personnes pensent qu'il y aurait lieu d'avoir un mécanisme pour vérifier si les participants ont compris leurs fonctions et appris quelque chose durant la séance. De plus, il n'est pas demandé aux participants d'évaluer la séance après l'avoir suivie, ce qui leur permettrait de fournir au BPI des rétroactions utiles qui mèneraient à des améliorations. Il n'y a pas de séance de recyclage sur la loi même lorsque des modifications y sont apportées; de l'avis de certains, cela serait utile.

**Recommandations**

**6.34** Nous avons recommandé que le BPI établisse une épreuve et un mécanisme de rétroaction pour les séances de sensibilisation, ce qui contribuerait à faire en sorte que les séances atteignent les résultats souhaités.

**6.35** Nous avons recommandé que le BPI offre des séances de recyclage sur la loi pour veiller à ce que les personnes nommées demeurent au courant de leurs fonctions et de leurs responsabilités en vertu de la loi et pour les informer de toute modification apportée à la loi depuis la séance précédente.

**Réponse du ministère**

**6.36** *Pourvu que des ressources additionnelles puissent être trouvées, les nouveaux plans de travail comprendront la tenue d'épreuves, des rétroactions et des séances de sensibilisation améliorées. [Traduction.]*

**Cartes d'identité**

**6.37** À l'achèvement de la séance de sensibilisation, le BPI délivre des cartes d'identité avec photo à toutes les personnes nommées. Ces cartes d'identité sont signées par le prévôt des incendies et comportent généralement à l'endos un paragraphe qui énumère les articles de la loi dont la personne est responsable. Nous félicitons le BPI d'avoir pris l'initiative de délivrer des cartes d'identité aux personnes nommées en vertu de la loi. C'est une excellente façon de les sensibiliser aux articles de la loi dont elles sont responsables et de continuellement renforcer le message.

**6.38** Au cours de notre examen de ces cartes d'identité, nous avons appris que les contrôles relatifs à l'annulation des cartes sont faibles. Les cartes d'identité sont valables indéfiniment, car elles ne comportent pas de date d'expiration, ce qui nous préoccupe et préoccupe de nombreux membres des services d'incendie et du personnel du BPI. Le BPI se fie largement aux services d'incendie pour qu'ils retournent la carte d'identité des employés qui prennent leur retraite, quittent le service d'incendie ou changent de poste au sein d'un service d'incendie. Nous avons découvert que, en réalité, c'est loin d'être le cas. Les risques encourus sont, par exemple, une personne qui entre dans des locaux en déclarant représenter le prévôt des incendies. Tant que la personne a sa carte d'identité, elle peut impunément exercer tout privilège relié à sa nomination en vertu de la loi. Une personne qui a quitté son poste peut donc avoir accès à un lieu restreint en présentant sa carte d'identité du BPI.

**6.39** Il est très important que le BPI sache qui agit au nom du gouvernement provincial. Les personnes qui ont quitté un service d'incendie ne devraient pas avoir en leur possession une carte d'identité qui leur permet d'agir au nom du prévôt des incendies.

**Recommandation**

**6.40** **Nous avons recommandé que le BPI examine la possibilité d'inscrire une date d'expiration sur les cartes d'identité qu'il délivre au moment de la nomination d'une personne (trois ans, cinq ans, etc.).**

**Réponse du ministère**

**6.41** *Le prévôt des incendies procède actuellement au remplacement de toutes les cartes d'identité délivrées; les nouvelles cartes porteront une date d'expiration automatique de cinq ans et seront visées par un mécanisme de contrôle de la base de données. [Traduction.]*

**Conclusion**

**6.42** Il est satisfait au critère. Dans l'ensemble, le BPI connaît ses fonctions et ses responsabilités en vertu de la loi. Le BPI a fait preuve d'initiative en s'assurant que les personnes nommées connaissent les fonctions et les responsabilités que leur confère la loi au moyen de son

document d'interprétation, de séances de sensibilisation et des cartes d'identité du BPI.

### **Manuel des directives et des procédures**

**6.43** Notre prochain critère est le suivant :

*Le Bureau du prévôt des incendies devrait avoir en place des directives et des procédures appropriées (uniformes) pour s'acquitter des fonctions et des responsabilités que lui confère la Loi sur la prévention des incendies.*

### ***Manuel des directives et des procédures du BPI***

**6.44** Il est important que le BPI ait en place des directives et des procédures compatibles avec la loi pour l'aider dans l'administration de ses fonctions et de ses responsabilités. Le BPI a publié son premier manuel des directives et des procédures dans les années 1980. Ce manuel a été remis au personnel du BPI ainsi qu'aux services d'incendie. Le manuel visait à aider les services d'incendie à comprendre le rôle et les responsabilités du BPI et à fournir des conseils sur les questions de participation mutuelle.

### ***Manuel des directives et des procédures compatible avec la loi***

**6.45** Le manuel des directives et des procédures se fonde sur la loi de 1986, et nous sommes d'avis qu'il tient compte de tous ses aspects importants. Nous avons examiné les modifications apportées à la loi depuis ce temps, et nous pensons que ces modifications n'ont pas eu de répercussions sur le manuel des directives et des procédures.

### ***Le manuel des directives et des procédures contribue-t-il à l'administration de la loi?***

**6.46** Parmi les aspects les plus importants que nous avons examinés au cours de la vérification de ce critère, nous avons voulu savoir si le manuel des directives et des procédures offre aux utilisateurs des précisions relatives aux exigences de la loi. Certains articles de la loi accordent au BPI un pouvoir discrétionnaire. Par exemple, l'alinéa 4(2)(c) stipule que le prévôt des incendies : « peut inspecter occasionnellement ». Nous avons examiné le manuel des directives et des procédures pour déterminer s'il aide les employés du BPI en offrant des précisions sur les situations dans lesquelles ils devraient exercer leurs pouvoirs, ce qui est effectivement le cas, comme nous l'avons constaté. Par exemple, le manuel fournit des précisions aux utilisateurs sur les situations dans lesquelles le prévôt des incendies devrait participer à une enquête sur un incendie, le genre de bâtiments à inspecter et la fréquence de ces inspections. Nous avons été ravis de constater que, dans la majorité des cas, le manuel des directives et des procédures offre des précisions utiles aux utilisateurs et qu'il est compatible avec la loi.

### ***Nouveau manuel des directives et des procédures***

**6.47** Au cours de notre travail sur le terrain, nous avons appris que le BPI a entrepris en 2000 la rédaction d'un nouveau manuel des directives et des procédures, mais que plus de la moitié du manuel se trouve encore à l'état d'ébauche et qu'aucune des versions n'a été publiée. Aucune tentative n'a été faite pour achever le manuel depuis 2000.

**6.48** Il est important que les services d'incendie aient en main les procédures les plus à jour à suivre dans l'exécution de leurs fonctions pour contribuer à assurer un niveau de service uniforme dans toute la province.

**Recommandation**

**6.49** Nous avons recommandé que le BPI achève le plus tôt possible le manuel des directives et des procédures qu'il a commencé en 2000.

**Réponse du ministère**

**6.50** *L'examen et l'élaboration des directives et des procédures seront entrepris. [Un] nouveau poste obtenu par l'entremise du Programme de stages provincial sera utile à cet égard. [Traduction.]*

**Conclusion**

**6.51** Il est satisfait au critère. Bien que le manuel des directives et des procédures du BPI remonte aux années 1980, nous avons constaté que, dans l'ensemble, il est toujours compatible avec la *Loi sur la prévention des incendies*. Le manuel aide à éclaircir certains articles de la loi et il offre des précisions aux utilisateurs.

**Planification du travail en vue d'assurer la conformité législative**

**6.52** Notre prochain critère est le suivant :

*Les aspects clés de la conformité législative devraient être intégrés à la planification du travail du Bureau du prévôt des incendies et du travail de chaque employé.*

**6.53** Le paragraphe 2(1) de la loi précise ce qui suit :

*Le lieutenant-gouverneur en conseil peut nommer un prévôt des incendies pour assurer la mise en application des dispositions de la présente Loi et des règlements d'application et pour exercer les fonctions qui lui sont conférées par le Ministre à titre de prévôt des incendies.*

**6.54** Un moyen par lequel le BPI pourrait s'assurer du respect d'articles précis de la loi serait d'affecter ces articles à des employés du BPI par l'entremise de plans de travail. Chaque année, les employés pourraient être évalués sur la mesure dans laquelle ils réalisent les tâches inscrites à leur plan de travail. Ces plans de travail devraient tous être liés au plan de travail du BPI pour faire en sorte que chacun œuvre en vue d'un but commun.

**Plan de travail du BPI/de la direction**

**6.55** Nous avons examiné le plan de travail du BPI et été déçus de constater que des aspects relatifs à la conformité à la loi ne sont pas intégrés à ce plan.

**6.56** La participation de représentants de tous les niveaux du personnel à la création du plan de travail du BPI pourrait être bénéfique. En effet, cela aiderait le personnel à avoir une vue d'ensemble et assurerait l'apport d'autres sources de créativité. Les membres du personnel que nous avons interviewés nous ont informés que le plan de



travail ne leur a pas été clairement communiqué, ce qui souligne encore plus l'importance de la participation du personnel.

### **Recommandations**

**6.57** Nous avons recommandé que le BPI intègre la conformité à la loi à son plan de travail.

**6.58** Nous avons recommandé que la direction du BPI inclue, dans la mesure du possible, des membres du personnel du BPI de tous les niveaux dans la création du plan de travail du BPI. Le plan devrait être examiné et débattu avec le personnel afin que celui-ci ait une vue d'ensemble et sache où il se situe dans l'organisation.

### **Plans de travail des employés du BPI**

**6.59** Nous avons déterminé qu'il n'y a pas, pour les employés du BPI, de plans de travail officiels grâce auxquels des aspects clés de la conformité législative pourraient être attribués. Deux employés ont, de leur propre initiative, dressé leur propre plan de travail pour les aider à organiser leur travail.

### **Recommandation**

**6.60** Nous avons recommandé que le BPI assigne à des employés individuels des fonctions relatives à des articles précis de la loi et qu'il exerce une surveillance pour s'assurer que ces fonctions sont exécutées.

### **Réponse du ministère**

**6.61** *L'élaboration des plans de travail visera l'ensemble du personnel du BPI, et leur conception suivra la recommandation. Nous admettons que certaines activités ont pris du retard, mais nous prenons des mesures pour nous rattraper et nous assurer qu'elles demeurent à jour par la suite. [Traduction.]*

### **Conclusion**

**6.62** Il n'est pas satisfait au critère. Nous ne sommes pas convaincus que la conformité à la loi est assurée. De façon générale, des aspects clés de la conformité législative n'ont pas été assignés aux employés. Bien que le BPI ait un plan de travail global, il ne semble pas intégrer tous les aspects clés des mesures législatives.

### **Surveillance et rapport de la conformité**

**6.63** Notre prochain critère est le suivant :

*Le Bureau du prévôt des incendies devrait surveiller la conformité à la Loi sur la prévention des incendies et en faire rapport, et prendre des mesures correctrices lorsqu'il y a lieu.*

**6.64** La *Loi sur la prévention des incendies* établit le mandat, les fonctions et les responsabilités du BPI. La responsabilité de la loi est clairement celle du prévôt des incendies.

**6.65** À notre avis, le prévôt des incendies devrait surveiller la conformité à la loi et en faire rapport à intervalles réguliers afin que des mesures correctrices puissent être prises lorsqu'il y a lieu.

**6.66** Nous avons interviewé la direction du BPI pour déterminer quels sont les processus de surveillance et de rapport en vigueur en ce qui concerne la conformité à la loi, ainsi que les mesures correctrices qui sont prises lorsque la loi n'est pas respectée. Nous avons aussi interviewé des membres du personnel du BPI et de services d'incendie, examiné des documents et exploré la loi en détail.

### ***Surveillance de la conformité à la loi***

**6.67** Aucune norme ni procédure d'inspection officielle n'est en vigueur pour déceler les cas de non-conformité à la loi. Bien que le paragraphe 2(1) de la loi stipule clairement que le prévôt des incendies est chargé d'« assurer la mise en application des dispositions de la présente Loi », aucun mécanisme n'est en place pour surveiller la mesure dans laquelle le BPI et les tiers externes se conforment à la loi. La responsabilité de la surveillance n'a pas été assignée.

### ***Recommandation***

**6.68** Nous avons recommandé que le BPI élabore un processus officiel pour surveiller le degré auquel la loi est respectée.

**6.69** Nous avons observé un certain nombre de cas dans lesquels le BPI ne respecte pas la loi et qui montrent encore plus la nécessité d'assurer une surveillance systématique et de faire rapport sur la conformité. Par exemple :

- Le BPI ne fait pas rapport annuellement au ministre (le dernier rapport annuel remonte à 1995).
- Le BPI ne surveille pas le respect des délais précisés dans la loi. Ainsi, les chefs de pompiers ne font pas rapport sur les incendies dans les 14 jours après avoir reçu l'appel, les rapports d'assurance ne sont pas remis dans les 10 jours suivant l'incendie, et les rapports d'experts en assurances ne sont pas remis dans les 3 jours suivant l'expertise. Le BPI estime qu'il incombe à la partie citée dans la loi et non au BPI de s'assurer du respect des délais. Sans ces rapports, le BPI ne peut compiler ses propres rapports statistiques en temps opportun. Ces rapports statistiques sont essentiels à l'élaboration et à la mesure de tous les programmes locaux et provinciaux ayant trait à la sécurité-incendie.
- Le BPI ne s'assure pas que les plans de construction précisés dans la loi sont déposés auprès du BPI. Au cours de notre vérification, nous avons constaté que certains plans qui auraient dû être déposés auprès du BPI ne l'étaient pas. Le défaut de déposer les plans précisés constitue une infraction punissable. Le personnel du BPI nous a informés que, même si des accusations pourraient être portées, cela n'est pas fait, ce que nous avons été étonnés d'apprendre. Le mandat du BPI lui confère la responsabilité de fournir des programmes provinciaux de protection et de sécurité-incendie qui visent à réduire les pertes de vie, les blessures et les dommages matériels dus aux incendies. La sécurité des bâtiments est fondamentale en prévention

des incendies, et une conception appropriée mène à des bâtiments sécuritaires; veiller à ce que tous les plans soient examinés devrait être un aspect important du travail du BPI. Parmi les plans de construction qui doivent être déposés auprès du BPI, mentionnons les plans d'écoles, de foyers de soins et de foyers de soins spéciaux, de garderies, d'immeubles d'habitation, d'églises, de bureaux, de restaurants, de magasins, d'hôtels et d'hôpitaux. Il s'agit de bâtiments publics souvent occupés par de nombreuses personnes. Il est important que ces bâtiments soient sécuritaires.

- Le BPI est chargé d'établir les normes de formation des pompiers. Il s'occupe de la formation des pompiers bénévoles, mais ne fait pas tellement pour la formation des pompiers rémunérés. Les services d'incendie rémunérés s'occupent seuls de la formation de leurs pompiers. Il est important que le BPI veille à ce que tous les pompiers suivent un niveau de formation approprié et adéquat pour leur propre sécurité ainsi que celle des autres.
- Le BPI ne surveille pas la méthode employée pour la délivrance des ordres de prévention des incendies. Ces ordres sont délivrés aux propriétaires par les inspecteurs d'incendie lorsqu'une inspection de prévention des incendies montre que des réparations ou des modifications sont nécessaires pour améliorer le bâtiment ou toute autre construction afin qu'il réponde au code de sécurité-incendie. La loi précise que les ordres de prévention des incendies sont soit remis en main propre au propriétaire, soit envoyés par courrier recommandé. Il arrive que les ordres soient envoyés par courrier ordinaire s'ils ne sont pas remis en main propre. Si les ordres ne sont pas remis en main propre ou envoyés par courrier recommandé, le BPI n'a aucun moyen de savoir si l'ordre a effectivement été reçu.
- La principale source de financement du BPI vient d'une cotisation de 1 % versée par les compagnies d'assurance pratiquant l'assurance dans la province. Bien que la loi précise que cette cotisation s'applique aux primes couvrant les risques d'incendie sur les automobiles, cela n'est pas fait. Il pourrait s'agir d'une source additionnelle de recettes pour le BPI.

### *Recommandations*

**6.70** Nous avons recommandé que le BPI prenne des mesures correctrices immédiates pour assurer le respect des points suivants :

- **un rapport annuel devrait être présenté au ministre,**
- **les délais devraient être surveillés,**
- **les rapports d'incendie et d'assurance devraient être remis à temps,**
- **tous les plans de construction précisés dans la loi devraient être déposés,**
- **le BPI devrait établir des normes de formation pour les pompiers bénévoles et les pompiers rémunérés,**

- la méthode de délivrance des ordres de prévention des incendies devrait être surveillée,
- le BPI devrait envisager d'imposer une cotisation sur les primes couvrant les risques d'incendie sur les automobiles.

**6.71** Le BPI devrait, à l'avenir, surveiller la conformité de près. En fait, nous recommandons que le prévôt des incendies assume un rôle proactif et se fasse le « champion » de la loi.

*Rapport sur la conformité à la loi*

**6.72** Le BPI n'est pas en mesure de dire dans quelle mesure le bureau ou les tiers externes respectent la loi, car il n'y a pas de mécanisme de surveillance en vigueur. En conséquence, nous n'avons pas été étonnés d'apprendre qu'aucun rapport n'est fait sur la question, ni à l'interne, ni à l'externe.

*Recommandation*

**6.73** Nous avons recommandé que le BPI mette au point un processus officiel de rapport sur le degré de conformité à la loi. Comme la conformité aux mesures législatives est certainement une mesure clé du rapport sur l'efficacité de cette organisation vouée à la sécurité, nous avons recommandé que le degré de conformité soit communiqué dans le rapport annuel du ministère.

*Mesures correctrices*

**6.74** Comme aucun mécanisme de surveillance officiel n'est en vigueur, le BPI ne peut prendre des mesures correctrices en cas de non-conformité.

*Statistiques sur les incendies*

**6.75** Le signalement des incendies est essentiel à l'élaboration et à la mesure de tous les programmes locaux et provinciaux ayant trait à la sécurité-incendie. Tout aussi important que la remise de rapports d'incendie et d'assurance est l'entrée systématique et régulière de cette information dans le système de rapport des incendies par le personnel du BPI.

**6.76** En 2001, le BPI a mis le système de rapport des incendies à jour en y entrant les données de rapports d'incendie de cinq années (1996-2000). Le rapport annuel du ministre ne peut être préparé avant que les statistiques soient enregistrées dans le système. Nous félicitons le BPI pour avoir mis les statistiques à jour, mais un arriéré de cinq ans est excessif. Et même si les statistiques de 1996 à 2000 sont maintenant à jour, le ministre n'a toujours pas reçu de rapport annuel pour ces années.

**6.77** Pour les services d'incendie, n'avoir aucun rapport statistique pendant cinq ans est long. Les rapports statistiques du BPI se résument à informer les services d'incendie des pertes en dollars dues aux incendies dans leur région. Il est important d'avoir des statistiques à jour pour permettre l'analyse des tendances, des problèmes et des questions émergentes dans le domaine des incendies. Les données recueillies chaque année sont utiles pour, notamment, planifier les mesures

d'éducation publique et définir les tendances concernant les pertes dues aux incendies.

**6.78** Depuis l'entrée des données dans le système de rapport des incendies provenant de cinq années de rapports, les rapports d'incendie ont recommencé à s'empiler. Le personnel de soutien administratif nous a dit faire la saisie des données quand il n'a rien d'autre à faire.

**6.79** Quelques-uns des services d'incendie municipaux les plus importants ont la capacité de faire télécharger leurs rapports d'incendie par le BPI, car ils ont un logiciel compatible avec le système de rapport des incendies du BPI. L'accès par les services d'incendie à une version Internet du système de rapport des incendies donnerait lieu à des statistiques plus à jour et plus exactes. On éviterait aussi l'inefficacité que représente la dactylographie de l'information dans le système de rapport des incendies à partir de rapports écrits à la main, ce qui libérerait plus de temps pour le contrôle de la qualité. La question est au programme depuis années, mais sans progresser.

#### *Recommandations*

**6.80** Nous avons recommandé que le BPI entre tous les rapports d'incendie dans le système de rapport des incendies en temps opportun et qu'il s'assure de sa tenue à jour.

**6.81** Nous avons recommandé que le BPI examine les avantages et les coûts de mettre en œuvre une version Internet du système de rapport des incendies à l'usage des services d'incendie.

#### *Réponse du ministère*

**6.82** *La conformité à la Loi sur la prévention des incendies sera intégrée à l'élaboration des plans. Un rapport annuel, appuyé par une surveillance plus active des rapports d'incendie et le dépôt à temps des plans de construction, sera remis au ministre. Les améliorations qui sont en train d'être intégrées au système de rapport des incendies rendront le système accessible par Internet et conforme et feront en sorte que la remise des rapports et les dates de remise seront surveillées plus étroitement. [Traduction.]*

#### *Conclusion*

**6.83** Il n'est pas satisfait au critère. Le prévôt des incendies n'a pas joué un rôle proactif pour assurer le respect du paragraphe 2(1) de la loi. Aucune méthode officielle de surveillance ni de rapport n'est en vigueur pour déceler ou signaler les cas de non-conformité à la loi. Et, si effectivement la loi n'est pas respectée, il n'existe à peu près aucune mesure correctrice officielle. Il s'ensuit que les rapports d'incendie et d'assurance ne sont pas remis à temps, et parfois pas du tout. Cette situation nuit à la rapidité de production et à l'intégralité des rapports statistiques du BPI, qui servent à définir les tendances dans le domaine des incendies et à cibler les programmes d'éducation publique. Bon nombre de plans de construction qui doivent être déposés au BPI ne le sont pas, et la conception des mesures de sécurité-incendie ne peut donc pas être examinée. Il arrive souvent que des pompiers rémunérés

reçoivent une formation sans aucun apport du BPI. Il est important que tous les pompiers de la province suivent une formation uniforme et adéquate pour leur propre sécurité et celles des autres.

## Ressources humaines

### Définir les besoins en matière d'effectifs et préparer des plans d'action pour les satisfaire

*Aucun système en place pour définir les besoins en matière d'effectifs*

*Le BPI a-t-il besoin de personnel supplémentaire?*

**6.84** Nos deux premiers critères sur le plan des ressources humaines sont les suivants :

*Les besoins en matière d'effectifs devraient être clairement définis.*

*Des plans d'action devraient être dressés pour assurer la satisfaction des besoins en matière d'effectifs.*

**6.85** Grâce à notre travail de vérification, nous avons déterminé que ni le ministère ni le BPI n'avaient mis au point un système visant à définir les besoins du BPI en matière d'effectifs. Ils n'ont pas fait d'examen systématique des services offerts par le BPI (ni du niveau de services offerts) et des effectifs qualifiés requis pour dispenser les services adéquatement. De façon générale, le travail est assigné aux employés en fonction de la pratique établie.

**6.86** Au cours de notre travail de vérification, le personnel a exprimé diverses préoccupations concernant leur charge de travail et la situation actuelle en matière d'effectifs. Dès notre première rencontre au début de la vérification, les responsables du ministère semblaient être d'avis que le BPI a besoin de ressources supplémentaires. Mais, à part avoir reconnu la nécessité d'embaucher un autre agent d'examen des plans pour passer au travers du volume élevé de plans à examiner pour la province, aucun personnel supplémentaire n'a été demandé. De notre côté, nous avons aussi observé des points préoccupants, dont voici des exemples :

- Pour les 5 712 dossiers d'inspection ouverts au BPI, seulement 3 500 inspections ont été effectuées en 2001, y compris les inspections de renouvellement. Si on enlève les quelque 40 % de dossiers d'inspection de renouvellement, seulement 2 500 inspections initiales ont été effectuées en 2001. Les dossiers d'inspection « ouverts » portent sur des bâtiments qui se trouvent sur la liste d'inspection du BPI. Le personnel n'a pas été en mesure de nous dire combien des 5 712 dossiers exigeaient une inspection annuelle, mais il estime que c'est la majorité. Si l'on considère que la majorité des dossiers exigent une inspection annuelle, alors le BPI accuse un retard d'environ 2,3 ans sur le plan des inspections. Les 5 712 dossiers comprennent des bâtiments tels que des écoles, des foyers de soins et des foyers de soins spéciaux, des garderies, des immeubles d'habitation, des églises, des bureaux, des restaurants, des magasins, des hôtels, des hôpitaux et des arénas. Il s'agit de bâtiments dont l'inspection est exigée pour la délivrance d'un permis ou d'un agrément ou par entente avec un ministère (les écoles, par exemple), ou en raison de la directive interne du BPI. On nous a

informés que les inspections sont effectuées selon les priorités; ce sont les inspections à des fins de délivrance de permis ou d'agrément ou par entente avec les ministères qui constituent la priorité la plus élevée.

- Le travail est inégalement réparti parmi les assistants au prévôt des incendies. Un assistant s'occupe de 472 dossiers d'inspection, tandis qu'un autre en a 879. Le nombre d'inspections effectuées par les assistants au prévôt des incendies en 2001 a varié entre 240 et 633.
- Chaque assistant au prévôt des incendies est chargé de s'acquitter de ses fonctions dans l'une de huit régions. Les distances à parcourir par chaque assistant varient grandement d'une région à l'autre. Ces distances peuvent aller de 80 km à 150 km. L'assistant ayant le plus grand nombre de dossiers d'inspection est aussi celui qui a les plus longues distances à parcourir, tandis que l'assistant ayant le plus petit nombre de dossiers d'inspection a les distances les plus courtes à parcourir.
- La plupart des assistants au prévôt des incendies nous ont informés qu'ils n'ont pas le temps de s'occuper d'éducation publique ni de soutenir les services d'incendie dans la mesure qu'ils le voudraient. Or, ces deux fonctions font partie des responsabilités de leur poste.
- Les deux agents d'examen des plans ont seulement le temps d'examiner les plans qui sont déposés; ils n'assurent pas de suivi au sujet des plans qui devraient avoir été déposés mais qui ne le sont pas.
- Le prévôt des incendies estime qu'il faut plus qu'une personne pour réaliser la fonction d'éducation publique au BPI.
- Seulement 10 % environ des rapports d'incendie de 2001 et aucun des rapports d'incendie de 2002 n'avaient été entrés dans le système de rapport des incendies au moment de notre travail sur le terrain. Le ministre n'a pas reçu de rapport annuel depuis 1995.
- Le personnel nous a informés que les ressources sont insuffisantes pour procéder à l'examen de la loi en vue d'y apporter d'autres modifications.
- Le BPI a dit aux services d'incendie de ne pas envoyer leurs rapports d'enquête sur les incendies, leurs rapports d'inspection de prévention des incendies et leurs ordres de prévention des incendies à moins qu'on leur demande de le faire, car ses ressources sont insuffisantes pour procéder à leur examen.
- Le BPI ne surveille pas les délais précisés dans la loi.

- Le BPI a commencé à faire la vérification des inspecteurs d'incendie au sein des services d'incendie pour s'assurer que les procédures d'inspection sont appliquées de manière uniforme à l'échelle de la province, mais on nous a informés qu'il manque de ressources pour continuer.

**6.87** Les préoccupations mentionnées ci-dessus semblent montrer la nécessité d'ajouter du personnel, mais ce n'est pas nécessairement le cas. D'autres facteurs sont peut-être en jeu, par exemple l'absence de plans de travail, l'absence de mesures de la charge de travail, les méthodes de planification et ainsi de suite. Ces préoccupations soulignent la nécessité pour le ministère de réaliser une étude de mesure du travail.

### **Conclusion**

**6.88** Il n'est pas satisfait aux critères. Les besoins en matière d'effectifs ne sont pas clairement définis, et aucun système n'est en place pour définir ces besoins.

### **Recommandation**

**6.89** Nous avons recommandé que le ministère effectue une étude de mesure du travail afin de déterminer les effectifs requis pour dispenser de manière adéquate les services dont est chargé le BPI. Une fois l'étude achevée, le BPI, en collaboration avec la Direction des ressources humaines du ministère, devrait mettre en œuvre un plan d'action pour satisfaire aux besoins déterminés.

### **Réponse du ministère**

**6.90** *Le prévôt des incendies venait tout juste d'entrer en fonction au moment de la réalisation de la vérification. Dans le cadre de ses nouvelles responsabilités, et afin de nous assurer que nous demeurons sensibles aux besoins du service d'incendie, [nous] avons demandé qu'il examine les tâches actuellement exécutées par son bureau. Cet examen sera réalisé en consultation avec le personnel et la Direction des ressources humaines. L'examen visera à déterminer toute modification relative à l'efficacité et à l'efficacités qui peut être apportée pour améliorer notre service. Cependant, si des ressources additionnelles sont jugées nécessaires, il faudra envisager la question en rapport avec les besoins budgétaires de l'ensemble du ministère. [Traduction.]*

### **Définitions et descriptions de poste**

**6.91** Notre prochain critère est le suivant :

*Il devrait y avoir des définitions et des descriptions de poste précisant les responsabilités des postes ainsi que la formation et l'expérience de travail exigées.*

**6.92** Pour qu'ils puissent s'occuper adéquatement de la prestation des programmes provinciaux de protection et de sécurité-incendie qui visent à réduire les pertes de vie, les blessures et les dommages matériels dus aux incendies, les employés du BPI doivent bien connaître les fonctions de leur poste. Nous avons interviewé des membres de la direction du BPI, y compris le conseiller en ressources humaines du BPI au ministère de la Sécurité publique, afin de déterminer s'il existe des définitions et



des descriptions de poste et ce que celles-ci impliquent. Nous avons examiné tous les questionnaires sur la description de poste (QDP) qui existent pour tous les employés ainsi que plusieurs annonces de poste et concours. Nous avons aussi demandé à chaque employé de passer son QDP en revue pour s'assurer de son actualité et de sa pertinence en regard de ses fonctions actuelles.

#### *Annonces de poste et concours*

**6.93** Les annonces de poste et les concours que nous avons examinés comprenaient une liste des fonctions de l'emploi ainsi que de la formation et de l'expérience de travail exigées.

#### *Questionnaires sur la description de poste (QDP)*

**6.94** Les QDP de tous les membres du personnel permanent ont fait l'objet d'un examen. Tous les QDP contenaient les fonctions de l'emploi ainsi que la formation et l'expérience de travail exigées. Un des QDP était à l'état d'ébauche, n'ayant pas été mis à jour depuis plusieurs années.

**6.95** Nous avons demandé à tous les membres du personnel du BPI d'examiner leur QDP pour en vérifier l'exactitude et déterminer s'il était toujours à jour. À la suite de cet examen, nous avons découvert que trois QDP ne reflétaient pas les fonctions actuelles.

#### *Recommandation*

**6.96** **Nous avons recommandé que tous les QDP soient périodiquement révisés pour voir s'ils sont toujours à jour ou pour les réécrire s'ils ne le sont pas.**

#### *Réponse du ministère*

**6.97** *Les fonctions des employés seront clairement décrites dans leur plan de travail ou leur description de poste. Grâce au système de gestion du rendement qui sera mis en œuvre dans tout le ministère au cours de la nouvelle année, les employés auront la possibilité de tenir leurs plans de travail à jour afin que ceux-ci traduisent leurs responsabilités actuelles. Comme il est suggéré dans le rapport, un tel mécanisme fera en sorte que les membres du personnel connaissent bien les fonctions de leur poste. Le nouveau système de perfectionnement et d'évaluation des employés permettra d'intégrer les objectifs stratégiques du ministère aux plans de travail individuels. Les employés connaîtront les attentes à leur égard en matière de rendement et recevront des rétroactions continues à propos de leur rendement. De plus, le système permettra de déterminer leurs besoins en matière de formation. [Traduction.]*

#### *Conclusion*

**6.98** Il est partiellement satisfait au critère. Les questionnaires sur la description de poste (QDP) et les annonces de poste et concours que nous avons examinés comprenaient les fonctions de l'emploi ainsi que la formation et l'expérience de travail exigées, mais certains QDP manquaient d'exactitude et avaient besoin d'être mis à jour ou réécrits.

#### *Normes d'emploi appropriées*

**6.99** Notre prochain critère est le suivant :

*Le Bureau du prévôt des incendies devrait veiller à ce que tous ses employés répondent à des normes d'emploi appropriées.*

**6.100** Le critère touche aux méthodes de recrutement du ministère. Nous cherchions à déterminer si le ministère a en place des mécanismes pour s'assurer que les nouveaux employés embauchés par le BPI répondent à des normes appropriées.

**6.101** Les normes d'emploi dans le cadre de ce critère comprennent les capacités, la formation et l'expérience de travail que devraient posséder les candidats. Nous avons fait l'examen du processus de recrutement de 6 des 17 employés.

*Les candidats répondaient-ils à des normes d'emploi appropriées?*

**6.102** Dans trois des six cas que nous avons examinés, il apparaît clairement que les personnes les plus qualifiées pour le poste ont été retenues. Les personnes embauchées semblaient être les plus qualifiées parmi toutes les candidatures et répondaient aux normes d'emploi du poste. Toutefois, dans trois cas, les normes d'emploi ont dû être abaissées.

**6.103** Dans le premier cas, aucun candidat ne possédait le nombre d'années d'expérience exigé. Dans le deuxième cas, le meilleur candidat ne possédait pas le nombre d'années d'expérience ni les antécédents exigés et n'avait pas les compétences techniques qu'il fallait. Dans le troisième cas, la personne embauchée n'avait pas l'expérience et la formation exigées pour le poste.

**6.104** Le fait que des personnes sont embauchées alors qu'elles ne satisfont pas pleinement aux normes d'emploi du poste nous préoccupe, d'autant plus qu'il s'agit de sécurité publique. Embaucher des personnes inexpérimentées peut avoir des conséquences directes sur la santé et la sécurité, surtout dans les débuts de l'emploi. Nous admettons toutefois que le ministère a un programme de mentorat et de formation en cours d'emploi pour s'assurer que les employés sont en mesure de remplir leurs fonctions.

*Recommandation*

**6.105** Nous avons recommandé que les normes d'emploi ne soient pas abaissées pour être adaptées aux capacités des personnes qui posent leur candidature.

*Observations sur les antécédents en matière de services d'incendie*

**6.106** Que les assistants au prévôt des incendies aient besoin de posséder des antécédents en matière de services d'incendie est une question discutable au sein du BPI et des services d'incendie. Souvent, le concours précise que des antécédents en matière de services d'incendie sont une qualité « souhaitable ». Quatre des huit assistants au prévôt des incendies ont des antécédents dans le domaine. À l'heure actuelle, la majeure partie du travail des assistants au prévôt des incendies consiste à réaliser des inspections de prévention des incendies, ce qui exige des compétences techniques. Dans le cadre de leurs fonctions, les assistants doivent aussi effectuer des enquêtes sur les incendies, coordonner les programmes d'éducation publique et offrir un soutien aux services d'incendie. On pourrait soutenir qu'il est nécessaire

d'avoir des antécédents en matière de services d'incendie pour s'acquitter de ces fonctions. De nombreuses personnes nous ont dit que de tels antécédents sont très utiles dans les enquêtes sur les incendies. Nous n'avons cependant pas la compétence voulue pour déterminer s'il est essentiel d'avoir des antécédents en matière de services d'incendie.

**Recommandation**

**6.107** Nous avons recommandé que le ministère et le BPI examinent la question pour déterminer si des antécédents en matière de services d'incendie sont une qualité souhaitable ou une qualité essentielle pour le poste d'assistant au prévôt des incendies.

**Réponse du ministère**

**6.108** Depuis la création du ministère de la Sécurité publique en avril 2000, nous avons grandement amélioré nos pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Notamment, nous avons officiellement documenté notre méthode de recrutement du début à la fin, y compris la présélection des candidats et la vérification des références.  
[Traduction.]

**Conclusion**

**6.109** Il n'est pas satisfait au critère. Nous avons relevé trois cas parmi six dans lesquels la personne retenue ne répondait pas aux normes d'emploi du poste. Dans le cadre de leurs fonctions quotidiennes, les employés du BPI s'occupent de protéger des vies. Il est donc d'une extrême importance que les employés embauchés répondent pleinement aux normes d'emploi du poste.

**Formation adéquate**

**6.110** Notre prochain critère est le suivant :

*Le Bureau du prévôt des incendies devrait s'assurer que tous les inspecteurs d'incendie, enquêteurs d'incendie et examineurs de plans ont suivi une formation adéquate.*

**6.111** En raison de leur nomination en vertu de la loi, de nombreuses personnes agissent au nom du prévôt des incendies; en conséquence, il est important pour le BPI de s'assurer que toutes ces personnes ont suivi une formation adéquate et appropriée.

**6.112** Ce critère s'applique aussi à l'extérieur du BPI. Il s'applique à la façon dont le BPI s'assure que tous les inspecteurs et enquêteurs d'incendie dans la province ont suivi une formation adéquate, et pas seulement les inspecteurs et enquêteurs du BPI. Certains services d'incendie ont leurs propres inspecteurs et enquêteurs d'incendie, qui agissent en vertu d'une nomination faite par le prévôt des incendies.

**6.113** Nous avons interviewé des membres de la direction du BPI, y compris le conseiller en ressources humaines du BPI au ministère de la Sécurité publique, et nous avons fait enquête auprès du personnel du BPI. Nous avons aussi examiné la documentation de cours, les formulaires d'évaluation du rendement des employés et les dossiers personnels des employés pour y trouver des preuves d'une formation appropriée.

**Inspecteurs d'incendie**

**6.114** Sous l'autorité du prévôt des incendies, les inspecteurs d'incendie procèdent à l'inspection de catégories de bâtiments publics et privés, comme le précise la *Loi sur la prévention des incendies*. Ces inspections sont effectuées en fonction d'un calendrier établi, sur réception d'une plainte ou sur demande pour vérifier le respect des questions de sécurité-incendie définies dans le Code national du bâtiment, le Code national de prévention des incendies ainsi que les mesures législatives et directives provinciales. Les inspecteurs d'incendie peuvent délivrer aux propriétaires de bâtiments ou à leurs agents des ordres du prévôt des incendies pour exiger le respect des codes et des mesures législatives lorsque des infractions sont relevées.

**6.115** Les inspecteurs d'incendie sont nommés en vertu de la loi soit à titre d'agents de prévention des incendies, soit à titre d'assistants locaux. Une nomination à un de ces deux postes donne le droit à la personne nommée d'agir au nom du prévôt des incendies pour plusieurs articles de la loi, y compris les articles qui ont trait expressément aux inspections de prévention des incendies. Les inspecteurs d'incendie au sein du BPI sont des agents de prévention des incendies (les huit assistants au prévôt des incendies), tandis que les inspecteurs au sein de services d'incendie sont soit des assistants locaux, soit des agents de prévention des incendies. Les assistants locaux sont généralement des chefs ou des chefs adjoints de pompiers. Les services d'incendie qui ont des inspecteurs d'incendie sont situés dans les grandes villes et dans deux ou trois villes plus petites.

Inspecteurs d'incendie du BPI  
(assistants au prévôt des  
incendies)

**6.116** Pour être nommée agent de prévention des incendies, la personne qui occupe le poste d'assistant au prévôt des incendies doit suivre une séance de sensibilisation sur la loi donnée par le BPI. La séance dure de trois à quatre heures. Les assistants au prévôt des incendies sont également tenus de détenir un certificat de technologue en génie et être compagnon dans un métier connexe, en plus d'avoir de l'expérience dans les inspections de prévention des incendies ou l'inspection de bâtiments publics. S'ils ne possèdent pas le niveau d'expérience souhaité, une formation sur le terrain est donnée ou un mentor est assigné. Il est arrivé à deux ou trois reprises que le BPI rappelle des employés du BPI à la retraite pour aider à la formation de nouveaux assistants au prévôt des incendies. Le responsable des assistants au prévôt des incendies est à leur disposition.

**6.117** Le BPI n'offre pas de formation qui porte sur le Code national du bâtiment ni sur le Code national de prévention des incendies; en conséquence, tous les assistants au prévôt des incendies sont inscrits à une formation sur les codes du bâtiment donnée par la New Brunswick Building Officials Association au moment de leur embauche.

**6.118** À l'heure actuelle, des séances techniques sont données à l'interne aux six mois à l'intention des assistants au prévôt des incendies et des agents d'examen des plans. Il arrive que des conférenciers soient

invités pour discuter de questions importantes ou pour fournir une formation particulière dans un domaine donné. Les assistants au prévôt des incendies et les agents d'examen des plans ont la possibilité de proposer des sujets de discussion.

**6.119** Nous félicitons le BPI de tenir de telles séances; il est important que les employés soient réunis périodiquement pour discuter de questions et de sujets d'actualité et pour recevoir une formation en groupe. Cependant, comme d'autres membres du personnel du BPI pourraient aussi profiter de ces séances, il pourrait être indiqué d'élargir l'auditoire visé.

### *Recommandation*

**6.120** Nous avons recommandé que le BPI voie si les séances techniques à l'intention des assistants au prévôt des incendies et des agents d'examen des plans devraient avoir lieu plus souvent que deux fois par année et s'il serait bénéfique d'inclure tous les membres du personnel.

Inspecteurs d'incendie dans les services d'incendie

**6.121** La formation exigée pour les inspecteurs dans les services d'incendie est moins rigoureuse que celle exigée pour les inspecteurs d'incendie du BPI. À part la même séance initiale de sensibilisation à loi, le BPI ne donne pas de formation initiale ni de formation continue dans le domaine des inspections aux services d'incendie. Bien que nous considérions la séance de sensibilisation comme un outil d'initiation utile, cela ne suffit pas pour montrer comment s'acquitter du travail d'inspecteur d'incendie. La séance se limite en effet à sensibiliser les personnes nommées comme agent de prévention des incendies ou comme assistant au prévôt des incendies aux articles de loi dont ils ont la responsabilité.

**6.122** De plus, le BPI ne vérifie pas les antécédents des inspecteurs avant de les nommer pour s'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour effectuer des inspections de prévention des incendies. La formation d'inspecteur d'incendie dans les services d'incendie dépend des budgets municipaux. Le BPI n'a en place aucun mécanisme pour veiller à ce que les pratiques en vigueur dans le domaine des inspections soient uniformes ni à ce que les inspecteurs d'incendie aient suivi une formation adéquate et suffisante. Il y a risque que la prestation du service manque d'uniformité dans la province. Le BPI ne surveille pas non plus le rendement des services d'incendie en matière d'inspections.

**6.123** Même si la loi ne confie pas au BPI le mandat d'établir les normes de formation pour les inspecteurs d'incendie, à notre avis, il serait valable que le prévôt des incendies s'assure que les inspecteurs ont suivi une formation adéquate. Le simple fait que les agents de prévention des incendies et les assistants locaux agissent au nom du prévôt des incendies est une raison suffisante.

**Recommandation**

**6.124** Nous avons recommandé que le BPI joue un rôle actif de façon à s'assurer que tous les agents de prévention des incendies chargés des inspections dans la province ont suivi une formation adéquate.

**Enquêteurs d'incendie**

**6.125** Sous l'autorité du prévôt des incendies, les enquêteurs d'incendie sont tenus de faire enquête sur chaque incendie ou explosion par lesquels des biens ont été détruits ou endommagés afin d'établir dans chaque cas si l'incendie ou l'explosion a résulté d'une négligence, d'une inattention, d'un accident ou d'un acte délibéré. La cause de l'incendie et son origine doivent être établis pour tous les incendies.

**6.126** Les enquêteurs d'incendie sont nommés en vertu de la loi soit à titre d'enquêteurs d'incendie, soit à titre d'assistants locaux. Les deux nominations donnent le droit à la personne nommée d'agir au nom du prévôt des incendies en regard de plusieurs articles de la loi, y compris les articles ayant expressément trait aux enquêtes. Les enquêteurs d'incendie du BPI détiennent un poste d'enquêteur d'incendie (les huit assistants au prévôt des incendies), tandis que les enquêteurs des services d'incendie détiennent soit un poste d'assistant local, soit un poste d'enquêteur d'incendie.

**6.127** Pour être nommée en vertu de la loi à titre d'enquêteur d'incendie, la personne doit réussir le niveau de cours indiqué de l'École canadienne d'enquêtes sur les incendies (ECEI), être employée comme enquêteur d'incendie et suivre le cours de sensibilisation à la loi donné par le BPI.

**6.128** Le processus de nomination à un poste d'assistant local diffère passablement. La seule exigence est de suivre la séance de sensibilisation à la loi donné par le BPI. Les personnes nommées ne sont pas tenues de suivre des cours de l'ECEI. Par leur nomination comme assistants locaux, elles peuvent être appelées à effectuer des enquêtes sur les incendies, qu'elles aient suivi ou non une formation de l'ECEI.

**Recommandation**

**6.129** Nous avons recommandé que le BPI voie à ce que les assistants locaux qui effectuent des enquêtes sur les incendies aient suivi la même formation de l'École canadienne d'enquêtes sur les incendies que les personnes nommées aux postes d'enquêteur d'incendie.

**Cours de recyclage et agrément de l'ECEI**

**6.130** Aucun cours de recyclage n'est offert par l'ECEI aux enquêteurs d'incendie en poste. Nous avons appris que l'ECEI a adopté récemment le programme d'agrément du Bureau du commissaire aux incendies du Manitoba. Ce programme respecte les exigences du code 1033 de la National Fire Protection Association, soit les compétences professionnelles d'un enquêteur d'incendie, et a reçu l'agrément de l'International Fire Service Accreditation Congress. Les personnes qui reçoivent leur agrément de l'ECEI doivent le renouveler aux cinq ans.

L'agrément n'est pas exigé pour une nomination à un poste d'enquêteur d'incendie visé par la loi. L'agrément exige la réussite d'un niveau de cours additionnel par l'entremise de l'ECEI et d'un examen d'agrément écrit.

**6.131** Il est important que les enquêteurs d'incendie tiennent leurs connaissances et leurs compétences à jour. Par exemple, une personne qui a suivi le cours de l'ECEI dans les années 1980 n'est pas nécessairement aussi au courant des méthodes actuelles qu'une personne qui a suivi le cours en 2002.

#### *Recommandation*

**6.132** Nous avons recommandé que le BPI étudie les coûts et les avantages de l'agrément de tous les enquêteurs d'incendie par l'entremise de l'École canadienne d'enquêtes sur les incendies. S'il est déterminé qu'il s'agit d'une solution réaliste, le BPI devrait veiller à ce que les personnes non agréées suivent une formation de recyclage périodique pour assurer l'actualité de leurs compétences et de leurs connaissances.

#### *Réponse du ministère*

**6.133** Une formation d'enquêteur d'incendies est actuellement offerte; cette formation se fonde sur les normes de formation élaborées par le Manitoba et communiquées au BPI à la suite d'une entente entre le Nouveau-Brunswick et le Manitoba. Le prévôt des incendies ajoutera la formation aux qualités exigées de toute personne nommée à un poste d'enquêteur d'incendies et il élaborera un protocole concernant le recyclage.

**6.134** Le prévôt des incendies offrira des séances de formation en matière d'enquêtes à l'ensemble du personnel professionnel du BPI. Le BPI suivra le protocole de recyclage mentionné ci-dessus.

**6.135** Une formation additionnelle sur les inspections à l'intention des agents de prévention des incendies sera envisagée dans le cadre de l'examen de l'affectation des ressources du BPI. [Traduction.]

#### *Agents d'examen des plans*

**6.136** Sous l'autorité de la *Loi sur la prévention des incendies*, les agents d'examen des plans examinent les plans et les devis relatifs à la construction, à la conversion ou à la réfection de bâtiments tels que les écoles, les foyers de soins et les foyers de soins spéciaux, les garderies, les immeubles d'habitation, les églises, les bureaux, les restaurants, les magasins, les hôtels et les hôpitaux. Ils examinent aussi les plans et devis relatifs à la construction, à l'établissement, à la réfection ou à l'agrandissement de bâtiments d'installations servant à l'entreposage de plus de 3 000 litres de liquides inflammables ou de plus de 10 000 de combustibles liquides.

**6.137** Les agents d'examen des plans déterminent si les travaux proposés sont compatibles avec le Code national du bâtiment, le Code national de prévention des incendies et autres règlements et normes

adoptés en vertu de la *Loi sur la prévention des incendies* et ordonnent qu'ils le soient, en particulier en ce qui concerne l'équipement de sécurité-incendie et de protection de la sécurité des personnes. Ils fournissent un soutien technique aux assistants au prévôt des incendies, aux services d'incendie, aux ingénieurs et aux entrepreneurs en systèmes de gicleurs.

**6.138** Les agents d'examen des plans fournissent des interprétations et des décisions relatives aux normes et aux codes nationaux aux concepteurs et aux consultants, aux ministères provinciaux, aux propriétaires de bâtiments, aux constructeurs et rénovateurs potentiels, aux inspecteurs de bâtiments municipaux, aux urbanistes et aux entrepreneurs en systèmes de protection contre les incendies.

**6.139** La province compte seulement deux agents d'examen des plans, tous les deux employés par le BPI. Pour être embauchée comme agent d'examen des plans, la personne doit être un technologue en génie agréé. On exige également un certain degré d'expérience et de connaissance des codes. Si la personne n'a pas le niveau souhaité d'expérience ou de connaissance des codes, elle reçoit une formation en cours d'emploi. Comme dans le cas des assistants au prévôt des incendies, tous les agents d'examen des plans sont inscrits à un cours sur les codes du bâtiment au moment de leur embauche.

## Conclusion

**6.140** Il n'est pas satisfait au critère. Bien que nous ayons noté qu'il veille à ce que les personnes nommées au poste d'enquêteur d'incendie aient suivi une formation adéquate, le BPI n'a pas de mécanismes en place pour s'assurer que les inspecteurs et les enquêteurs d'incendie qui sont nommés à un poste d'assistant local ont une formation adéquate. Il n'y a pas non plus de programme de formation continue en bonne et due forme, et la formation continue des inspecteurs et des enquêteurs d'incendie semble sporadique et manquer d'uniformité.

## Évaluation du rendement des employés

**6.141** Notre dernier critère est le suivant :

*Le rendement des employés devrait faire l'objet d'un rapport d'évaluation au moins annuel. Le rendement devrait être fondé en partie sur la mesure dans laquelle l'évaluation du travail répond aux objectifs ou aux plans de travail régionaux.*

**6.142** Il est important que les employés reçoivent des rétroactions périodiques au sujet de leur rendement afin qu'un rendement satisfait puisse être reconnu et qu'un rendement insatisfaisant fasse l'objet de mesures correctrices. La direction du BPI nous a dit s'occuper des préoccupations particulières au fur et à mesure qu'elles se présentent, de sorte qu'il n'y a pas de surprises au moment de l'évaluation du rendement.

**6.143** Nous avons interviewé des membres de la direction du BPI, y compris le conseiller en ressources humaines du BPI au ministère de la



Sécurité publique, et nous avons fait enquête auprès du personnel du BPI au sujet du processus d'évaluation du rendement et du formulaire d'évaluation du rendement.

**6.144** Nous avons constaté que, de façon générale, le rendement au travail de tous les employés est dûment évalué chaque année depuis 1999 au moyen d'un rapport d'évaluation. Des employés ont mentionné faire aussi l'objet d'évaluations du rendement non officielles durant l'année.

**6.145** Cependant, les évaluations ne traitent pas du degré auquel le rendement répond aux objectifs ou aux plans de travail régionaux, puisqu'il n'y en a pas. Les évaluations du rendement portent plutôt sur le rendement en général au cours de l'année écoulée. Si la personne est affectée à un projet spécial, cela est pris en considération dans l'évaluation. Le processus d'évaluation actuel ne semble pas respecter la directive gouvernementale, qui exige que les employés soient informés des attentes à leur égard en matière de rendement et qu'ils soient évalués en conséquence.

#### *Recommandation*

**6.146** Nous avons recommandé que les principaux secteurs de responsabilité de tous les postes au BPI soient définis dans des plans de travail et que les principaux indicateurs de réussite pour chaque secteur de responsabilités soient précisés. Le rendement des employés devrait être évalué en fonction de la mesure dans laquelle ils satisfont aux principaux indicateurs de réussite dans chaque secteur de responsabilités principal lié à leur poste.

#### *Réponse du ministère*

**6.147** *Les fonctions des employés seront clairement décrites dans leur plan de travail ou leur description de poste. Grâce au système de gestion du rendement qui sera mis en œuvre dans tout le ministère au cours de la nouvelle année, les employés auront la possibilité de tenir leurs plans de travail à jour afin que ceux-ci traduisent leurs responsabilités actuelles. Comme il est suggéré dans le rapport, un tel mécanisme fera en sorte que les membres du personnel connaissent bien les fonctions de leur poste. Le nouveau système de perfectionnement et d'évaluation des employés permettra d'intégrer les objectifs stratégiques du ministère aux plans de travail individuels. Les employés connaîtront les attentes à leur égard en matière de rendement et recevront des rétroactions continues à propos de leur rendement. De plus, le système permettra de déterminer leurs besoins en matière de formation. [Traduction.]*

#### *Conclusion*

**6.148** Il est partiellement satisfait au critère. Bien que le rendement de tous les employés soit, de façon générale, évalué chaque année au moyen d'un rapport d'évaluation, il n'y a pas de plans de travail en bonne et due forme. Les évaluations du rendement ne considèrent pas la mesure dans laquelle le rendement répond aux objectifs ou aux plans de travail régionaux.

# Chapitre 7

## Ministère de

### l'Approvisionnement et des

### Services - Téléphones cellulaires

Contexte .....	153
Étendue .....	153
Résumé des résultats .....	154
Conformité à la Loi sur les achats publics .....	155
Besoins relatifs aux appareils et à l'utilisation .....	158
Diffusion d'information .....	160
Lignes directrices ministérielles .....	160
Contrôle des téléphones cellulaires .....	161
Appariement des tendances d'utilisation au gouvernement aux forfaits de services des fournisseurs .....	162
Approbation des paiements .....	163
Fonctions des agents de télécommunications .....	164

# Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Téléphones cellulaires

## Contexte

7.1 On peut lire ceci dans un numéro de la revue *Fortune* : quiconque a dit que l'importance tient à la grosseur n'a jamais été propriétaire d'un téléphone cellulaire. En effet, ces petits appareils, qui ne cessent de rapetisser mais dont la capacité ne cesse de s'élargir, font de plus en plus partie du quotidien de chacun. Et, tout comme ce moyen de communication pratique est de plus en plus courant dans la société en général, il est aussi devenu un élément important du réseau de communications du gouvernement. Selon les renseignements des fournisseurs, on estime que le gouvernement (y compris les ministères, les organismes, les sociétés de la Couronne, les régies régionales de la santé et les districts scolaires) a plus de 3 100 téléphones cellulaires en service et dépense au moins 2,5 millions de dollars chaque année en appareils et en frais d'utilisation. Pour donner une idée de l'ampleur de la situation, notons que, selon les estimations du ministère de l'Approvisionnement et des Services, le gouvernement a un réseau de plus de 48 000 lignes terrestres.

## Étendue

7.2 Nous avons commencé notre examen de certaines questions entourant les téléphones cellulaires à l'automne 2001. L'usage des téléphones cellulaires étant à la hausse, nous avons voulu nous assurer que le gouvernement avait mis en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour administrer leur acquisition et leur utilisation.

7.3 Notre objectif de vérification était le suivant :

*Déterminer si le gouvernement a en place un système adéquat pour administrer l'acquisition et l'utilisation des téléphones cellulaires.*

7.4 Nous avons élaboré huit critères de vérification pour nous aider à déterminer si le gouvernement atteint cet objectif.

7.5 Les trois premiers critères ont directement trait au ministère de l'Approvisionnement et des Services et à ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics*. Les autres critères ont aussi trait au

ministère pour deux raisons. En premier lieu, comme la plupart des entités au gouvernement, il est un utilisateur de téléphones cellulaires. En second lieu, la politique du gouvernement confie à ce ministère une responsabilité globale en matière de téléphones cellulaires. Ainsi, l'une des responsabilités du ministère est de négocier, au nom du gouvernement, des propositions de service pour les réseaux de téléphones cellulaires et des propositions de service pour les téléphones par satellite. De plus, cette même politique rend le ministère responsable de la gestion du système de facturation en bloc des téléphones pour le gouvernement.

**7.6** Comme notre travail a donné lieu à des recommandations qui touchent de nombreux ministères, nous avons demandé une réponse au Conseil de gestion. Si la mise en œuvre de ces recommandations nécessite une directive ou une clarification à l'échelle du gouvernement, le Conseil de gestion devrait en être la source.

**7.7** Notre travail a consisté dans :

- un examen des mesures législatives et des directives gouvernementales applicables;
- un examen de la documentation sur les achats et les appels d'offres concernant les téléphones cellulaires;
- une enquête à l'échelle du gouvernement;
- des entrevues et des contrôles de suivi dans plusieurs ministères;
- le téléchargement de données venant de la facturation en bloc de deux mois et l'examen d'un échantillon de frais de service de téléphone cellulaire;
- un examen du document de 1995 du Bureau du contrôleur intitulé *Telephone Costs Review* [Examen des coûts de téléphone];
- des discussions avec un fournisseur de services.

## Résumé des résultats

**7.8** Bien que le ministère de l'Approvisionnement et des Services ait lancé des appels d'offres pour les appareils de téléphone cellulaire, il enfreint la *Loi sur les achats publics* en ne procédant pas par appel d'offres pour le temps d'antenne et le service interurbain.

**7.9** Le ministère devrait établir une approche à l'échelle du gouvernement pour l'analyse et l'achat de forfaits de temps d'antenne et d'appels interurbains, comme il le fait actuellement pour les appareils.

**7.10** Les ministères n'exercent pas un contrôle suffisant sur l'attribution et l'utilisation des téléphones cellulaires. Seulement 2 des 21 ministères et organismes avec qui nous avons communiqué ont des lignes directrices écrites pour assurer l'attribution des téléphones cellulaires et des forfaits d'utilisation en fonction d'un besoin déterminé. Bien que tous les ministères et organismes sauf un aient des listes de téléphones cellulaires, l'utilisateur et le numéro d'identification ne sont pas toujours consignés. Six des 21 ministères

**et organismes auprès desquels nous avons fait enquête ne surveillaient pas les frais de téléphone cellulaire pour en assurer la pertinence et l'exactitude. De plus, les ministères n'ont pas mis en place un système adéquat pour veiller à minimiser les coûts en choisissant des forfaits qui répondent le mieux aux besoins des utilisateurs de leurs téléphones cellulaires.**

**7.11 Les fonctions des agents de télécommunications dans les ministères ne sont pas claires en ce qui concerne les téléphones cellulaires.**

## **Conformité à la Loi sur les achats publics**

**7.12** Notre premier critère est le suivant :

*Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait veiller à ce que le processus d'appel d'offres visant l'achat de téléphones cellulaires et de forfaits d'utilisation soit conforme à la Loi sur les achats publics et à ses règlements.*

**7.13** Comme nous le soulignons dans le chapitre 9 de notre rapport de 2001 intitulé *Ministère de l'Approvisionnement et des Services – Achats*, plusieurs buts importants sont atteints lorsque les achats sont faits conformément à la *Loi sur les achats publics* (la loi). Ainsi, on s'assure que « tous les fournisseurs aient une chance équitable et égale de soumissionner en vue d'obtenir les contrats du gouvernement provincial ». De plus, « s'ils ont une chance équitable et égale d'obtenir des contrats, les fournisseurs soumissionnent plus volontiers, les prix sont plus concurrentiels et les coûts devraient baisser ».

**7.14** Le paragraphe 4(1) de la loi établit le processus d'appel d'offres public comme la base des achats du secteur public et exige que tous les achats d'approvisionnements de plus de 5 000 \$ et de services de plus de 10 000 \$ fassent l'objet d'un appel d'offres, à moins que l'achat en soit dispensé par la loi ou un règlement.

**7.15** Pour ce qui est des téléphones cellulaires, nous avons constaté que le ministère a respecté la loi dans un cas, mais pas dans l'autre. Nous discutons de ces cas dans les deux sous-sections suivantes.

## **Appareils de téléphone cellulaire**

**7.16** Les appareils de téléphone cellulaire ont fait l'objet d'un processus d'appel d'offres conforme à la loi pour l'exercice terminé le 31 mars 2002. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003, un appel d'offres a eu lieu, mais pas avant mai 2002. Normalement, on s'attendrait à ce que l'appel d'offres de 2003 ait lieu à temps pour que le nouveau contrat soit en vigueur au moment de l'expiration du contrat précédent, et ce afin que les achats puissent continuer sans qu'il y ait d'interruption et au prix soumissionné. Nous avons demandé quelles étaient la raison du retard et ses conséquences. Le personnel du ministère a déclaré que l'appel d'offres a été retardé parce que des modifications importantes y ont été apportées et que les fournisseurs ont pris du temps avant de fournir au ministère les renseignements sur les

téléphones disponibles. En fait, le nouveau contrat pour les téléphones sera passé avec les fournisseurs directement, et non avec des dépositaires comme par les années précédentes. Le personnel du ministère a déclaré que seules les demandes urgentes ont été satisfaites durant la période sans contrat et que ces demandes se sont limitées à une demi-douzaine.

## **Utilisation des téléphones cellulaires**

**7.17** Tandis que la plupart des gens du Nouveau-Brunswick peuvent faire un appel local sur leur ligne terrestre et parler aussi longtemps qu'ils le désirent une fois qu'ils ont payé les frais de base, les utilisateurs de téléphones cellulaires n'ont pas ce luxe. En fait, les utilisateurs de téléphones cellulaires bénéficient d'un nombre limité de minutes « gratuites ». Et, contrairement à ce qui se passe dans le cas d'une ligne terrestre, un appel interurbain sur un téléphone cellulaire peut entraîner des frais pour le temps d'antenne plus des frais pour le service interurbain.

**7.18** Un examen des dépenses relatives aux téléphones cellulaires montre que les frais de temps d'antenne et d'interurbain excèdent 2 millions de dollars par année et ont, jusqu'à présent, dépassé les sommes dépensées pour l'achat des appareils.

## ***Temps d'antenne***

**7.19** À l'heure actuelle, seuls deux fournisseurs sont en mesure de fournir du temps d'antenne au gouvernement. Les deux fournisseurs ont offert, sans que des négociations aient lieu, un forfait de base à tous les utilisateurs de téléphones cellulaires du gouvernement en consentant un léger rabais. Si le gouvernement veut choisir d'autres forfaits, ceux-ci sont offerts au même prix qu'à toute entreprise de la province.

## ***Appels interurbains***

**7.20** Les deux fournisseurs de réseau cellulaire sont aussi en mesure d'offrir au gouvernement un service interurbain. Encore une fois, sans que des négociations aient lieu, les deux fournisseurs ont mis à la disposition du gouvernement un forfait d'appels interurbains de faible volume en consentant un léger rabais. Les autres forfaits interurbains qu'ils offrent sont les mêmes que ceux offerts à toute entreprise de la province.

## ***Pas d'appel d'offres pour l'utilisation***

**7.21** Le ministère n'a jamais procédé par appel d'offres pour le service interurbain et le temps d'antenne. C'est peut-être la raison pour laquelle le gouvernement ne bénéficie pas de rabais substantiels sur la plupart des forfaits sur le marché; comme il est mentionné, il dispose du même ensemble de forfaits que ceux que peuvent obtenir la plupart des entreprises. Voici qui semble déraisonnable, surtout si l'on tient compte du fait que le gouvernement a plus de 3 100 téléphones cellulaires en circulation et qu'il dépense plus de 2 millions de dollars par année en frais d'utilisation.

**7.22** Nous tenons à noter que le ministère a adopté une approche proactive pour offrir aux utilisateurs de téléphones cellulaires des

moyens de réduire les coûts. Ainsi, il a négocié un tarif interurbain spécial pour les appels effectués à l'aide d'une carte d'appel. Tous les ministères et organismes peuvent obtenir ces cartes d'appel et s'en servir pour couvrir le temps d'antenne des appels interurbains faits à partir d'un téléphone cellulaire. Le coût est de moins de 10 c. la minute, une économie considérable par rapport au tarif de 20 c. ou plus exigé pour de nombreux forfaits interurbains.

**7.23** Le ministère de l'Approvisionnement et des Services a également informé les autres ministères que de nombreux forfaits différents sont offerts pour répondre à leurs besoins en matière de service interurbain et de temps d'antenne; les détails peuvent être obtenus auprès du fournisseur. De plus, il a informé les ministères que des représentants des fournisseurs pouvaient les aider à choisir le forfait qui convient le mieux aux besoins afin de réduire les coûts.

**7.24** À notre avis, le temps d'antenne et le service interurbain sont visés par la *Loi sur les achats publics*. Ces deux services ne sont pas exemptés des dispositions de la loi et, puisqu'il ne procède pas par appel d'offres, le ministère enfreint donc la *Loi sur les achats publics*. Le ministère devrait procéder par appel d'offres pour les deux services. Comme il se peut que certains fournisseurs soient en mesure de répondre uniquement aux besoins interurbains, le ministère devrait considérer les coûts et les avantages de lancer des appels d'offres séparés pour le service interurbain et le temps d'antenne afin d'accroître la concurrence parmi les fournisseurs de services interurbains, puisque tous auront la possibilité de soumissionner le service.

**7.25** Étant donné le volume d'affaires élevé, on s'attendrait à ce que l'intérêt suscité soit considérable et que des économies substantielles puissent en découler. L'un des fournisseurs nous a déclaré que le gouvernement ne réalisait pas d'économies potentielles parce qu'il n'avait pas négocié ni lancé d'appel d'offres relativement à ses besoins en matière d'utilisation.

### **Conclusion**

**7.26** Il est partiellement satisfait au critère. Le ministère respecte la *Loi sur les achats publics* pour ce qui est de l'achat des appareils de téléphone cellulaire, mais, en ne procédant pas par appel d'offres pour le temps d'antenne et le service interurbain, il enfreint la *Loi sur les achats publics*.

### **Recommandation**

**7.27** **Nous avons recommandé au ministère de se conformer à la *Loi sur les achats publics* et de procéder par appel d'offres pour le temps d'antenne et le service interurbain des téléphones cellulaires.**

### **Réponse du ministère**

**7.28** *Le ministère n'avait pas encore lancé d'appel d'offres pour l'utilisation et le service interurbain des téléphones cellulaires puisque, jusqu'à récemment, la concurrence pour les services de cellulaire dans la province était limitée. En fait, dans certaines régions, une situation de*

« monopole » faisait qu'il était approprié d'acquiescer les services en vertu de l'alinéa 27(1)g) de la Loi sur les achats publics. Maintenant que la concurrence s'est accrue dans toutes les régions de la province, il est plus approprié d'adopter une politique d'offre d'appels pour de tels services, ce que nous avons fait en juin 2002.

**7.29** Le ministère lancera un appel d'offres pour le temps d'antenne et le service interurbain des téléphones cellulaires d'ici le printemps 2003, en même temps que le nouveau contrat pour des appareils de téléphone cellulaire. Voilà qui est compatible avec la directive sur l'acquisition de services de télécommunication approuvée par le Conseil de gestion à la demande du ministère de l'Approvisionnement et des Services. [Traduction.]

### **Besoins relatifs aux appareils et à l'utilisation**

**7.30** Notre deuxième critère est le suivant :

*Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait avoir en place une méthode pour déterminer les besoins relatifs aux appareils de téléphone cellulaire et aux forfaits d'utilisation pour la période visée par l'appel d'offres.*

**7.31** Comme il est précisé ci-dessus, la politique du gouvernement confie au ministère la responsabilité de « négociier, au nom du gouvernement, des propositions de service pour les réseaux de téléphones cellulaires et des propositions de service pour les téléphones par satellite ».

**7.32** Pour acheter un produit de manière efficace, l'acheteur doit déterminer les besoins des utilisateurs et la mesure dans laquelle les produits sur le marché répondent à ces besoins. Dans le cas des téléphones cellulaires, le ministère doit connaître les besoins relatifs aux appareils et à l'utilisation ainsi que la disponibilité des produits.

### **Besoins relatifs aux appareils de téléphone cellulaire**

**7.33** Le ministère a mis en place une méthode très efficace pour déterminer et satisfaire les besoins du gouvernement relatifs aux appareils de téléphone cellulaire. En bref, le ministère détermine les besoins des ministères concernant les services et les caractéristiques des appareils (besoins relatifs aux appareils) et apparie ces besoins à la liste d'appareils offerts par les fournisseurs locaux. Pour répondre aux besoins des différents utilisateurs, le ministère a établi plusieurs catégories de téléphone, qui présentent les meilleurs appareils offerts par les fournisseurs dans chaque catégorie.

### **Besoins relatifs à l'utilisation des téléphones cellulaires**

**7.34** Comme dans le cas des lignes terrestres, plusieurs fournisseurs offrent des forfaits interurbains pour les téléphones cellulaires. Toutefois, contrairement aux forfaits des lignes terrestres, qui comprennent le temps d'antenne local dans les frais mensuels, la plupart des forfaits pour cellulaires n'offrent pas un temps d'antenne illimité. Il s'ensuit que le gouvernement doit acheter pour les téléphones cellulaires le temps d'antenne et le service interurbain.



**7.35** Au moment de notre vérification, le ministère ne s'était pas penché sur la question des besoins relatifs à l'utilisation. En effet, les ministères sont chargés de déterminer leurs propres besoins, soit sur une base individuelle, soit pour l'ensemble de leur ministère, et le ministère de l'Approvisionnement et des Services n'a pas soumis l'utilisation des cellulaires à un processus d'appel d'offres.

**7.36** Bien que les ministères puissent connaître les solutions à leurs propres besoins relatifs à l'utilisation, le ministère de l'Approvisionnement et des Services est le mieux placé pour déterminer les besoins à l'échelle du gouvernement. Et si le ministère est chargé de déterminer les besoins du gouvernement relatifs à l'utilisation, il sera en mesure de voir la situation dans son ensemble, au-delà des solutions de chaque ministère ou personne, et de déterminer s'il existe des solutions moins coûteuses à l'échelle du gouvernement.

**7.37** Par exemple, le ministère pourrait procéder par appel d'offres pour les minutes d'antenne ou d'interurbain à la grandeur du gouvernement plutôt que par utilisateur ou par ministère. Le fait de regrouper les besoins relatifs à l'utilisation et de demander des soumissions pour un volume plus élevé donnera lieu à des économies; les forfaits par minute des fournisseurs coûtent moins cher, puisque le volume augmente. L'appel d'offres pourrait être élargi aux besoins relatifs à l'utilisation de l'ensemble du gouvernement, y compris les ministères, les sociétés de la Couronne, les régies régionales de la santé et les districts scolaires.

### **Conclusion**

**7.38** Il est partiellement satisfait au critère. Le ministère a très bien réussi à déterminer les besoins relatifs aux appareils de téléphone cellulaire ainsi que les appareils offerts par les fournisseurs de réseau cellulaire qui répondent le mieux à ces besoins. Toutefois, il ne détermine pas les besoins relatifs au temps d'antenne ni au service interurbain.

### **Recommandation**

**7.39** **Le ministère devrait établir à l'échelle du gouvernement une approche qui prévoit l'analyse et l'approvisionnement appropriés des forfaits de temps d'antenne et de service interurbain pour les téléphones cellulaires.**

### **Réponse du ministère**

**7.40** *Le ministère de l'Approvisionnement et des Services collabore [...] avec les deux fournisseurs actuels de services de téléphones cellulaires et a établi des procédures pour consolider les factures et saisir de meilleures données aux fins d'analyse de rentabilité. Une fois que nous aurons conclu ces discussions, nous serons mieux placés pour réaliser à l'échelle du gouvernement une analyse de planification du temps d'antenne et de l'utilisation du service interurbain des téléphones cellulaires.*

**7.41** *Cependant, [nous] prévoyons continuer à offrir des choix de forfaits aux ministères afin qu'ils puissent apparier au mieux les forfaits avec les besoins de chaque employé. [Traduction.]*

## **Diffusion d'information**

**7.42** Notre troisième critère est le suivant :

*Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait veiller à informer les ministères en temps opportun de tout changement dans les appels d'offres.*

## **Appareils**

**7.43** Les contrats pour les appareils sont affichés sur l'intranet, à la disposition de tous les ministères. Tout changement apporté aux contrats est affiché immédiatement sur l'intranet, de sorte que les ministères en sont informés immédiatement.

## **Utilisation du temps d'antenne**

**7.44** Comme il est précisé ci-dessus, il n'y a pas de contrat à l'échelle du gouvernement visant l'utilisation et les interurbains.

## **Conclusion**

**7.45** Le ministère de l'Approvisionnement et des Services satisfait au critère pour ce qui est des appels d'offres et contrats actuels.

## **Lignes directrices ministérielles**

**7.46** Notre quatrième critère est le suivant :

*Les ministères devraient avoir en place des lignes directrices pour assurer l'attribution des téléphones cellulaires et des forfaits d'utilisation connexes en fonction d'un besoin déterminé.*

**7.47** La première étape à suivre pour déterminer si un employé a besoin d'un bien tel qu'un téléphone cellulaire ou un ordinateur pour son travail est de cerner le besoin. Pour aider à déterminer ce besoin et pour assurer la cohérence de l'évaluation des besoins, il y a lieu d'établir des lignes directrices écrites.

**7.48** Seulement 2 des 21 ministères et organismes avec qui nous avons communiqué ont dit avoir une directive ou des lignes directrices écrites relatives au besoin et à l'utilisation des téléphones cellulaires. Bien qu'il puisse y avoir des lignes directrices officieuses pour déterminer la nécessité d'un téléphone cellulaire, l'absence de lignes directrices écrites officielles peut faire que les téléphones et les forfaits d'utilisation soient attribués de manière inappropriée. Étant donné les nombreuses occasions qu'a le gouvernement de mieux apparier l'utilisation aux forfaits d'utilisation du temps d'antenne pour les téléphones cellulaires, nous avons constaté que ce risque peut être assez élevé. Et, comme la plupart des employés choisissent le forfait de base du gouvernement, cela signifie peut-être que les ministères choisissent l'option la plus évidente au lieu d'estimer l'utilisation qui sera faite du téléphone.

**7.49** Le ministère de l'Approvisionnement et des Services formule des recommandations concernant les forfaits interurbains efficients (cartes d'appel ou minutes de cellulaire) et l'utilisation des boîtes vocales pour cellulaire (liées à un service terrestre). Cependant, ces recommandations ne se trouvent dans aucun document officiel du gouvernement. Les ministères sont censés suivre ces recommandations, mais ils ne sont pas tenus de le faire. Il s'ensuit que les directives sont suivies un peu n'importe comment et que le gouvernement en paie les conséquences. Il est certain qu'une directive du gouvernement central semble nécessaire pour que les lignes directrices soient suivies. De plus, comme l'utilisation d'une carte d'appel peut être plus lourde, il est bien possible que de nombreux utilisateurs négligent tout simplement d'utiliser la méthode moins coûteuse pour faire des appels interurbains.

**7.50** Chaque ministère devrait avoir en place des lignes directrices pour assurer l'attribution des téléphones cellulaires et des forfaits d'utilisation connexes en fonction d'un besoin déterminé. Ces lignes directrices devraient être mises par écrit pour veiller à ce que chacun sache qu'il lui incombe d'évaluer les besoins relatifs aux appareils et à l'utilisation et d'apparier ces besoins au forfait qui convient le mieux. Idéalement, il devrait s'agir d'une directive gouvernementale. Il devrait être demandé aux ministères utilisateurs de suivre les lignes directrices actuelles du ministère de l'Approvisionnement et des Services pour prendre leurs décisions.

### *Conclusion*

**7.51** Il est partiellement satisfait au critère. Seulement 2 des 21 ministères et organismes ont des lignes directrices écrites visant à assurer l'attribution des téléphones cellulaires et des forfaits d'utilisation en fonction d'un besoin déterminé.

### *Recommandation*

**7.52** **Nous avons recommandé que tous les ministères établissent des lignes directrices écrites pour assurer l'attribution des téléphones cellulaires et des forfaits d'utilisation connexes en fonction d'un besoin déterminé.**

### **Contrôle des téléphones cellulaires**

**7.53** Notre cinquième critère est le suivant :

*Les ministères devraient dresser une liste exhaustive de tous leurs téléphones cellulaires, des utilisateurs et des numéros d'identification.*

**7.54** Nous avons fait enquête auprès de 21 ministères et organismes et leur avons demandé s'ils avaient des listes des numéros de téléphones cellulaires qu'ils possédaient et, dans l'affirmative, si les listes identifiaient les utilisateurs. Tous les ministères sauf un ont dit avoir des listes de leurs téléphones cellulaires qui identifient l'utilisateur du téléphone.

**7.55** Pour déterminer quels renseignements sont consignés sur ces listes, nous avons communiqué avec quatre ministères. Nous avons

constaté que chacun de ces ministères avait une liste à jour, ou assez à jour, des téléphones cellulaires et de leur numéro local. Toutefois, les autres renseignements sur la liste varient. La plupart consignent l'utilisateur du téléphone, mais seulement un ministère indique la région dans laquelle se trouve le téléphone. Un numéro de série ou de bien pour le téléphone figure rarement. Dans un cas, le ministère consigne le modèle du téléphone.

### **Conclusion**

**7.56** Il n'est pas satisfait au critère. Bien que tous les ministères sauf un aient une liste de leurs téléphones cellulaires, l'utilisateur et le numéro d'identification ne s'y trouvent pas toujours.

### **Recommandation**

**7.57** Nous avons recommandé que les ministères dressent une liste complète des téléphones cellulaires de leurs employés, y compris le nom de l'utilisateur et le numéro d'identification.

### **Appariement des tendances d'utilisation au gouvernement aux forfaits de services des fournisseurs**

**7.58** Notre sixième critère est le suivant :

*Les ministères devraient avoir en place un mécanisme adéquat qui permet d'apparier l'utilisateur au forfait d'utilisation le plus avantageux.*

**7.59** Afin de minimiser les dépenses du gouvernement reliées à l'utilisation des téléphones cellulaires, chaque ministère ou organisation gouvernementale doit avoir en place un mécanisme qui permet d'apparier de façon périodique l'utilisation aux forfaits d'utilisation. Dans le cadre de notre enquête auprès des 21 ministères et organismes, nous avons demandé si un tel mécanisme était en place. Seulement trois ministères ont répondu avoir un tel mécanisme en place, tandis que deux autres ont déclaré qu'ils prévoyaient effectuer un examen de leur utilisation et des forfaits au cours de l'été 2002.

**7.60** Le fait que très peu de ministères examinent l'utilisation par rapport aux forfaits nous préoccupe, surtout si l'on considère les sommes considérables que le gouvernement dépense pour le temps d'antenne et le service interurbain des téléphones cellulaires. Nous avons aussi été surpris d'apprendre que, bien que le service soit gratuit, peu de ministères font appel au personnel des fournisseurs pour les aider à faire des économies en appariant mieux les forfaits à l'utilisation. Nous avons appris qu'un fournisseur a même dit à des membres du personnel gouvernemental que des économies pouvaient être réalisées en changeant certains forfaits, mais les ministères en question ne semblent pas avoir apporté les changements suggérés.

**7.61** De notre côté, nous avons constaté que, pour la plupart des comptes de téléphone cellulaire que nous avons examinés, un meilleur appariement de l'utilisation et des forfaits était possible. Dans chaque cas, des économies seraient réalisables si des analyses étaient effectuées, soit par utilisateur, soit par groupe ou ministère. Au fur et à mesure que la vérification avançait et que nous en apprenions plus sur les forfaits

disponibles, il devenait de plus en plus évident qu'il était possible de mieux apparier l'utilisation aux forfaits. Voici deux exemples.

**7.62** Le premier exemple a trait à un groupe de huit employés d'un même ministère qui voyagent beaucoup dans le cadre de leurs fonctions habituelles. Les huit personnes auraient pu réaliser des économies considérables si d'autres forfaits avaient été adoptés. Une de ces personnes aurait pu économiser plus de 400 \$ sur une période de trois mois. Dans l'autre exemple, l'utilisateur aurait pu économiser plus de 700 \$ en un mois s'il avait eu un forfait international plutôt qu'un forfait limité au Canada.

**7.63** De plus, nous avons appris que certains fournisseurs offrent des forfaits qui permettent de partager le service interurbain et le temps d'antenne parmi plusieurs utilisateurs. Ces forfaits seraient utiles pour répondre aux besoins d'utilisation de groupes, de ministères ou même de l'ensemble du gouvernement, y compris les sociétés de la Couronne, les régies régionales de la santé et les districts scolaires. Comme on peut s'y attendre, les tarifs diminuent à mesure que l'utilisation augmente, de sorte que l'achat en « vrac » peut se traduire par des économies substantielles. Dans un cas, nous avons constaté que le partage du temps d'antenne parmi 27 téléphones aurait mené à des économies de plus de 4 800 \$ par année. Aucun des ministères que nous avons interviewés n'a profité des forfaits en vrac, bien qu'un y songeait.

### *Conclusion*

**7.64** Il n'est pas satisfait au critère. Les ministères n'ont pas mis en place des mécanismes pour veiller à bien apparier l'utilisation du temps d'antenne aux forfaits offerts par les fournisseurs pour les interurbains et le temps d'antenne local.

### *Recommandation*

**7.65** **Nous avons recommandé que les ministères mettent en place un mécanisme adéquat pour s'assurer qu'ils apparient l'utilisateur au forfait d'utilisation le plus avantageux.**

### **Approbat**ion des paiements

**7.66** Notre septième critère est le suivant :

*Les ministères devraient surveiller l'utilisation des téléphones cellulaires pour assurer la pertinence et l'exactitude des frais.*

**7.67** En octobre 1995, le Bureau du contrôleur a publié un rapport sur les téléphones intitulé *Telephone Costs Review* [Examen des coûts de téléphone]. L'un des objectifs de l'examen était de déterminer si des mécanismes étaient en vigueur pour assurer le contrôle des dépenses. On a constaté notamment que certains ministères n'exercent pas un contrôle adéquat sur les dépenses relatives aux interurbains et aux lignes d'accès. Le contrôleur avait recommandé que les ministères veillent à ce que la direction examine les factures de téléphone pour y déceler les irrégularités flagrantes et qu'ils procèdent à un examen mensuel détaillé d'un échantillon aléatoire de factures.

**7.68** Notre enquête révèle que 15 ministères et organismes sur 21 exigent que la « bonne » personne approuve les frais mensuels de téléphone cellulaire. Cependant, notre vérification de suivi dans quatre des ministères montre que ce processus d'approbation n'est pas officiel. Il n'y a aucune procédure écrite régissant la nature de ces examens et précisant qui devrait les réaliser. Comme le recommande le contrôleur, les surveillants devraient s'assurer de la nature raisonnable des factures. Il faut peut-être officialiser la procédure pour assurer son application.

**7.69** Cependant, un examen par un surveillant ou un gestionnaire ne permettra probablement pas de repérer un usage abusif, à moins qu'il soit flagrant. Bien qu'un examen ou un échantillonnage par un surveillant constitue un contrôle important, nous sommes d'avis que la personne la mieux placée pour examiner les frais de téléphone est l'utilisateur de ce téléphone. La directive du gouvernement stipule justement que les utilisateurs devraient passer leur compte de téléphone en revue pour déceler les erreurs de facturation, les abus et les cas de fraude.

### **Conclusion**

**7.70** Il n'est que partiellement satisfait au critère. Six ministères et organismes sur les 21 visés par l'enquête ne vérifiaient pas si les frais de téléphone cellulaire étaient pertinents et exacts.

### **Recommandation**

**7.71** Nous avons recommandé que les ministères veillent à ce que les utilisateurs examinent régulièrement les frais de téléphone cellulaire et que les surveillants fassent un examen au hasard ou un contrôle par sondages de ces frais.

### **Fonctions des agents de télécommunications**

**7.72** Notre dernier critère est le suivant :

*La description des fonctions des agents de télécommunications en rapport avec les téléphones cellulaires devrait exister par écrit.*

**7.73** Seulement la moitié des ministères et organismes gouvernementaux auprès de qui nous avons fait enquête ont une description de poste écrite pour leur « agent de télécommunications ». De plus, nous n'avons trouvé aucun renvoi aux fonctions des agents de télécommunications dans la directive gouvernementale sur les réseaux de téléphone. Nous avons discuté avec le ministère de l'Approvisionnement et des Services de la nécessité pour les ministères d'attribuer des fonctions de télécommunication, y compris celles qui ont trait aux téléphones cellulaires, à des personnes dans les ministères. Nous avons aussi discuté de qui devrait décider des responsabilités de chaque agent de télécommunications et si une description écrite des fonctions est nécessaire. L'agent de télécommunications est un lien important entre le ministère de l'Approvisionnement et des Services et les autres ministères pour ce qui est de la communication de divers renseignements, procédures, etc.

**7.74** Le ministère de l'Approvisionnement et des Services pense que les différences dans la taille des ministères et dans le volume d'utilisation des téléphones cellulaires font qu'il est difficile d'établir une description qui s'applique à tout le gouvernement, et que chaque ministère devrait établir sa propre description. Le personnel a toutefois ajouté qu'il serait approprié que les lignes directrices établies par le ministère de l'Approvisionnement et des Services pour la gestion des télécommunications soient respectées. Cela devrait peut-être constituer un important aspect de la description de poste de tous les ministères pour leurs agents de télécommunications. L'élaboration des descriptions de poste nécessitera de la part des ministères qu'ils adaptent le niveau de détail à la taille du ministère et au volume des opérations de télécommunication, y compris les opérations reliées aux téléphones cellulaires.

### *Conclusion*

**7.75** Il n'est pas satisfait au critère.

### *Recommandation*

**7.76** Nous avons recommandé que tous les ministères aient une description écrite des fonctions de leurs agents de télécommunications. Ces descriptions devraient comprendre les fonctions particulières de l'agent de télécommunications en rapport avec les téléphones cellulaires et souligner l'importance de suivre les lignes directrices du ministère de l'Approvisionnement et des Services pour la gestion des télécommunications.

### *Réponse du ministère*

**7.77** S'adressant au nom du Conseil de gestion, le sous-ministre des Finances a donné suite aux observations et recommandations à l'échelle du gouvernement comme suit :

*D'après la réponse d'Approvisionnement et Services, il apparaît clairement que l'objectif des recommandations [sous nos 4<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> critères] sera réalisé au moyen d'un appel d'offres pour les téléphones cellulaires, le temps d'utilisation et les tarifs interurbains. De plus, la consolidation prochaine des factures de téléphone cellulaire permettra au gouvernement de déterminer si la direction a bien utilisé les lignes directrices concernant les marchés de services, à l'échelle gouvernementale et ministérielle.*

*Les recommandations [sous nos 5<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> critères] reflètent de bonnes pratiques de gestion et vos conclusions selon lesquelles les ministères devraient avoir une liste complète des téléphones cellulaires, des utilisateurs, des numéros d'identification et des lieux de travail, ainsi que des processus d'approbation des paiements, iraient dans le même sens. Pour les ministères qui n'appliquent pas toutes leurs pratiques de gestion, l'inclusion de ces responsabilités dans les fonctions des agents de télécommunication réglerait la question. Je m'entreprendrai avec les ministères concernés afin de*

*déterminer la meilleure façon d'élaborer une description  
générique. [Traduction.]*



# Chapitre 8

## Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi

### Programmes de développement de l'emploi

#### Contenu

Contexte .....	169
Étendue .....	170
Résumé des résultats .....	171
Suffisance des contrôles internes .....	172
Approbation et versement des fonds .....	175
Rapport sur l'efficacité des programmes .....	184

# Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi

## Programmes de développement de l'emploi

### Contexte

**8.1** Les programmes de développement de l'emploi offerts par l'entremise du ministère de la Formation et du Développement de l'emploi répondent à une gamme de besoins différents et servent une clientèle diversifiée. Ils constituent un aspect important du travail du ministère et représentent une portion considérable de ses dépenses (131 millions de dollars en 2001). Il y a cinq programmes principaux (voir la pièce 8.1), et la plupart comportent différents sous-programmes ou composantes. Le programme Aptitudes à l'emploi offre des subventions salariales aux employeurs admissibles qui sont en mesure de fournir à des personnes une expérience de travail et une formation qui les aideront à devenir aptes à l'emploi. Le Programme d'accroissement de l'emploi comprend deux composantes, soit la composante Subvention salariale, qui vise la création au Nouveau-Brunswick d'emplois permanents ou d'emplois saisonniers qui se répètent chaque année, et la composante Aide au travail indépendant, qui aide les clients à créer leur propre emploi grâce au travail indépendant. Le Programme de formation et de perfectionnement professionnel aide les clients à suivre une formation ou un programme d'enseignement qui leur permettra de retourner sur le marché du travail. Le Programme de stage d'emploi étudiant pour demain a pour but d'assurer des perspectives d'emploi aux étudiants qui ont besoin d'acquérir une expérience de travail dans le cadre de leur intégration future au marché du travail.

**8.2** Les quatre composantes du Programme des services d'emploi répondent aux besoins des personnes, des employeurs et des collectivités dans leur adaptation aux conditions changeantes du marché du travail. Les Services d'aide à l'adaptation aident les employeurs et les employés à surmonter les nombreux défis auxquels les entreprises font face aujourd'hui en matière de croissance, de nouvelles technologies, de réduction des effectifs et de ressources humaines. Les Services de

soutien à l'emploi et à la formation sont destinés aux personnes qui ont un handicap permanent ou de longue durée et qui ont besoin d'acquérir des compétences en demande afin d'entrer sur le marché du travail. Les Services d'aide à l'emploi favorisent l'accès des clients à des services relatifs à l'emploi par l'entremise de fournisseurs de services externes. Le Service de recherche et d'innovation sert à soutenir des projets pilotes de recherche innovateurs dont l'objet est de trouver de meilleurs moyens d'aider les gens à se préparer à un emploi, à retourner sur le marché du travail ou à conserver un emploi et à être des membres productifs de la population active.

## Étendue

**8.3** Notre vérification a porté principalement sur la gestion des programmes pour voir comment le ministère réussit à atteindre les buts et les objectifs stratégiques économiques et relatifs à l'emploi du gouvernement provincial. L'efficacité de la gestion dépend du fonctionnement des programmes, des systèmes sur lesquels ils se fondent et de l'évaluation des résultats.

**8.4** Notre travail vise les programmes de développement de l'emploi financés par des fonds provinciaux et fédéraux durant les exercices 2000-2001 et 2001-2002. Le ministère utilise deux systèmes principaux pour le fonctionnement des programmes : le Système de gestion du développement de l'emploi (SGDE) et les Prêts et subventions de perfectionnement (PSP). Notre travail sur les systèmes a surtout porté sur le SGDE, car il représente le nombre le plus élevé de programmes et un peu plus de la moitié des sommes dépensées. Les contrôles par sondages des contrats ont, quant à eux, visé les programmes les plus importants : Aptitudes à l'emploi, Accroissement de l'emploi, et Formation et perfectionnement professionnel. Nous n'avons pas examiné de contrats en vertu du Stage d'emploi étudiant pour demain. Nous avons effectué un nombre très limité de contrôles par sondages dans trois des quatre composantes des Services d'emploi : Services d'aide à l'adaptation, Services de soutien à l'emploi et à la formation et Services d'aide à l'emploi. Nous n'avons effectué aucun contrôle par sondages du Service de recherche et d'innovation des Services d'emploi. Notre travail a consisté dans des entrevues avec des membres du personnel ministériel, un examen des directives et procédures documentées et la réalisation de contrôles par sondages de contrats individuels relatifs à différents programmes. Nous avons examiné 91 contrats au total, et nous nous sommes appuyés sur les chiffres budgétaires de 2000-2001 et de 2001-2002 pour décider du nombre retenu dans chaque programme (voir la pièce 8.1). Le travail sur place et les contrôles par sondages ont eu lieu en janvier, en février et en mars 2002, et les résultats sont le reflet des conditions en vigueur à ce moment.

## Pièce 8.1

## Programmes de développement de l'emploi

PROGRAMME	BUDGET (2001-2002)	CONTRATS DANS L'ÉCHANTILLON
Aptitudes à l'emploi	25 000 000 \$	20
Accroissement de l'emploi	25 000 000 \$	22
Formation et perfectionnement professionnel	43 071 000 \$	35
Stage d'emploi étudiant pour demain	6 500 000 \$	0
Services d'emploi	17 745 000 \$	14

**8.5** Les trois objectifs de notre vérification étaient les suivants :

- évaluer la suffisance des contrôles internes du Système de gestion du développement de l'emploi visant à assurer des informations financières opportunes et fiables;
- évaluer la suffisance des processus de gestion et de contrôle en rapport avec l'approbation et le versement des fonds destinés au développement de l'emploi;
- déterminer si des modalités adéquates sont en place pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport.

**8.6** Pour nous aider dans la réalisation de notre travail, nous avons élaboré 14 critères de vérification.

**8.7** Notre chapitre est présenté suivant ces objectifs et ces critères. Les trois sections du chapitre traitent chacune d'un objectif. Nous présentons le critère dans la section appropriée ainsi que nos constatations relatives au critère. Nous précisons s'il est satisfait au critère et, le cas échéant, nous formulons des recommandations.

## Résumé des résultats

**8.8** Bien qu'il existe des contrôles internes visant à assurer des informations financières opportunes et fiables, le ministère pourrait apporter certaines améliorations. Le ministère devrait achever sa directive sur la sécurité informatique et fournir à toutes les régions des conseils précis sur la documentation à conserver à l'appui des contrats.

**8.9** Les clients éventuels sont bien informés au sujet des programmes auxquels ils peuvent être admissibles. Des critères d'admissibilité existent, mais ils ne sont pas toujours clairement documentés, et les lignes directrices relatives aux programmes sont encore à l'état d'ébauche. Néanmoins, les demandes faites en vertu des programmes semblent être traitées de manière équitable, et tous les employés embauchés en vertu des contrats que nous avons contrôlés par sondages répondaient aux profils établis pour les

**clients. Les demandes sont approuvées et la décision est communiquée en temps opportun, et les fonds sont versés sur la base de demandes salariales dûment approuvées. Toutefois, une fonction de vérification devrait être établie afin que puissent être vérifiées les affirmations des clients sur les demandes d'inscription et au sujet des demandes salariales.**

**8.10 Les programmes ne sont pas évalués à intervalles réguliers. De plus, le ministère ne fait pas rapport publiquement sur l'efficacité de ses programmes. Le rapport annuel décrit les objectifs de la Division du travail et de l'emploi, mais aucun objectif ni indicateur du rendement précis ne sont fournis pour ces objectifs.**

## **Suffisance des contrôles internes**

**8.11** Notre premier objectif consistait à évaluer la suffisance des contrôles internes du Système de gestion du développement de l'emploi visant à assurer des informations financières opportunes et fiables.

**8.12** Le SGDE sert à soutenir la gestion de bon nombre des programmes de développement de l'emploi. Ce système permet de lire les documents en ligne, d'approuver les demandes électroniquement et d'apporter et de traiter immédiatement les modifications aux contrats.

**8.13** Au cours de ce travail de vérification, nous avons constaté que le Bureau du contrôleur avait effectué un examen de la mise en œuvre du SGDE. Nous avons parlé au Bureau du contrôleur au sujet de son travail et examiné ses dossiers afin de déterminer si nous pouvions nous y fier. Nous avons été satisfaits du travail effectué et décidé que nous pouvions nous y fier sur le plan des contrôles internes visant à assurer des informations financières opportunes et fiables. Il s'ensuit qu'une bonne partie de notre travail sur les trois critères du premier objectif a consisté à examiner le travail du contrôleur.

## **La sécurité des données est-elle assurée?**

**8.14** Notre premier critère est le suivant :

*Des contrôles clés devraient être en place pour assurer la sécurité des données saisies et traitées au moyen du Système de gestion du développement de l'emploi.*

**8.15** Le premier critère cherche à établir si la sécurité des données financières et des données sur les clients qui se trouvent dans le SGDE assure une information comptable exacte et fiable. Des contrôles sont nécessaires pour vérifier si les procédures de sécurité fonctionnent comme elles le devraient. Le système contient des informations de nature délicate au sujet des clients et de leurs contrats ainsi que de l'information financière qui est transférée au système financier du gouvernement. De nombreux éléments doivent être dûment documentés pour contribuer à la sécurité de cette information, notamment un programme de sensibilisation à la sécurité, un plan antisinitre, une séparation adéquate des fonctions et une directive acceptable en matière d'utilisation des ordinateurs.

**8.16** À la suite de l'examen, le contrôleur a recommandé entre autres que soit mise en œuvre une directive ministérielle en matière de sécurité informatique pour traiter les points mentionnés ci-dessus. Le ministère a répondu qu'une telle directive devait être achevée au 31 décembre 2000. Lorsque nous avons demandé à voir cette directive, nous avons constaté qu'elle était encore à l'état d'ébauche. Un représentant du ministère siège à un comité comprenant des membres de la GRC, d'organismes locaux d'exécution des lois et des Services gouvernementaux de l'informatique (SGI), et on attend que le comité règle certaines questions avant de publier la directive ministérielle dans sa forme définitive. Le ministère ne veut pas communiquer une directive sur la sécurité qui n'est pas compatible avec la directive gouvernementale sur la sécurité que doivent publier les SGI. Nous admettons qu'un tel processus exige un certain temps, mais une directive est requise pour établir la responsabilité en matière de sécurité et pour souligner l'importance de procédures de sécurité appropriées.

**Recommandation**

**8.17** Nous avons recommandé que la directive sur la sécurité informatique du ministère soit achevée et finalisée le plus tôt possible.

**Réponse du ministère**

**8.18** *Le ministère admet l'urgence de mettre en œuvre une directive ministérielle sur la sécurité informatique afin d'établir la responsabilité en matière de sécurité et de souligner l'importance d'une sécurité adéquate. À cette fin, nous avons élaboré une directive préliminaire dont l'achèvement nécessite l'apport des Services gouvernementaux de l'informatique (SGI) du ministère de l'Approvisionnement et des Services. Le ministère continuera à travailler en étroite collaboration avec le bureau des Services gouvernementaux de l'informatique dans le but de finaliser la directive. [Traduction.]*

**Conclusion**

**8.19** Le ministère satisfait partiellement au critère. Certains contrôles sont en place pour assurer la sécurité des données saisies et traitées au moyen du Système de gestion du développement de l'emploi, mais il n'y a encore aucune directive sur la sécurité informatique pour officialiser les contrôles.

**La séparation des fonctions est-elle adéquate?**

**8.20** Notre deuxième critère est le suivant :

*Le système devrait avoir en place des contrôles qui assurent une séparation adéquate des fonctions parmi le personnel affecté aux programmes d'emploi.*

**8.21** Une séparation adéquate des fonctions est un concept fondamental des contrôles internes. En s'assurant qu'une même personne ne peut traiter tous les aspects d'une opération du début à la fin, on réduit ainsi la possibilité que cette personne s'adonne à la fraude ou dissimule des erreurs dans le cours normal de ses fonctions.

**8.22** Nous n'avons constaté aucun problème à cet égard durant nos contrôles par sondages ou notre examen du travail du Bureau du contrôleur. Au cours de notre travail, nous avons observé des contrôles importants tels que la séparation entre les fonctions d'approbation et de paiement, et entre la réception et l'approbation des demandes. Nous avons noté avec plaisir que plusieurs paliers d'autorisation des contrats existent dans les bureaux régionaux; par exemple, les agents de programmes ne peuvent approuver un contrat de plus de 50 000 \$ sans l'approbation du directeur régional. Au cours de nos contrôles par sondages, nous n'avons noté aucun cas où il a été passé outre à ces contrôles.

### **Conclusion**

**8.23** Le ministère satisfait au critère. Des contrôles sont en place pour assurer une séparation adéquate des fonctions parmi le personnel affecté aux programmes d'emploi.

### **Des pistes de vérification existent-elles?**

**8.24** Notre troisième critère est le suivant :

*Le système devrait avoir en place des contrôles pour assurer l'existence de pistes de vérification relativement à l'information saisie dans le système.*

**8.25** Les pistes de vérification constituent la preuve du lien entre les opérations et l'information financière sommaire du ministère et font en sorte qu'il existe des dossiers appropriés sur l'autorisation des contrats. Voilà qui est particulièrement important dans un système électronique, car de nombreuses opérations n'existent qu'en format électronique.

**8.26** Les contrôles par sondages effectués sur des contrats individuels ont révélé des incohérences entre les régions quant au genre de documentation qui est envoyée pour être pris en images ou qui est recueillie par les différentes régions. Ainsi, certains agents envoient pour être pris en images les plans d'affaires demandés par le programme Aide au travail indépendant, tandis que d'autres ne le font pas. Toutes les régions n'envoient pas pour être pris en images les procès-verbaux des réunions de comité relatifs aux Services d'aide à l'adaptation. Étant donné ces incohérences, il n'a pas toujours été possible de suivre tous les contrats du début à la fin dans le SGDE; la piste de vérification était compromise.

### **Recommandation**

**8.27** Nous avons recommandé que les directives et les procédures des différents programmes indiquent clairement la documentation qui doit être envoyée pour être prise en images en vertu de chaque programme et la documentation qui doit être conservée par les agents de programmes et les conseillers en emploi.

### **Réponse du ministère**

**8.28** *Le ministère reconnaît qu'il est important d'avoir en place des directives et des procédures qui indiquent clairement au personnel quelle est la documentation exigée pour chaque programme. Pour faire suite à la recommandation, la Division de l'emploi a récemment effectué et*

*achevé un examen de son Guide de référence pour imagerie, lequel décrit les documents qui doivent être pris en images dans chaque secteur de programme.*

**8.29** *De plus, la Division de l'emploi a instauré récemment une fonction d'assurance et de surveillance de la qualité au sein de sa Direction des programmes et services d'emploi. L'examen de contrats individuels pour vérifier si le personnel respecte les directives et les procédures établies fera partie intégrante de cette fonction.*  
[Traduction.]

**Conclusion**

**8.30** Il est partiellement satisfait au critère. Des contrôles sont en place pour contribuer à faire en sorte qu'il existe des pistes de vérification, mais il y a place à l'amélioration.

**Approbation et versement des fonds**

**8.31** Notre deuxième objectif consistait à évaluer la suffisance des processus de gestion et de contrôle en rapport avec l'approbation et le versement des fonds destinés au développement de l'emploi.

**Les gens connaissent-ils l'existence des programmes?**

**8.32** Notre premier critère est le suivant :

*Il devrait y avoir en place des mécanismes adéquats pour faire en sorte que les personnes admissibles à une aide en vertu d'un programme de développement de l'emploi connaissent l'existence de ces programmes.*

**8.33** Le critère traite du processus de gestion qui consiste à diffuser de l'information sur les programmes aux gens qui pourraient en profiter. Les objectifs ne seront pas atteints si les clients à qui s'adressent les programmes ne savent pas qu'ils peuvent obtenir de l'aide.

**8.34** Notre travail montre que les clients sont bien informés au sujet de l'existence des programmes et qu'ils peuvent se renseigner de plusieurs façons. Nous avons eu le plaisir de constater que les clients sont renseignés sur les programmes par l'entremise des conseillers en emploi, de l'Internet et de séances d'information tenues par les bureaux régionaux. Les clients y sont aussi adressés par des tiers tels que les organisations d'affaires communautaires, les chambres de commerce locales et même l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

**Conclusion**

**8.35** Il est satisfait au critère. Il y a en place des processus adéquats pour faire en sorte que les personnes admissibles à une aide en vertu d'un programme de développement de l'emploi connaissent l'existence des programmes.

**Les critères d'admissibilité sont-ils clairs?**

**8.36** Notre deuxième critère est le suivant :

*Chacun des programmes de développement de l'emploi devrait avoir des critères d'admissibilité et des modalités*



*clairement énoncés tant pour les groupes cibles d'employeurs que d'employés.*

**8.37** Le critère traite de l'existence de critères d'admissibilité tant pour les employés que pour les employeurs pour chacun des programmes de développement de l'emploi. De tels critères contribuent à faire en sorte que les programmes atteignent leurs buts et leurs objectifs et assurent l'uniformité et l'équité de la prestation des programmes.

**8.38** Nous avons constaté qu'il y a effectivement des critères d'admissibilité pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002 et que ces critères sont appropriés si l'on tient compte des objectifs des différents programmes. Dans la plupart des cas, les critères n'ont pas été mis à jour pour les nouveaux programmes, mais les agents sont tenus informés des changements. L'ébauche des directives et des procédures que nous avons reçue en mars 2002 explique les critères en détail et semble raisonnable. La recommandation que nous formulons en rapport avec le prochain critère traite de l'achèvement de ces lignes directrices préliminaires.

**8.39** Nous avons observé que, dans le cas d'un programme en particulier, le formulaire de demande et la lettre d'offre négligent une importante condition. Il est demandé aux employeurs de remplir une évaluation des clients en vertu du programme Aptitudes à l'emploi. Cette évaluation aurait pu servir aux conseillers en emploi pour déterminer si le client avait besoin d'autres mesures d'intervention. Cependant, la plupart des employeurs n'ont pas rempli ni retourné le formulaire tel que demandé. Comme l'un des objectifs du programme est d'offrir aux personnes sans emploi du Nouveau-Brunswick qui sont en gestion de cas l'occasion d'acquérir des compétences, le conseiller a besoin de cette évaluation pour savoir dans quels domaines d'autres compétences doivent être acquises. Il s'agit d'un document dont l'importance devrait être soulignée par écrit afin que l'employeur en soit bien conscient.

### ***Recommandation***

**8.40** Nous avons recommandé que la lettre d'offre ou la demande relative au programme Aptitudes à l'emploi soit modifiée afin d'y inclure une disposition précisant que l'employeur consent à retourner le formulaire d'évaluation sur le rendement du client en même temps que l'attestation de salaire.

### ***Réponse du ministère***

**8.41** *Le formulaire d'évaluation du rendement du client et l'attestation de salaire forment maintenant un seul document. La lettre d'offre du programme Aptitudes à l'emploi a été modifiée pour y inclure une disposition précisant que l'employeur doit retourner le formulaire d'évaluation du rendement/d'attestation de salaire avant de pouvoir obtenir le dernier versement au contrat. [Traduction.]*

**Conclusion**

**8.42** Il est partiellement satisfait au critère. Des critères d'admissibilité étaient en vigueur pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002, mais pas toujours dans une forme documentée et officielle. Ni le formulaire de demande ni la lettre d'offre relatifs au programme ne traitent de la nécessité de remplir une évaluation du client en vertu du programme Aptitudes à l'emploi.

**Les directives et les procédures sont-elles documentées?**

**8.43** Notre troisième critère est le suivant :

*Des directives et des procédures documentées devraient exister pour guider les agents de programmes au travers des aspects clés du processus.*

**8.44** Le critère sert à établir s'il existe des directives et des procédures pour guider les agents au travers de processus tels que l'approbation, le paiement et la surveillance. L'importance de tels documents est d'autant plus grande lorsque les programmes changent ou que de nouveaux employés sont embauchés au ministère.

**8.45** Nous avons demandé des exemplaires des directives et des procédures relatives aux différents programmes pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002. Comme de nombreux programmes ont changé en 2000-2001, les documents pour l'exercice étaient désuets et ne tenaient pas compte des changements. Les changements dans les programmes étaient communiqués au moyen d'ateliers à l'intention des agents, et les programmes étaient exécutés avec les conseils et le soutien du bureau central. Il y a aussi lieu de noter que la structure de prestation a changé durant le même exercice, passant d'une perspective centrale à une perspective régionale. Ainsi, les bureaux régionaux pouvaient dorénavant approuver une vaste gamme de contrats, y compris les contrats relatifs au programme Aptitudes à l'emploi, et les agents avaient plus de latitude dans leurs relations avec les clients. Au même moment, le nombre de bureaux a augmenté, des sous-régions s'ajoutant aux régions existantes.

**8.46** Nous avons reçu des lignes directrices préliminaires pour la plupart des programmes vers la fin de notre vérification, en mars 2002. Bien que ces lignes directrices règlent bon nombre des problèmes que nous avons découverts au cours de notre vérification, elles ont été rédigées près de deux ans après qu'on a entrepris la modification des programmes, ce qui a donné lieu à des incohérences dans l'administration des programmes dans la province. Par exemple :

- En vertu du Programme de formation et de perfectionnement professionnel, les agents étaient censés obtenir aux quatre mois des examens du rendement de leurs clients auprès des écoles qu'ils fréquentaient. Certains bureaux assuraient un suivi mensuel, d'autres y voyaient au moment des principales vacances scolaires (à Noël et à Pâques, par exemple), tandis que d'autres encore

demandaient aux étudiants de leur téléphoner deux ou trois fois durant la formation.

- Les modalités de surveillance variaient grandement d'une région à l'autre. Deux régions avaient l'habitude de rendre visite à leurs clients du programme Accroissement de l'emploi et mis au point leurs propres formulaires pour consigner ces visites. D'autres leur rendaient visite s'ils en avaient l'occasion ou s'ils s'adonnaient à être « dans le voisinage ». Certains agents faisaient rarement des visites de surveillance. Le genre de preuves recueillies dans le cadre de la surveillance variait aussi : certains vérifiaient les dossiers de paie par rapport aux demandes salariales, d'autres se limitaient à vérifier que la personne était présente et faisait bien le genre de travail pour lequel elle avait été embauchée. Les agents trouvaient difficile de savoir quoi faire, car ils n'avaient pas de directives auxquelles se référer. Étant donné l'absence d'une fonction de vérification au ministère, ces visites de surveillance constituent une importante fonction de contrôle.
- Dans de nombreux cas, les employés des bureaux régionaux ont mis par écrit leur propre version des directives s'appliquant aux différents programmes, et c'est à cette version qu'ils ont renvoyé lorsqu'on leur a demandé de quelle documentation ils disposaient en rapport avec les programmes.

#### **Recommandation**

**8.47 Nous avons recommandé que les lignes directrices préliminaires soient achevées le plus tôt possible et que les modifications ultérieures apportées aux programmes soient appuyées par des lignes directrices documentées au moment de leur mise en œuvre.**

#### **Réponse du ministère**

**8.48** *Les lignes directrices visant les cinq programmes d'emploi sont achevées et à la disposition du personnel de la Division de l'emploi sur le site intranet du ministère. Toute modification ultérieure aux programmes sera apportée uniquement une fois que la documentation à l'appui des modifications aura été intégrée aux lignes directrices du programme et affichée sur le site intranet. [Traduction.]*

#### **Recommandation**

**8.49 Nous avons recommandé que les lignes directrices comprennent des directives sur la surveillance et visent des aspects comme la fréquence et le moment de la surveillance et ce que les agents devraient surveiller. La création de formulaires uniformisés assurerait une meilleure uniformité des visites de surveillance dans la province.**

#### **Réponse du ministère**

**8.50** *La Division de l'emploi est en voie d'élaborer une stratégie d'assurance et de surveillance de la qualité pour ses programmes d'emploi. Cette stratégie guidera le personnel dans la surveillance des activités liées aux contrats et contribuera à l'uniformisation et à la cohérence partout dans la province. Nous pensons mettre la première*

*partie de cette stratégie en œuvre d'ici la fin de l'exercice en cours.*  
[Traduction.]

## **Conclusion**

**8.51** Il n'est pas satisfait au critère. Pour les exercices en question, les directives et les procédures n'étaient pas à jour, tandis que de nouvelles étaient en voie d'élaboration. Les directives ne couvraient pas la surveillance des budgets ou des contrats. Les directives traitaient toutefois des processus de demande, d'approbation et de paiement.

## **Les critères de sélection sont-ils documentés et appliqués de manière uniforme?**

**8.52** Notre quatrième critère est le suivant :

*Une évaluation des demandes devrait être réalisée en regard des critères de sélection documentés, et seules les demandes des personnes qui répondent aux critères devraient être approuvées.*

**8.53** Pour faire en sorte que les programmes traitent tous les requérants de manière équitable, tous les programmes doivent avoir des critères de sélection, et tous les agents doivent évaluer les demandes selon ces critères. L'approbation ou le rejet de la demande doit se fonder sur la satisfaction des critères par les requérants. Dans toutes nos discussions avec les agents de programmes, nous avons déterminé qu'ils appliquent les critères de sélection de manière uniforme dans toutes les régions.

**8.54** Dans nos contrôles par sondages, nous avons constaté que toutes les demandes sont évaluées selon les mêmes critères et que, le cas échéant, les demandes sont rejetées en fonction de ces mêmes critères. Toutefois, comme nous le notons ci-dessus, il n'existait pas toujours des directives documentées à jour auxquelles les agents pouvaient se référer. Cette situation, combinée au fait qu'un programme a modifié ses critères de sélection à mi-chemin durant l'exercice, a fait qu'il n'était pas facile de s'assurer que les critères avaient été satisfaits. Les critères relatifs au programme Accroissement de l'emploi ont été modifiés en octobre 2001, faisant que seuls les employeurs embauchant des jeunes ou des diplômés d'études postsecondaires étaient admissibles à des fonds. La modification apportée en cours d'année a été une source de frustration pour les agents et de confusion pour les employeurs.

**8.55** Nous avons aussi observé que la qualité des preuves recueillies à l'appui de l'acceptation des clients au programme varie d'une région à l'autre. Dans le cadre des nouvelles lignes directrices du programme Accroissement de l'emploi, des agents demandaient un extrait de naissance pour vérifier si l'employé embauché était bien un jeune, tandis que d'autres examinaient les permis de conduire ou tenaient les renseignements consignés sur l'avis d'embauche comme exacts. Certains agents rendaient visite aux clients avant d'approuver leur demande auprès du programme, d'autres se contentaient d'un appel téléphonique. Même la qualité des fiches de référence utilisées pour le programme Aptitudes à l'emploi variait, et les fiches de référence que nous avons

examinées durant nos contrôles par sondages n'étaient pas toujours remplies correctement. Par exemple, certaines fiches de référence contenaient plus de renseignements concernant le plan de carrière du client que d'autres, et quelques-unes n'indiquaient pas le nom du conseiller en emploi ou du gestionnaire de cas qui orientait la personne vers le programme.

**Recommandation**

**8.56** Nous avons recommandé que le ministère fournisse une directive d'orientation sur les preuves à considérer pour vérifier si les requérants satisfont aux critères d'admissibilité des différents programmes.

**Réponse du ministère**

**8.57** *Les lignes directrices des cinq programmes d'emploi ont été finalisées et sont maintenant à la disposition de tout le personnel de la Division de l'emploi sur le site intranet du ministère. Ces lignes directrices fournissent une directive d'orientation sur les preuves à considérer pour vérifier si les requérants satisfont aux critères d'admissibilité des différents programmes. [Traduction.]*

**8.58** Dans le cadre du contrôle par sondages que nous avons effectué pour ce critère, nous avons examiné des demandes envoyées à différents programmes. Nous avons alors appris que les programmes n'ont pas tous un formulaire de demande. Ainsi, il n'y a pas de formulaire de demande pour la composante Services d'aide à l'adaptation du programme des Services d'emploi. L'article 4 du Règlement 89-145 de la *Loi sur le développement de l'emploi* précise que « Une demande d'aide financière en vertu d'un programme de développement de l'emploi doit être faite au moyen de la formule fournie par le Ministre pour ce programme. » À notre avis, cela signifie que tous les programmes sont tenus d'avoir un formulaire de demande. Les formulaires de demande sont aussi une importante source d'information au sujet des clients des programmes et des requérants.

**Recommandation**

**8.59** Nous avons recommandé que le ministère fournisse des formulaires de demande pour tous les programmes de développement de l'emploi.

**Réponse du ministère**

**8.60** *Le ministère est généralement d'accord avec cette recommandation. À l'heure actuelle, tous les programmes à l'exception de deux composantes du programme des Services d'emploi, soit Services de soutien à l'emploi et à la formation et Services d'aide à l'adaptation, ont un formulaire de demande. Dans le cas des Services de soutien à l'emploi et à la formation, les requérants doivent soumettre des propositions de projet pour recevoir des fonds. Toutefois, aucun processus officiel de demande n'est en vigueur pour la composante des Services d'aide à l'adaptation. Le ministère examinera cette composante pour s'assurer qu'un processus de demande uniforme est en vigueur. [Traduction.]*

**Conclusion**

**8.61** Il n'est pas satisfait au critère. D'après nos discussions avec les agents de programmes et à la lumière de notre échantillon, nous avons constaté que tous les clients sont évalués à l'aide des mêmes critères, mais il n'y a pas toujours des critères écrits auxquels se référer. Il s'ensuit que les agents ne recueillent pas tous la même qualité de preuves permettant de vérifier si les clients répondent aux critères.

**Les requérants sont-ils tous traités de manière équitable?**

**8.62** Notre cinquième critère est le suivant :

*Le ministère devrait avoir des directives et des procédures pour s'assurer que tous les requérants au sein des groupes cibles sont traités de manière équitable en vertu des programmes applicables et que toutes les personnes embauchées répondent effectivement aux profils de client établis dans les lignes directrices.*

**8.63** Il est nécessaire d'avoir des directives pour faire en sorte que tous les requérants sont traités de manière équitable et ont une chance égale de participer aux programmes. Comme le budget des programmes est limité, il faut que les participants répondent au profil de client des programmes respectifs afin que ceux-ci puissent atteindre leurs objectifs.

**8.64** À la lumière des entrevues individuelles menées avec des agents de programmes et des conseillers en emploi au sujet des processus de demande auprès des différents programmes, il semble que les requérants sont tous traités de manière équitable. Tous les participants au programme Aptitudes à l'emploi y sont orientés par un conseiller et ont un plan de carrière approuvé. Pour la composante Aide au travail indépendant, les requérants doivent préparer un plan d'affaires, qui est ensuite évalué par un comité composé de membres de la collectivité et du ministère. Les requérants auprès du Programme de formation et de perfectionnement professionnel doivent démontrer qu'ils ont fait des recherches relatives à la carrière qu'ils ont choisie et qu'ils seront probablement en mesure de subvenir à leurs besoins une fois qu'ils auront suivi leur programme. Les clients sont approuvés s'ils répondent aux profils établis dans les lignes directrices. Notre contrôle par sondages de contrats individuels confirme l'information que nous avons reçue de différents membres du personnel régional.

**Conclusion**

**8.65** Il est partiellement satisfait au critère. Bien que les requérants soient traités de manière équitable en vertu des programmes et que toutes les personnes embauchées en vertu des contrats contrôlés par sondages dans notre échantillon répondent aux profils de client établis dans les lignes directrices, il n'y a pas de directives et de procédures documentées à jour.

**Les décisions sont-elles prises en temps opportun?**

**8.66** Notre sixième critère est le suivant :

*L'approbation ou le rejet des demandes de projet devrait être faite en temps opportun, et la décision devrait être communiquée rapidement.*

**8.67** Nous avons examiné les lignes directrices des programmes qu'on nous a remises pour déterminer si elles proposent des délais d'exécution. Comme les lignes directrices ne proposent aucun délai d'exécution relativement aux demandes, nous avons parlé à des agents de programmes pour avoir une idée du temps que prend habituellement le processus pour les différents programmes. Nous avons ensuite examiné des demandes et les contrats connexes ou les lettres de rejet pour vérifier les délais d'exécution mentionnés par les agents de programmes. Notre contrôle par sondages a confirmé les délais mentionnés par les agents. Pour le programme Accroissement de l'emploi, le processus peut prendre entre 1 et 14 jours. Dans le cas du programme Aptitudes à l'emploi, comme il faut apparier les besoins d'emploi de la personne avec les postes disponibles chez l'employeur, le processus peut prendre en moyenne de deux semaines à un mois. Pour les programmes Formation et perfectionnement professionnel et Aide au travail indépendant, le délai d'approbation peut varier, étant donné les renseignements exigés des clients. Une fois tous les renseignements reçus, la demande peut être approuvée assez rapidement. Les demandes auprès des Services d'emploi sont aussi approuvées en temps opportun.

**Recommandation**

**8.68** Nous avons recommandé que les directives et les procédures relatives aux programmes proposent des délais d'exécution pour le processus d'approbation.

**Réponse du ministère**

**8.69** *Les lignes directrices administratives des programmes seront modifiées pour comprendre les délais d'exécution proposés pour le processus d'approbation de chaque programme. [Traduction.]*

**Conclusion**

**8.70** Il est satisfait au critère. Les demandes sont approuvées et les décisions sont communiquées en temps opportun. Nous sommes d'avis que le processus pourrait être amélioré par l'ajout des délais d'approbation recommandés aux directives et aux procédures relatives aux programmes.

**Les demandes salariales sont-elles correctement approuvées?**

**8.71** Notre septième critère est le suivant :

*Le versement de fonds devrait avoir lieu uniquement sur la base d'une demande correctement approuvée.*

**8.72** Un important contrôle sur le versement de fonds est l'approbation en bonne et due forme des demandes salariales. Nous avons soumis à un contrôle par sondages un certain nombre de demandes venant de différents contrats en vertu des programmes Aptitudes à l'emploi, Accroissement de l'emploi et Formation et perfectionnement

professionnel pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002; nous n'avons constaté aucun cas où la demande salariale n'avait pas été correctement approuvée et traitée.

### **Conclusion**

**8.73** Il est satisfait au critère. Les contrôles par sondages effectués montrent que les fonds sont versés sur la base de demandes salariales correctement approuvées.

### **Y a-t-il une fonction de vérification?**

**8.74** Notre huitième critère est le suivant :

*Un régime de vérification approprié devrait exister pour vérifier les affirmations des clients tant du côté des demandes auprès des programmes que des demandes salariales.*

**8.75** Il est essentiel d'avoir une fonction de vérification pour promouvoir la reddition de comptes et le contrôle. Des procédés visant à vérifier les affirmations des clients sur les demandes auprès des programmes et concernant les demandes salariales peuvent contribuer à déceler les demandes fallacieuses et les erreurs. Ils peuvent aussi servir à voir s'il est satisfait à tous les critères du programme.

**8.76** À notre avis, la nécessité d'une fonction de vérification est sous-entendue dans le règlement. En effet, le Règlement 89-145 de la *Loi sur le développement de l'emploi* précise ce qui suit :

*7 Les personnes qui reçoivent de l'aide financière en vertu d'un programme de développement de l'emploi doivent*

- a) conserver les dossiers, les livres, les comptes et les autres documents requis en vertu des règles du programme, et*
- b) mettre ces dossiers, ces livres, ces comptes et ces autres documents à la disposition du Ministre pour leur examen.*

**8.77** En indiquant que la personne doit « mettre ces dossiers, ces livres, ces comptes et ces autres documents à la disposition du Ministre pour leur examen », le règlement sous-entend que le ministre effectuera un certain travail de vérification pour vérifier les affirmations des clients.

**8.78** Nous avons découvert qu'il y a déjà eu une division de la vérification, dont les membres se rendaient sur le terrain pour visiter les clients. Ils vérifiaient les demandes salariales, s'assuraient que les retenues à la source avaient été remises et vérifiaient les affirmations des clients. Cette fonction a été abandonnée vers la fin de 1998, au moment de la mise en œuvre d'un nouveau système important, et elle n'a pas été rétablie. Une nouvelle fonction de vérification interne est en voie d'élaboration, mais elle portera sur la conformité interne aux lois et aux directives ministérielles concernant les paiements. Rien n'est prévu pour



rendre visite aux employeurs et aux clients pour vérifier leurs affirmations tant sur les demandes auprès des programmes que concernant les demandes salariales. Le chef de la division de la vérification estime qu'il s'agit d'une fonction pour laquelle les agents de programmes sont mieux placés, puisqu'ils se trouvent déjà sur le terrain et qu'ils connaissent les clients. Certains agents de programmes effectuent ce genre de « fonction de vérification » lorsqu'ils rendent visite à un client à des fins de surveillance, mais certains se sont fait dire de ne pas faire de « vérification » au cours de ces visites.

**8.79** Comme nous le notons précédemment, la surveillance qu'exercent actuellement les agents de programmes manque d'uniformité. Étant donné la taille des programmes, la participation importante de tiers, l'absence d'une fonction de vérification et le manque d'uniformité dans la surveillance, le ministère semble s'exposer à un risque inutile. Par exemple, à mesure que les employeurs apprennent qu'ils ne feront pas l'objet d'une vérification, la possibilité de fraude s'accroît. En revanche, si l'employeur sait qu'une vérification est possible, il aura plus tendance à être consciencieux dans sa tenue de livres.

#### *Recommandation*

**8.80** Nous avons recommandé qu'une fonction de vérification soit établie pour déceler les informations trompeuses et les erreurs dans les affirmations des clients, les demandes auprès des programmes et les demandes salariales. Des procédures appropriées devraient être en vigueur pour la communication de manière indépendante des constatations de la division de la vérification.

#### *Réponse du ministère*

**8.81** *Le ministère admet qu'une fonction de vérification doit être établie pour déceler les informations trompeuses et les erreurs dans les affirmations des clients, les demandes auprès des programmes et les demandes salariales. À cette fin, nous avons entrepris d'établir au sein du ministère une fonction de vérification interne dont la priorité est centrée sur les programmes d'emploi. Nous avons élaboré des programmes de vérification préliminaires pour chaque secteur de programme, et nous sommes en train de mettre en œuvre le programme de vérification visant le Programme de formation et de perfectionnement professionnel. Notre intention est de poursuivre avec la mise en œuvre des autres programmes de vérification. [Traduction.]*

#### *Conclusion*

**8.82** Il n'est pas satisfait au critère. Il n'existe pas de régime de vérification approprié permettant de vérifier les affirmations des clients sur les demandes auprès des programmes et concernant les demandes salariales.

#### **Rapport sur l'efficacité des programmes**

**8.83** Notre troisième objectif était de déterminer si des procédures adéquates étaient en place pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport.

**Des évaluations des programmes sont-elles effectuées à intervalles réguliers?**

**8.84** Notre premier critère pour cet objectif est le suivant :

*La Direction du développement de l'emploi devrait avoir des directives et des procédures pour assurer l'évaluation de ses programmes à intervalles réguliers.*

**8.85** Les évaluations sont essentielles pour assurer la validité continue des programmes et ils constituent une étape nécessaire dans leur gestion. Le processus d'évaluation devrait traiter de nombreuses considérations, notamment ce qui suit :

- les évaluations devraient traiter de la pertinence continue des programmes;
- les évaluations devraient permettre de déterminer si un programme atteint effectivement les buts et les objectifs qu'il est censé atteindre;
- les évaluations devraient prendre en compte le coût d'un programme;
- les évaluations devraient prendre en compte l'apport des personnes qui connaissent le mieux le programme, dont les clients et le personnel du ministère.

**8.86** Au cours de notre vérification, nous avons discuté du processus d'évaluation avec la Direction de l'analyse du marché du travail du ministère. On nous a dit que le ministère est en train de mettre au point un cadre d'évaluation pour les cinq programmes de développement de l'emploi. Ce cadre sera le point de départ à l'élaboration d'une directive relative à l'évaluation des programmes. C'est un bon début, mais on a entamé une restructuration des programmes vers la fin du printemps 2000, et c'est à ce moment que les discussions ont commencé à porter sur l'évaluation des programmes nouvellement remaniés. Afin de déterminer en temps opportun si les programmes remaniés sont pertinents et répondent aux buts et aux objectifs qu'ils sont censés viser, le cadre d'évaluation aurait dû, à notre avis, être établi au moment de la mise en œuvre des programmes remaniés.

**Recommandation**

**8.87** Nous avons recommandé que les lignes directrices de l'évaluation des programmes soient achevées et mises par écrit le plus rapidement possible. Des critères d'évaluation devraient être établis lorsque des modifications aux programmes sont mises en œuvre et constituer une étape importante dans l'élaboration des modifications.

**Réponse du ministère**

**8.88** *Le Conseil de gestion a récemment approuvé le cadre d'évaluation des programmes d'emploi du ministère. Ce cadre nous permet de procéder à un examen annuel des résultats des programmes et fait partie intégrante de la détermination du degré de succès des programmes d'emploi du ministère. De plus, les résultats des évaluations nous aideront à prendre des décisions stratégiques qui mèneront à des modifications ou à des remaniements de programme.*  
[Traduction.]

**Conclusion**

**8.89** Il n'est pas satisfait au critère. Il n'y a pas de directives et de procédures officielles pour assurer une évaluation à intervalles réguliers des programmes du ministère.

**Est-il donné suite aux recommandations découlant des évaluations de programme?**

**8.90** Notre deuxième critère est le suivant :

*La Direction du développement de l'emploi devrait avoir en place un processus visant à ce qu'il soit donné suite aux recommandations découlant des évaluations de programme.*

**8.91** Afin que se poursuive leur amélioration et pour promouvoir la reddition de comptes, il faudrait que les programmes aient en place un processus pour donner suite aux recommandations résultant des évaluations de programme. Cette démarche permet aux personnes intervenant dans l'exécution des programmes de présenter leurs vues au sujet du succès d'un programme. De plus, si des faiblesses sont cernées dans un programme, les agents de programmes et les gestionnaires chargés du programme ont alors la possibilité de faire part de leur accord ou de leur désaccord. S'ils sont d'accord, ils peuvent expliquer comment ils ont l'intention de surmonter les faiblesses cernées.

**8.92** Comme il est mentionné précédemment, il n'existe à l'heure actuelle aucune directive visant l'évaluation des programmes, de sorte qu'aucune évaluation n'a été effectuée récemment.

**Recommandation**

**8.93** Nous avons recommandé que les lignes directrices prévues pour l'évaluation des programmes définissent un processus visant à ce qu'il soit donné suite aux recommandations découlant des évaluations de programme.

**Réponse du ministère**

**8.94** *Le ministère définira un processus pour donner suite aux recommandations découlant des évaluations de programme.*  
[Traduction.]

**Conclusion**

**8.95** Il n'est pas satisfait au critère.

**Le ministère fait-il rapport publiquement sur l'efficacité des programmes?**

**8.96** Notre troisième critère est le suivant :

*Les rapports externes sur les programmes de développement de l'emploi devraient être conformes à la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial.*

**8.97** Notre bureau considère les rapports annuels des ministères comme un outil de reddition de comptes majeur des ministères depuis 1989. À cette époque, nous avons relevé plusieurs faiblesses graves dans les rapports annuels qui étaient préparés. Plusieurs recommandations d'amélioration ont été formulées et, en 1994, une directive sur les rapports annuels a été publiée. Les exigences de la directive sur les rapports annuels sont claires. L'article 4 de la directive précise ce qui suit :

*Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général. Il est l'élément clé qui permet d'évaluer les résultats obtenus par un ministère ou un organisme gouvernemental, par rapport à ses objectifs et à ses plans d'action.*

**8.98** Nous avons examiné le rapport annuel de 2000-2001 du ministère de la Formation et du Développement de l'emploi pour voir s'il respecte la directive sur les rapports annuels. Les exigences sur lesquelles nous nous sommes penchés figurent à l'article 5 de la directive :

- a) le rapport annuel doit exposer clairement les objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de rendement;
- b) le rapport doit préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents;
- c) le rapport doit montrer dans quelle mesure l'organisation réussit à réaliser ses plans;
- d) le rapport doit rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes;
- e) le rapport annuel doit comporter des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget, de même qu'un texte expliquant les écarts et autres données ayant trait aux résultats financiers.

**Exigence 1 : Exposer clairement les objectifs généraux et spécifiques ainsi que les indicateurs de rendement.**

**8.99** Le rapport annuel de 2000-2001 décrit effectivement les objectifs globaux de la Division du travail et de l'emploi, mais il n'y a pas d'objectifs spécifiques ni indicateurs du rendement liés à ces objectifs. Les programmes d'emploi individuels y sont décrits, mais, encore une fois, aucun objectif général, objectif spécifique ni indicateur de rendement n'est fourni.

**Exigence 2 : Pertinence continue des programmes**

**8.100** La pertinence continue des programmes est évidente; en effet, ils ont été remaniés pour mieux répondre au nouvel accent placé sur les besoins individuels des clients et l'emploi durable à long terme.

**8.101** Voici une citation de l'ouvrage *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée - Une vue d'ensemble* (FCVI, 1996) qui offre une perspective intéressante sur la pertinence.

*[La pertinence] porte sur la mesure dans laquelle un programme [...] est toujours nécessaire au regard des problèmes ou conditions auxquels il est censé répondre. Normalement, cette question serait abordée durant la préparation d'une déclaration de la direction portant sur un programme [ou] une activité [...] important. La réponse à cette question pourrait conduire à la confirmation, la*

*modification ou l'élimination de ce programme, activité ou champ d'activité.*

**8.102** À notre avis, la question de savoir si un programme « est toujours nécessaire au regard des problèmes ou conditions auxquels il est censé répondre » devrait être traitée dans les évaluations des programmes, et un compte rendu approprié de ces évaluations devrait figurer dans le rapport annuel.

**Exigence 3 : Les buts sont-ils atteints?**

**8.103** Le rapport précise le nombre de personnes qui ont reçu de l'aide en vertu de chaque programme, mais ces statistiques ne sont pas liées aux objectifs de la direction ni des programmes. Sans indicateurs du rendement, il n'y a aucun moyen défini de déterminer si les buts des programmes ou de la direction sont atteints.

**Exigence 4 : Accueil réservé aux programmes par les groupes de clients.**

**8.104** Il n'est fait aucune mention de l'accueil que les groupes de clients ont réservé aux programmes.

**Exigence 5 : Analyse des écarts**

**8.105** L'information financière relative aux réalisations et au budget est présentée sous forme résumée, mais le texte expliquant les principaux écarts est, au mieux, superficiel. Nous notons toutefois que l'information financière résumée est plus détaillée que ce qu'exige la directive sur les rapports annuels. De l'information sur les dépenses de chacun des cinq programmes et sous-programmes d'emploi est fournie.

**Recommandation**

**8.106** Nous avons recommandé que le ministère examine son rapport annuel relativement à la directive sur les rapports annuels, qu'il détermine les secteurs où des améliorations sont encore possibles et qu'il veille à apporter les améliorations déterminées.

**Réponse du ministère**

**8.107** *Le ministère est déterminé à répondre aux exigences de la directive sur les rapports annuels du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Il examinera donc la structure et le contenu du rapport actuel et apportera des améliorations là où il le peut.* [Traduction.]

**Conclusion**

**8.108** Il est partiellement satisfait au critère. La communication de l'information sur les programmes de développement de l'emploi est partiellement conforme à la directive sur les rapports annuels du gouvernement du Nouveau-Brunswick, mais il y a place à l'amélioration, ce qui devrait être fait.

# Chapitre 9

## Ministère des Transports

### Agence de gestion des véhicules

#### Contenu

Contexte .....	191
Étendue .....	193
Résumé des résultats .....	194
Services de réparation et d'entretien .....	195
Consommation de carburant .....	219

# Ministère des Transports

## Agence de gestion des véhicules

### Contexte

**9.1** Comme on peut lire dans le *Plan opérationnel* de l'Agence des véhicules à moteur, « Avant 1984, chaque ministère du gouvernement se procurait ses propres véhicules et son propre équipement. Des fonds étaient attribués au budget de chaque ministère pour l'exploitation et le remplacement des véhicules.

**9.2** « Au début des années 1980, le gouvernement a entamé une étude afin de trouver la méthode la plus efficace et la plus efficiente par rapport aux coûts pour répondre aux besoins de tous les ministères du gouvernement en matière de transport. Cette étude a révélé que tous les ministères réaliseraient des économies et des avantages substantiels, si un seul ministère était chargé de la fourniture des véhicules et des services connexes.

**9.3** « En 1984, le Conseil de gestion a établi une direction de gestion des véhicules au sein du ministère des Transports. Cette nouvelle direction, la Gestion des véhicules, s'est vu confier l'achat, la réparation, l'approvisionnement en carburants et la cession des véhicules [...] utilisés par les ministères. » Par la suite, la Direction de la gestion des véhicules a demandé au gouvernement de faire de la direction un organisme de service spécial. Le gouvernement a approuvé une charte à cette fin en mai 1995. La charte de l'agence permet de reporter et d'utiliser les fonds excédentaires qui sont produits.

**9.4** L'agence fonctionne maintenant à titre d'organisme de service spécial au sein du ministère des Transports. Sa mission est la suivante :

*Offrir les services de gestion et d'entretien du parc de véhicules au gouvernement, sur une base économique selon les normes établies, afin de permettre aux clients d'offrir des services de qualité au public.*

**9.5** Le mandat de l'agence comprend actuellement la prestation d'une pleine gamme de services de véhicules à 20 ministères clients. Ces ministères utilisent environ 4 250 véhicules et machines pour fournir des services publics. La composition du parc en fonction du nombre de biens est la suivante : autobus scolaires, 28 %, camions

légers, 30 %, camions lourds et niveleuses, 16 %, voitures, 3 %, et autres machines lourdes et accessoires divers, 23 %.

**9.6** Les services sont fournis par l'entremise d'un bureau central de gestion du parc, de 30 ateliers de réparation décentralisés et de 101 sites d'approvisionnement en carburants répartis dans la province.

**9.7** Les installations de réparation du ministère des Transports prévoient les travaux à effectuer dans ses propres ateliers et ceux à confier à des fournisseurs de services externes. De plus, le ministère fournit des pièces et des approvisionnements pour les véhicules clients et il entre l'information concernant chaque réparation dans son système automatisé appelé Système de gestion des véhicules (le SGV). Le SGV saisit le kilométrage accumulé, les données relatives à l'entretien et aux réparations, la consommation de carburant et l'affectation de chaque véhicule. Le système peut aussi produire plusieurs rapports. Certains rapports peuvent être mis à la disposition des utilisateurs sur demande.

**9.8** Certains des ateliers de réparation plus importants offrent une pleine gamme de services, allant de l'entretien régulier à une révision complète, tandis que d'autres s'occupent uniquement d'entretien général. Les réparations particulières, y compris la réparation de vitres, le système d'échappement, l'alignement de l'avant-train, les réparations de la transmission automatique et les réparations de la garniture sont souvent confiées au secteur privé.

**9.9** Afin de récupérer les coûts engagés pour fournir ces services aux ministères, l'agence établit chaque année des taux de rétrofacturation pour les ministères clients. Ces taux de rétrofacturation imputent tous les coûts des véhicules aux ministères utilisateurs en fonction de l'utilisation, des réparations et des coûts d'immobilisation affectés à ce client. Le barème des taux consiste dans un taux mensuel fixe visant à récupérer les frais généraux, les coûts de réparation après un accident, les coûts d'assurance et le coût d'immobilisation, et d'un taux variable par kilomètre visant à couvrir les coûts des réparations et de l'entretien. Un taux variable n'est pas facturé aux hauts fonctionnaires (ministres, sous-ministres, chefs de cabinet), qui paient plutôt un taux fixe qui couvre le coût d'immobilisation et un autre taux fixe qui intègre tous les autres coûts. De plus, le coût réel du carburant consommé durant le mois est facturé aux clients de la haute direction et aux clients ordinaires.

**9.10** L'agence conserve toutes les recettes obtenues de la cession des biens excédentaires, de la vente de biens aux hauts fonctionnaires et des sommes remboursées à la suite de réclamations d'assurance. Lorsque nous avons entamé notre travail sur le terrain, l'agence avait accumulé un excédent de 1,9 million de dollars, selon les comptes publics de l'exercice terminé le 31 mars 2001. Cet excédent s'accumulait depuis la mise sur pied de l'agence en 1996. Le gouvernement provincial a publié



les comptes publics de l'exercice terminé le 31 mars 2002 après notre travail sur le terrain; on y constate que l'agence a maintenant un déficit accumulé de 6,8 millions de dollars.

## Étendue

**9.11** Bien que l'Agence de gestion des véhicules fournisse des services pour les autobus, la machinerie lourde et les camions lourds, l'étendue de notre vérification s'est limitée aux automobiles, aux voitures des hauts fonctionnaires et aux camions légers. À l'agence, ces biens sont considérés comme des biens de catégorie A (automobiles, véhicules de hauts fonctionnaires) et de catégorie B (camions légers). Un camion léger est un camion d'une tonne ou moins. L'agence s'occupe actuellement d'environ 67 automobiles, 66 voitures de hauts fonctionnaires et 1 277 camions légers. Les coûts d'exploitation des véhicules de catégories A et B pour l'exercice terminé le 31 mars 2002 se sont élevés à 6,8 millions de dollars, dont la moitié environ sont attribuables aux achats de carburant. Le coût en capital initial des véhicules était de 32,4 millions de dollars.

**9.12** Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- *Déterminer si l'Agence de gestion des véhicules fournit des services de réparation et d'entretien aux automobiles, aux voitures des hauts fonctionnaires et aux camions légers du gouvernement d'une manière qui minimise les coûts et optimise l'efficacité.*
- *Déterminer si l'Agence de gestion des véhicules a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour surveiller la consommation de carburant des voitures et des camions légers du gouvernement et en assurer le contrôle.*

**9.13** Nous avons élaboré un certain nombre de critères pour nous aider dans la réalisation de notre vérification.

**9.14** La planification initiale de la vérification a surtout consisté dans l'examen de documents et d'entrevues avec des membres du personnel du ministère des Transports, en particulier au sein de l'Agence de gestion des véhicules.

**9.15** Durant l'étape de réalisation, nous avons obtenu des éléments probants en effectuant des contrôles par sondages à l'Agence de gestion des véhicules du ministère des Transports, tant au bureau central qu'à deux installations principales de réparation et d'entretien. Il y a 30 ateliers de réparation dans la province, mais seulement 4 s'occupent d'un nombre important d'automobiles, de camions légers et de voitures des hauts fonctionnaires. Nous avons aussi interviewé du personnel dans trois ministères utilisateurs importants et plusieurs conducteurs de voiture de hauts fonctionnaires. Notre vérification était en grande partie terminée en mai 2002.

**9.16** Nous nous sommes servis de toutes les informations recueillies pour appuyer les constatations, les conclusions et les recommandations que nous présentons dans le chapitre.

## Résumé des résultats

**9.17** Au moment de notre vérification, l'agence ne respectait pas un aspect clé de la directive gouvernementale concernant les véhicules. La directive exigeait que l'agence « rapporte annuellement au Conseil de gestion les frais, calculés au kilomètre, de l'exploitation du parc automobile du gouvernement et compare ces derniers aux frais d'exploitation d'autres moyens de transport ». Nous considérons ce rapport comme un élément extrêmement important pour les décideurs de l'heure. En effet, il va au cœur de la question de savoir si le service est fourni de la manière la plus économique possible. Nous avons été déçus de constater que l'exigence en matière de rapport a été enlevée par suite de la modification de la directive sur les véhicules, effectuée après notre vérification.

**9.18** L'agence a en place un programme d'entretien préventif. Nous avons toutefois observé que l'agence n'agit pas toujours de manière proactive dans l'établissement du calendrier d'entretien, ce qui signifie que l'entretien préventif n'est pas toujours effectué en temps opportun.

**9.19** L'agence doit établir des repères pour l'utilisation des mécaniciens, l'efficacité des mécaniciens et l'efficacité des mécaniciens, trois secteurs que la National Association of Fleet Administrators appelle les trois dimensions fondamentales des coûts de la main-d'œuvre.

**9.20** L'agence a entrepris des projets visant à déterminer les niveaux de dotation appropriés pour fournir des services reliés aux voitures et aux camions légers appartenant au gouvernement. Ainsi, l'agence a effectué un certain nombre d'études sur la dotation. Mais, bien que ses plans opérationnels énoncent son intention de mener des études sur la dotation du bureau central et le recours au personnel occasionnel, l'agence n'a pas réalisé ces études.

**9.21** À l'heure actuelle, l'agence n'analyse pas les aspects économiques du service interne par rapport à l'utilisation de vendeurs externes pour le même service. Lorsqu'il est fait appel à des vendeurs externes, le personnel ne s'assure pas toujours qu'il fait affaire avec le vendeur qui fournira nécessairement le meilleur service global au gouvernement.

**9.22** L'agence ne remplace pas les véhicules du parc conformément à sa propre analyse coût-durée, et les contraintes budgétaires sont la principale explication donnée pour cet état de

**fait. Les décisions fondées sur une telle raison donnent peut-être lieu à de fausses économies.**

**9.23 De façon générale, l'agence a des directives suffisantes pour la surveillance et le contrôle de la consommation de carburant. Il semble toutefois que l'information contenue dans les directives ne se rende pas souvent jusqu'aux conducteurs. De plus, au moment de notre vérification, l'agence ne respectait pas les exigences de la directive gouvernementale en matière de surveillance de la consommation de carburant et de l'utilisation des cartes de crédit.**

**9.24 Nous avons observé deux secteurs dans lesquels l'agence pourrait profiter de meilleures directives concernant les voitures des hauts fonctionnaires. Un secteur a trait à l'ampleur des réparations que l'agence peut effectuer juste avant l'achat d'un véhicule du gouvernement par un haut fonctionnaire. En d'autres termes, l'agence a besoin de lignes directrices fermes sur ce qui est juste et raisonnable tant pour le conducteur d'une voiture de haut fonctionnaire que pour le gouvernement. Le second secteur a trait à la surveillance de la consommation de carburant des voitures des hauts fonctionnaires. Il s'agit d'un secteur sur lequel nous nous sommes penchés quelque peu en détail dans notre rapport de 1996, mais il semble que la question ne soit toujours pas réglée de manière satisfaisante.**

## **Services de réparation et d'entretien**

**9.25** Notre premier objectif était le suivant :

*Déterminer si l'Agence de gestion des véhicules fournit des services de réparation et d'entretien aux automobiles, aux voitures des hauts fonctionnaires et aux camions légers du gouvernement d'une manière qui minimise les coûts et optimise l'efficacité.*

## **Planification globale**

**9.26** Notre premier critère est le suivant :

*L'Agence de gestion des véhicules devrait avoir en place des mécanismes et des méthodes qui lui permettent de planifier de manière appropriée les besoins d'entretien des automobiles, des voitures des hauts fonctionnaires et des camions légers du gouvernement.*

## **Affectation des véhicules**

**9.27** À l'achat d'un nouveau véhicule, l'agence affecte le véhicule à un atelier de réparation particulier, qui devient le principal endroit pour la réparation du véhicule. Durant notre vérification, nous avons constaté avec plaisir que tous les surveillants d'atelier que nous avons interviewés pouvaient facilement nous fournir une liste des véhicules dont leur atelier était responsable. De plus, le bureau central a pu facilement produire à notre intention, au moyen du SGV, des rapports détaillant tous les ateliers de la province et les véhicules qui y sont affectés.

**Genres de service**

**9.28** Bien qu'il soit important pour les ateliers de connaître le nombre de véhicules dont ils sont responsables, nous cherchions aussi des éléments probants montrant que le personnel savait quel genre de service fournir. Nous avons déterminé que le personnel de l'agence connaît bien sa responsabilité globale de fournir des services reliés aux véhicules du gouvernement. Les services à fournir sont clairement établis. Des exemples de ces services sont l'inspection provinciale des véhicules à moteur et les programmes d'entretien préventif.

**Niveaux de dotation**

**9.29** Pour fournir le niveau de service désiré relativement à l'entretien des véhicules du gouvernement, un personnel qualifié en nombre suffisant doit être affecté à la réalisation du travail.

**9.30** Dans les ateliers que nous avons visités, tous les membres du personnel mécanicien étaient titulaire d'un permis de technicien d'entretien automobile ou d'entretien de camions et de remorques, selon le genre de véhicules sur lequel ils travaillaient.

**9.31** En 1989, Gestion des véhicules a commencé à examiner les effectifs nécessaires pour accomplir les différentes activités dans chaque atelier. En 1990, la section a tenté pour la première fois d'établir un modèle mathématique visant à prédire le niveau de dotation optimal de chaque atelier. Les hypothèses de 1990 ont été raffinées, puis d'autres études sur la dotation ont été réalisées en 1993, en 1996 et en 2000.

**9.32** Plus récemment, les études sur la dotation se sont fondées sur l'une de deux méthodes. La première est la méthode d'équivalence des véhicules, selon laquelle un équivalent de véhicule est égal à la quantité d'efforts d'entretien exigés pour maintenir en bon état pendant une année une berline du parc. La deuxième est le ratio biens-mécanicien, c'est-à-dire le nombre de biens que peut entretenir un mécanicien. Les résultats semblent très peu varier d'une méthode à l'autre.

**9.33** Pour déterminer les niveaux de dotation, l'agence présume que les mécaniciens sont payés pour travailler 2 080 heures par année. De plus, elle a fixé à 75 % le pourcentage de temps facturable ou de temps imputé à un ordre d'exécution. Dans les faits, le personnel mécanicien atteint seulement 67 % de temps facturable. Utiliser 75 % comme facteur de détermination des effectifs nécessaires a pour effet d'accroître les résultats relatifs à l'effcience et à l'efficacité.

**9.34** Bien que des études sur la dotation aient eu lieu au sujet du personnel mécanicien et d'autres membres du personnel des ateliers, aucune étude n'a été réalisée au sujet du personnel du bureau central, alors que l'étude sur la dotation de 2000 l'annonçait.

**Recommandation**

**9.35** Nous avons recommandé que l'agence réalise une étude sur la dotation du bureau central pour veiller à ce que des services adéquats soient fournis de la manière la plus économique.

**Réponse du ministère**

**9.36** *L'Agence des véhicules à moteur a adopté une autre approche afin d'évaluer les effectifs nécessaires pour répondre à ses besoins changeants. Les besoins sont continuellement évalués par les gestionnaires supérieurs de l'agence, conjointement avec les initiatives approuvées dans le plan opérationnel remis annuellement au gouvernement. [Traduction.]*

**Heures supplémentaires**

**9.37** Nous avons examiné le rapport des heures supplémentaires de tous les ateliers. Nous avons observé des cas où les heures supplémentaires atteignaient 3 694 heures dans un même atelier (qui fait l'entretien de tous les genres de véhicules) pour une année donnée. Ce chiffre représente les heures supplémentaires accumulées par 25 employés dans l'un des principaux ateliers de réparation de la province. Comme les heures supplémentaires sont payées ou transformées en congé à un taux majoré de moitié, le « véritable » coût des heures supplémentaires est 5 541 heures. Partant de l'hypothèse énoncée ci-dessus selon laquelle un mécanicien est payé pour travailler 2 080 heures par année, ces heures supplémentaires correspondent à 2,7 postes. Nous n'avons pas pu obtenir de documentation concernant l'avantage économique ou la nécessité de payer des heures supplémentaires plutôt que d'augmenter les effectifs.

**Recommandation**

**9.38** **Nous avons recommandé que l'agence analyse le bien-fondé économique de recourir aux heures supplémentaires comme moyen de suppléer aux besoins de dotation.**

**Réponse du ministère**

**9.39** *Comme l'agence ne pourvoit pas ses ateliers en personnel en fonction des périodes de pointe, on peut s'attendre à des heures supplémentaires dans la plupart des ateliers. Il incombe aux gestionnaires d'atelier d'évaluer les besoins en heures supplémentaires et d'agir en conséquence. L'agence est d'accord pour dire qu'une étude plus poussée sur le recours aux heures supplémentaires au sein de ses activités est peut-être nécessaire. [Traduction.]*

**Personnel occasionnel**

**9.40** Pour l'exercice 2001-2002, la main-d'œuvre occasionnelle a représenté environ 7 % du total des coûts de main-d'œuvre interne de l'agence. Le plan opérationnel de 1999 de l'agence précise ce qui suit :

*En 1999-2000, l'Agence effectuera une étude du personnel occasionnel afin de déterminer le nombre de jours pendant lesquels on fait appel à des employés occasionnels, d'examiner l'impact du remplacement du personnel occasionnel par un autre mode de prestation du service et de présenter des recommandations sur l'emploi futur des employés occasionnels dans les ateliers.*

**9.41** Au cours de notre vérification, nous avons déterminé que cette étude sur le personnel occasionnel n'a pas eu lieu. Aucune explication n'a été fournie pour indiquer quand ou si l'étude sera réalisée.

- Recommandation** 9.42 Nous avons recommandé que l'agence réalise l'étude sur le personnel occasionnel décrite dans le plan opérationnel de 1999. L'étude devrait notamment analyser la rentabilité du recours au personnel occasionnel.
- Réponse du ministère** 9.43 L'agence prendra des mesures pour réaliser l'étude. [Traduction.]
- Rôles de surveillance** 9.44 Il y a six districts dans la province. Chaque district se voit affecter un chef d'atelier, qui est chargé de l'ensemble des activités de tous les ateliers du district. Nous avons déterminé qu'il y a d'importants écarts dans le nombre d'ateliers dont un surveillant peut être chargé. Ainsi, un district compte seulement un atelier tandis qu'un autre en a huit. Nous avons demandé à la direction de l'agence de nous expliquer pourquoi c'était le cas, et on nous a dit que les postes de surveillance sont affectés selon la pratique antérieure. L'agence nous a dit avoir déjà examiné la pertinence de l'affectation des postes de surveillance. Un chef d'atelier que nous avons interviewé nous a dit que, à son avis, l'écart dans les responsabilités d'un district à l'autre était important. Nous n'avons rien trouvé dans la documentation qui appuie l'affectation actuelle de ce rôle de surveillance.
- Recommandation** 9.45 Nous avons recommandé que l'agence poursuive l'examen de l'affectation des chefs d'atelier pour assurer l'affectation la plus juste et la plus économique des postes de chef d'atelier.
- Réponse du ministère** 9.46 Il y a six districts dans la province. Chaque district relève d'un ingénieur de district, dont les responsabilités comprennent le fonctionnement quotidien des ateliers. Il y a donc six chefs d'atelier. [Traduction.]
- Main-d'œuvre vieillissante** 9.47 L'agence a de réelles préoccupations concernant le vieillissement de sa main-d'œuvre. En effet, 50 % du personnel mécanicien pourrait atteindre l'âge de la retraite d'ici cinq ans. Bien que nous ayons constaté avec satisfaction que l'agence a commencé à se pencher sur la question de manière officieuse, nous aimerions voir l'élaboration d'un plan de relève, comprenant des stratégies, des buts et un calendrier d'exécution.
- Recommandation** 9.48 Nous avons recommandé que l'agence dresse un plan de relève officiel pour faire le point sur les problèmes qu'entraîne le vieillissement de sa main-d'œuvre. Le plan devrait comprendre des stratégies, des buts et un calendrier d'exécution.
- Réponse du ministère** 9.49 L'agence continuera à s'occuper des questions de planification de la relève et étudiera de nouvelles stratégies de recrutement et de maintien de personnel qualifié. [Traduction.]
- Conclusion** 9.50 Il est satisfait au critère. L'agence a pris des initiatives pour déterminer les niveaux de dotation appropriés lui permettant de fournir

des services pour les voitures et les camions légers du gouvernement. Cependant, les études sur la dotation du bureau central et le recours au personnel occasionnel prévues n'ont pas eu lieu.

### **Analyse du faire ou faire faire**

**9.51** Notre deuxième critère est le suivant :

*L'Agence de gestion des véhicules devrait avoir de solides méthodes de prise de décision concernant l'analyse du « faire » ou « faire faire » pour ce qui est des réparations et de l'entretien des automobiles, des voitures des hauts fonctionnaires et des camions légers du gouvernement.*

**9.52** Afin d'en arriver à une conclusion sur ce critère, nous avons examiné les secteurs clés suivants :

- L'agence a-t-elle un système précis d'établissement des coûts? Les coûts réels de réparation et d'entretien d'un véhicule sont-ils connus et accessibles?
- L'agence compare-t-elle régulièrement les coûts du travail fait à l'interne et les coûts du travail confié à l'externe, et le personnel prend-il des décisions fondées sur de telles comparaisons?
- Des processus appropriés sont-ils en vigueur pour approuver l'impartition de services?
- Des systèmes adéquats sont-ils en place pour veiller à ce que le meilleur vendeur (le meilleur fournisseur de services qui coûte le moins cher au gouvernement) soit le fournisseur de services externe privilégié?
- La décision entre « faire » et « faire faire » est-elle surveillée de manière adéquate? Une fois la décision prise, l'agence analyse-t-elle la valeur économique de telles décisions?
- Les décisions « faire » et « faire faire » donnent-elles lieu à des rapports adéquats? L'agence communique-t-elle aux ministères clients les niveaux d'impartition et la valeur économique de telles décisions? Les utilisateurs connaissent-ils les véritables coûts des services fournis par l'agence?

### **Information précise sur les coûts**

**9.53** Pour choisir entre « faire » et « faire faire », il faut avoir entre les mains un historique précis des coûts engagés pour la réparation et l'entretien du bien.

**9.54** Un système d'information informatisé (le SGV) sert à faciliter la gestion des véhicules du gouvernement. Les coûts de réparation et d'entretien par bien sont inscrits dans le SGV. Ainsi, pour chaque bien, on peut facilement obtenir les coûts de réparation à l'interne et à l'externe pour tout exercice donné. À son tour, l'agence utilise les coûts

accumulés pour établir les factures des ministères clients. Au cours de notre vérification, nous avons remarqué que l'information maintenue dans le SGV au sujet des coûts est parfois inexacte, incomplète et non fiable. Dans certains cas, les montants sont inscrits deux fois dans le SGV, imputés au mauvais bien ou non facturés du tout.

**9.55** Nous avons tenté de déterminer les contrôles de système qui sont en vigueur pour assurer une information précise sur les coûts. Comme les coûts de main-d'œuvre internes et les coûts des vendeurs externes sont inscrits dans le SGV et dans le système d'information financière Oracle du gouvernement (SIFO), nous avons tenté de faire un rapprochement entre les deux systèmes. Nous n'avons pas réussi. Pour les neuf derniers mois de 2001, les coûts de main-d'œuvre internes (pour tous les genres de véhicules) se chiffraient à 189 343 \$ de plus dans le SGV que dans le SIFO. Pour la même période, les coûts de réparation externes (pour tous les genres de véhicules) se chiffraient à 327 745 \$ de plus dans le SGV que dans le SIFO. Bien que le personnel de l'agence ait pu nous expliquer les écarts dans les coûts de main-d'œuvre, il n'a pas pu rapprocher les écarts dans les coûts de réparation externes. Le personnel de l'agence n'effectue pas de manière régulière un rapprochement des coûts maintenus dans le SGV et dans le SIFO. À notre avis, il s'agit d'une tâche nécessaire pour assurer l'inscription exacte des coûts.

#### *Recommandation*

**9.56** Nous avons recommandé que l'agence rapproche régulièrement les coûts inscrits dans le SGV à ceux inscrits dans le SIFO. Tout écart important devrait faire l'objet d'une enquête.

#### *Réponse du ministère*

**9.57** L'agence examinera les procédures d'entrée des données dans les deux systèmes et fera régulièrement le rapprochement entre le SGV et le SIFO. [Traduction.]

**9.58** Nous avons fait des contrôles par sondages portant sur l'inscription des coûts de réparation. Ce faisant, nous avons noté plusieurs cas où la même réparation a été imputée plus d'une fois à un bien. Nous avons déterminé que, bien que la facture ait été acquittée une seule fois, dans certains cas, le bien, et donc le ministère client, a fait l'objet de factures répétées pour les mêmes frais. La direction de l'agence nous a informés que, dans la plupart des cas, les factures en double sont corrigées ultérieurement; nous avons toutefois noté des cas où la correction n'a pas été faite.

**9.59** Il est important de prévenir les répétitions, tant pour l'élaboration de barèmes de taux exacts que pour déterminer ce que coûtent les réparations et l'entretien d'un véhicule donné. Un système d'information de gestion devrait produire des données fiables. Le SGV devrait avoir la capacité de bloquer les entrées doubles, ce qui n'est pas le cas. De plus, le personnel de l'agence ne recherche pas régulièrement



les entrées doubles dans le SGV pour s'assurer que des coûts ne sont pas imputés à un bien plus d'une fois pour la même facture.

**9.60** Dans les cas où des travaux de réparation sont nécessaires sur un véhicule toujours couvert par la période de garantie, le personnel de l'agence tente de retourner le véhicule au concessionnaire original pour qu'il fasse les travaux. Cependant, dans certains cas, des travaux couverts par la garantie sont effectués aux ateliers de réparation du gouvernement. Lorsque des travaux couverts par une garantie sont effectués à l'interne, le coût des travaux est inscrit dans le SGV et imputé au bien en question. L'agence facture ensuite les travaux au concessionnaire original pour recevoir un remboursement des coûts engagés. Au cours de notre vérification, nous avons noté des cas où les crédits de garantie (sommes remboursées pour des travaux couverts par une garantie) n'étaient pas inscrits au titre du bien, ou étaient inscrits au titre du mauvais bien. Nous avons aussi trouvé des cas où les crédits de garantie sont effectivement inscrits au titre du bien, mais où aucune passation initiale en charges n'a été inscrite pour compenser le crédit, ou bien le crédit de garantie a été inscrit au titre du mauvais bien.

**9.61** Par ailleurs, nous avons noté des cas où des travaux ont été imputés par erreur à des biens alors que ces travaux n'ont jamais été effectués sur ce bien. Durant la vérification du SGV, nous avons noté que la somme de 28 000 \$ avait été imputée à une mini-fourgonnette dans un ministère pour un support de chasse-neige et des ailes. De toute évidence, la mini-fourgonnette n'a jamais été équipée de ces pièces. L'agence nous a informés qu'elle avait imputé ces montants à la mini-fourgonnette durant l'essai du SGV et avait l'intention de les annuler à une date ultérieure. Or, l'agence n'a jamais annulé ces charges et elle ne les a pas détectées. À l'heure actuelle, aucun mécanisme n'est en vigueur pour détecter les charges importantes ou inhabituelles imputées à un bien. Au moment de notre vérification, des rapports sur les coûts d'exploitation n'étaient pas produits ni examinés sur une base régulière. L'examen régulier de tels rapports permettrait probablement au personnel de l'agence de repérer les sommes importantes imputées par erreur.

**9.62** En plus de vérifier les coûts accumulés inscrits dans le SGV, nous avons examiné une copie papier des factures conservées dans le dossier de biens à un atelier de réparation. Ce faisant, nous avons observé plusieurs cas où la TVH avait été facturée pour un bien au moment de l'inscription des coûts dans le SGV. Comme le gouvernement ne paye pas la TVH, il s'agit d'une surévaluation des coûts de réparation du véhicule, qui est reprise dans les taux de rétrofacturation aux ministères clients.

### **Recommandations**

**9.63** Nous avons recommandé que l'agence examine la rentabilité d'avoir un système d'établissement des coûts qui présente le coût

**véritable des réparations et de l'entretien d'un véhicule. Il s'agirait notamment de veiller aux points suivants :**

- **Les coûts de réparation sont imputés une seule fois à un bien.**
- **Les dépenses couvertes par une garantie sont débitées, et les crédits de garantie sont crédités au bien visé.**
- **La TVH n'est pas imputée à un bien.**

**9.64 Nous avons recommandé que l'agence mette en place des mécanismes permettant de repérer les charges importantes ou inhabituelles imputées à un bien.**

**Réponse du ministère**

**9.65** *L'agence prétend que le SGV est un système d'information précis qui, de façon générale, reflète le véritable coût de la réparation et de l'entretien des véhicules. Bien qu'il ne soit pas raisonnable de s'attendre à ce qu'un système d'information d'une telle ampleur, qui dépend de la saisie manuelle des données, soit tout à fait libre d'erreurs, l'agence continuera de veiller à ce que les possibilités d'erreur soient réduites au minimum. [Traduction.]*

**Comparaison des coûts entre le travail interne et le travail externe**

**9.66** Le gouvernement a confié à l'agence le mandat de fournir des services pour les véhicules du gouvernement. Cependant, l'agence a interprété cette responsabilité comme lui donnant le choix de fournir les services à l'interne ou à l'externe et de rétrofacturer les ministères clients en conséquence. En vertu du système actuel, l'agence prévoit et coordonne l'ensemble des réparations et de l'entretien, que les travaux soient effectués à l'interne ou à l'externe.

**9.67** Comme l'agence a le choix de fournir le service elle-même ou de confier le travail à un vendeur externe, nous nous attendrions à ce qu'il y ait en place des systèmes pour assurer l'établissement des coûts des deux solutions. Nous nous attendrions aussi à ce que le meilleur choix (le meilleur service au coût le plus bas pour le gouvernement) soit retenu.

**9.68** Notre vérification a révélé que, dans certains cas, le personnel de l'agence prend la décision de faire les réparations ou l'entretien à l'interne ou à l'externe selon la pratique antérieure, l'opportunité du moment pour le client et, parfois, la disponibilité et le savoir-faire du personnel interne. Dans de nombreux cas, la décision de faire faire les travaux à l'extérieur est prise en fonction de contraintes de temps, lorsqu'un client a besoin de son véhicule mais que l'atelier de réparation est trop occupé pour faire les réparations dans le délai demandé. Nos entrevues avec des membres du personnel de l'agence ont révélé qu'ils ne comparent pas les coûts entre fournir les services à l'interne et confier le travail à des vendeurs externes. Nous n'avons pas pu déterminer si les décisions de confier le travail à des vendeurs externes étaient nécessairement les plus économiques pour le gouvernement.

**Recommandations**

**9.69** Nous avons recommandé que l'agence réalise un examen visant à comparer le prix de services de réparation et d'entretien comparables offerts par le secteur privé.

**9.70** Nous avons recommandé que les résultats de l'examen de comparaison des prix servent à déterminer le moyen le plus économique de fournir des services de réparation et d'entretien pour les véhicules du gouvernement.

**Réponse du ministère**

**9.71** L'agence étudiera les possibilités de comparer les prix lorsque de telles comparaisons constituent un moyen raisonnable de guider les activités des ateliers. Ce disant, l'agence ne perd pas de vue le fait que de nombreuses variables, y compris la qualité, le savoir-faire et le temps, ont une influence sur la décision globale en matière de réparation. [Traduction.]

**Processus d'approbation**

**9.72** Étant donné le choix de fournir les services de réparation et d'entretien à l'interne ou à l'externe, nous pensions trouver en place quelque mécanisme d'approbation. Le personnel de l'agence nous a informés que la décision d'effectuer le travail à l'interne ou à l'externe est prise par le surveillant d'atelier, ce que nous avons effectivement constaté dans deux ateliers de réparation principaux que nous avons visités.

**9.73** Comme le mentionne le manuel du conducteur de l'agence, toutes les demandes de service passent par l'agence, que les services soient fournis à l'interne ou à l'externe. Cependant, le personnel de deux ateliers principaux de la province nous a informés que les utilisateurs de voitures de hauts fonctionnaires préfèrent parfois faire faire les travaux par un vendeur externe. Dans certains cas, cela est dû au fait que bon nombre des hauts fonctionnaires ont un véhicule plus spécialisé et ils veulent que ce soit le concessionnaire original qui s'en occupe. Dans certains cas, ces véhicules ne sont pas apportés aux installations de réparation du gouvernement pour les travaux de réparation et d'entretien, et la permission est parfois obtenue des surveillants après la prestation du service par le vendeur externe. Notre propre analyse des dépenses a révélé que les dépenses moyennes auprès des vendeurs externes pour les voitures de hauts fonctionnaires sont de 17 % supérieures à celles des utilisateurs ordinaires des ministères clients. Toutefois, les dépenses moyennes auprès des vendeurs externes pour un groupe en particulier de voitures de hauts fonctionnaires ont dépassé de 64 % celles des voitures ordinaires des ministères clients. La direction de l'agence nous a informés que la situation pourrait être attribuable en partie au fait qu'il s'agit de véhicules plus spécialisés qui peuvent nécessiter un entretien différent. Bien que nous ne contestions pas cette explication, nous avons noté bon nombre de cas où les travaux d'entretien habituels, les vidanges d'huile par exemple, sont faits par des vendeurs externes.

**Recommandation**

**9.74** Nous avons recommandé que l'agence veille à ce que les utilisateurs de voiture de hauts fonctionnaires connaissent la directive concernant l'obtention de services.

**Réponse du ministère**

**9.75** L'agence est d'accord avec la recommandation et verra à ce que les utilisateurs de voitures de hauts fonctionnaires connaissent la directive relative à l'obtention de services. [Traduction.]

**Détermination du meilleur fournisseur de services**

**9.76** Étant donné la fréquence de l'impartition des services de réparation et d'entretien des automobiles, des voitures des hauts fonctionnaires et des camions légers, nous nous attendions à ce que l'agence ait en vigueur des mécanismes et des pratiques qui assurent le recours au meilleur vendeur pour la fourniture de tels services. Cependant, en examinant les processus suivis par l'agence pour déterminer qui allait fournir les services à l'externe, nous avons déterminé que ce n'est pas toujours le cas.

**9.77** Bien que des ententes permanentes aient été conclues avec différents vendeurs pour prêter main-forte à l'atelier principal de Fredericton, il n'y a pas d'ententes permanentes visant les autres grands centres, tels que Moncton ou Saint John. Ces ententes font l'objet d'un appel d'offres chaque année (ou, parfois, à des intervalles plus longs). Ainsi, des ententes permanentes sont en vigueur avec des vendeurs externes pour l'acquisition de nouvelles pièces, l'entretien préventif, les réparations d'essuie-glace et de pare-brise, les pneus, l'équilibrage des roues et, à certains endroits de la province, les réparations au système d'échappement. Habituellement, plusieurs contrats passés avec des vendeurs prévoient la fourniture de tels services. Les coûts définis dans les contrats de services sont généralement précis (p. ex., un tarif horaire réduit pour les travaux effectués en atelier et un barème de prix réduits pour les pièces). Bien que les réductions puissent varier, comme les vendeurs sont inscrits sur la liste d'offres permanentes, le personnel de l'agence peut choisir parmi les vendeurs sur la liste. Au cours de notre vérification, nous n'avons noté aucun cas où des services ayant fait l'objet d'un appel d'offres avaient été confiés à un vendeur non inscrit sur la liste des contrats d'approvisionnement.

**9.78** En revanche, nous avons noté que les vendeurs inscrits sur la liste d'approvisionnement pour un genre de service étaient plus susceptibles d'obtenir d'autres genres de travaux aussi. Par exemple, un vendeur avait obtenu un contrat d'approvisionnement pour faire l'entretien préventif des véhicules légers. Pour l'exercice 2001, ce vendeur a effectué des travaux d'entretien préventif d'une valeur de 6 000 \$ environ, en plus de travaux de réparation de carrosseries d'une valeur de 10 000 \$ et de travaux de transmission sur des véhicules légers d'une valeur de 10 000 \$. Ce vendeur a reçu au total des paiements d'une valeur de 80 000 \$ pour l'année. Nous n'avons pas pu obtenir de documentation qui nous aurait montré à notre satisfaction que ce vendeur en particulier fournissait les services les plus économiques pour

le gouvernement pour les travaux de réparation de carrosseries et de transmission.

**9.79** Nous n'avons rien trouvé montrant que des estimations étaient obtenues pour les services non visés par des ententes permanentes. Le personnel que nous avons interviewé nous a informés qu'il obtient généralement des estimations pour les travaux à faire à la suite d'un accident ou les réparations de carrosserie. La direction du bureau central et le personnel des ateliers nous ont informés qu'ils avaient clairement comme mandat de « répartir le travail ». À notre avis, cela est peut-être avantageux pour les vendeurs, mais pas nécessairement pour le gouvernement.

**Recommandation**

**9.80** Pour les services non visés par des ententes permanentes, nous avons recommandé que l'agence veille à obtenir plus d'une estimation pour les services requis. Nous avons aussi recommandé que le meilleur vendeur (le meilleur service au coût le plus bas pour le gouvernement) soit retenu.

**Réponse du ministère**

**9.81** *L'agence ordonnera à son personnel d'obtenir plusieurs estimations lorsque des estimations raisonnables (réparation de carrosserie, par exemple) peuvent être obtenues. Toutefois, étant donné la nature des réparations mécaniques, l'agence ne perd pas de vue le fait qu'il n'est pas toujours pratique ni rentable d'obtenir plus d'une estimation – il est souvent impossible d'obtenir un prix fixe, puisque la nature du problème ne peut être déterminée en un coup d'œil – et, en conséquence, elle continuera de permettre aux employés d'exercer leur jugement à cet égard. [Traduction.]*

**Recommandation**

**9.82** Nous avons recommandé que l'agence envisage d'avoir recours à des ententes permanentes pour les principales régions, dont Moncton et Saint John, lorsque des services externes sont requis.

**Réponse du ministère**

**9.83** *L'agence mettra en vigueur des offres permanentes dans d'autres régions de la province. [Traduction.]*

**Suivi de la décision « faire » ou « faire faire »**

**9.84** Afin d'assurer un approvisionnement de services au coût le plus bas pour le gouvernement, nous nous attendrions à ce que l'agence surveille la pertinence de payer des services internes par rapport à des services externes. En fait, le Conseil de gestion a demandé, au moment de la création de l'agence, que celle-ci fasse rapport annuellement du coût au kilomètre de l'exploitation du parc automobile du gouvernement et compare ce dernier aux coûts d'autres moyens de transport. Nous considérons ce rapport comme un élément extrêmement important pour les décisionnaires de l'heure. En effet, il va au cœur de la question de savoir si le service est fourni de la manière la plus économique possible.

**9.85** Nous avons déterminé que l'agence ne respecte pas cet aspect de la directive. Pour ce faire, il faudrait non seulement que l'agence fournisse des précisions sur les services dont la prestation est plus économique à l'interne ou à l'externe, mais aussi qu'elle indique aux ministères si elle est le fournisseur de services le plus économique.

**9.86** Dans le même ordre d'idées, il est énoncé dans la charte de l'agence que, à compter d'avril 2000 et sur approbation du Conseil de gestion, les ministères peuvent avoir recours à l'agence pour obtenir des services ou passer un contrat avec le secteur privé directement, pourvu que ce soit dans l'intérêt économique du gouvernement. Nous nous attendrions donc à ce que l'agence soit bien placée pour fournir aux ministères clients une analyse précise des raisons économiques pour lesquelles l'agence devrait être utilisée comme fournisseur de services.

#### **Recommandation**

**9.87** Nous avons recommandé que l'agence surveille la pertinence de payer des services internes par rapport à des services externes.

#### **Réponse du ministère**

**9.88** *L'agence continuera à surveiller le coût des réparations internes par rapport aux réparations externes dans l'optique du budget global. Cependant, tel qu'il est mentionné précédemment, l'agence verra s'il est possible de réaliser d'autres économies en établissant quel atelier (interne ou externe) peut effectuer les réparations.* [Traduction.]

#### **Rapport**

**9.89** Comme nous le mentionnions, l'agence a le dernier mot pour décider si des services seront fournis à l'interne ou par un vendeur externe. Comme l'agence à son tour facture les services aux clients, nous nous attendrions à ce qu'elle fasse rapport sur les raisons économiques de telles décisions. De plus, nous avons noté que l'agence a effectivement la responsabilité de le faire, conformément à la directive sur les véhicules du gouvernement, qui demande que l'agence :

*rapporte annuellement au Conseil de gestion les frais, calculés au kilomètre, de l'exploitation du parc automobile du gouvernement et compare ces derniers aux frais d'exploitation d'autres moyens de transport.*

**9.90** La direction de l'agence nous a informés que, bien qu'elle fasse rapport annuellement sur les coûts d'exploitation de son parc dans son plan opérationnel, elle ne communique pas au Conseil de gestion les coûts au kilomètre et les coûts comparatifs d'autres moyens de transport, contrairement aux exigences de la directive sur les véhicules.

**9.91** Le paragraphe 13(2) de la *Loi sur le vérificateur général* précise que le vérificateur général doit porter

*à l'attention de l'Assemblée législative [...] les cas dans lesquels*

*g) des procédures n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport, lorsque, de l'opinion du vérificateur général, les procédures pourraient être utilisées de façon appropriée et raisonnable*

**9.92** À notre avis, la comparaison entre les coûts de l'agence et d'autres moyens est un exemple de procédure qui pourrait être utilisée « de façon appropriée et raisonnable » « pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport ». Selon la directive du gouvernement provincial sur les rapports annuels, « Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général ». À notre avis, il ne fait aucun doute qu'un moyen de rendre des comptes est de comparer les coûts engagés pour fournir le service soi-même avec les coûts engagés pour recevoir le même service d'une organisation externe.

#### **Recommandation**

**9.93** Nous avons recommandé que l'agence respecte la directive en communiquant au Conseil de gestion le coût au kilomètre de l'exploitation du parc automobile du gouvernement et en comparant ce coût aux coûts d'autres moyens de transport. De plus, ce genre de rapport semble une excellente mesure de l'efficacité à publier dans le rapport annuel de l'agence.

#### **Réponse du ministère**

**9.94** *Le Conseil de gestion a approuvé une directive révisée sur les véhicules, qui n'exige pas le rapport dont il est question ci-dessus. Néanmoins, l'agence compare effectivement les coûts avec ceux des services fournis par le secteur privé. Il sera envisagé d'élargir cette analyse et d'en faire rapport dans le rapport annuel de l'agence.*  
[Traduction.]

#### **Conclusion**

**9.95** Il n'est pas satisfait au critère. À l'heure actuelle, l'agence n'analyse pas les aspects économiques de l'approvisionnement interne par rapport au recours à des vendeurs externes. Lorsqu'il est fait appel à des vendeurs externes pour obtenir des services, le personnel ne veille pas toujours à obtenir le vendeur qui offre le meilleur service global au gouvernement. Aucun rapport n'est produit sur les aspects économiques de l'utilisation de l'agence par rapport aux vendeurs externes comme fournisseur de services. L'agence ne fait pas rapport annuellement au Conseil de gestion sur le coût au kilomètre de l'exploitation du parc automobile du gouvernement et ne compare pas ce coût aux coûts d'autres moyens de transport.

#### **Normes de coûts et de rendement**

**9.96** Notre troisième critère est le suivant :

*Des normes de coûts et de rendement visant l'entretien et les réparations devraient être établies et servir à surveiller le rendement.*

**9.97** En ce qui concerne ce critère, nous voulions déterminer quelles normes de coûts et de rendement, le cas échéant, l'agence utilise pour guider et surveiller son propre rendement. Les normes de coûts et de rendement constituent des points de référence pour mesurer ou juger la qualité et l'efficacité des activités. Les normes, en particulier les normes fondées sur des repères externes, sont un moyen d'aider l'agence, ses ateliers et ses mécaniciens à définir et à déterminer objectivement la qualité de leur travail.

**9.98** Dans la réalisation de ses activités d'entretien et de réparation, l'agence a besoin de normes pour assurer le contrôle des coûts de main-d'œuvre, étant donné qu'il s'agit d'une importante source de dépenses. À cet égard, nous avons noté l'observation suivante dans un document intitulé *Benchmarking for Quality in Public Service Fleets* [Analyse comparative de la qualité dans les parcs automobiles des services publics], une publication de la National Association of Fleet Administrators (NAFA). (Notons que l'agence a décidé d'adhérer à la NAFA, ce qui est une marque de progrès. Le personnel cadre reçoit régulièrement les publications de la NAFA et assiste à ses réunions pour demeurer au courant des diverses tendances dans le secteur des parcs automobiles.) :

*La main-d'oeuvre interne représente habituellement une fraction très importante des coûts d'entretien et de réparation d'un parc, et il est très important de garder à l'esprit trois dimensions fondamentales du coût de la main-d'oeuvre en effectuant une analyse comparative :*

- (1) *le pourcentage de temps occupé par l'entretien des véhicules et du matériel par rapport aux autres activités moins productives (l'utilisation des mécaniciens);*
- (2) *le temps qu'il faut aux mécaniciens pour assurer l'entretien et la réparation des véhicules (l'efficacité des mécaniciens);*
- (3) *la qualité du travail accompli (l'efficacité des mécaniciens) [Traduction.]*

**9.99** Nous examinons dans les paragraphes qui suivent les normes mises en oeuvre par l'agence jusqu'à présent relativement aux trois aspects que sont l'utilisation des mécaniciens, l'efficacité des mécaniciens et l'efficacité des mécaniciens.

### **Utilisation des mécaniciens**

**9.100** L'utilisation des mécaniciens est l'une des mesures que l'agence a adoptées au cours des dernières années. La direction compare le nombre d'heures que les mécaniciens imputent à des biens particuliers au temps non productif. À l'échelle provinciale, le personnel des ateliers de l'agence déclare que 67 % de son temps est facturable. Certains ateliers signalent des temps facturables supérieurs, d'autres inférieurs.



La haute direction de l'agence admet toutefois que l'exactitude de l'information n'est pas vérifiable au-delà de ce qui est signalé, laissant entendre que le personnel consigne lui-même son emploi du temps et que 67 % peut ou non être réaliste.

**9.101** Nous avons aussi noté que, malgré le maintien de données sur le temps facturable, il n'y a pas d'objectifs clairement énoncés concernant ce que devrait être le temps facturable. La NAFA maintient des données de différentes organisations sur leurs taux d'utilisation, information qui pourrait être utile à l'agence. L'agence pourrait s'en inspirer pour décider si elle est satisfaite du niveau de rendement qu'elle a atteint.

#### *Recommandation*

**9.102** Nous avons recommandé que l'agence élabore des objectifs clairement définis sur l'utilisation des mécaniciens en fondant ces objectifs sur les normes pertinentes de l'industrie. Ces objectifs devraient être clairement communiqués au personnel, et les progrès réalisés vers leur atteinte devraient être suivis.

#### *Réponse du ministère*

**9.103** L'agence s'est servi, pour déterminer les niveaux de dotation, d'informations qui rejoignent les recommandations de sources externes. De plus, le personnel de supervision surveille les activités du personnel mécanicien pour s'assurer que le travail est achevé en temps opportun. [Traduction.]

#### *Efficiences des mécaniciens*

**9.104** À l'heure actuelle, l'agence n'applique aucune norme en matière d'efficiences des mécaniciens. La direction de l'agence nous a informés qu'un suivi de la productivité des mécaniciens est assuré de manière officieuse au moyen des feuilles de présence et de l'observation. Nous avons déterminé que, même si l'industrie a établi des normes visant différentes activités de réparation établies, l'agence ne les suit pas pour guider et surveiller le temps que nécessitent les travaux de réparation. Le *Chilton's*, par exemple, est une publication bien connue qui détaille les nombreuses activités de réparation et le temps que chacune devrait prendre. Le personnel des ateliers que nous avons interviewé ne suivait pas le *Chilton's* ni aucune autre norme de l'industrie pour connaître le temps que chaque tâche devrait prendre.

**9.105** Nous avons noté que l'agence a recueilli récemment dans le SGV des données concernant le temps imputé aux travaux de réparation dans ses propres ateliers. Le rapport statistique des réparations du SGV montre le temps qu'il a fallu au personnel de l'agence pour accomplir certaines tâches par le passé. Il expose en détail le temps le plus court et le temps le plus long. Le personnel des ateliers peut consulter en tout temps ces données pour se renseigner sur le temps que certains travaux de réparation ont exigé dans le passé.

**9.106** La direction nous a informés que les données serviront de guide à l'interne pour établir le temps que devrait prendre une tâche donnée. Toutefois, bien que le rendement historique de sa propre organisation

soit important pour l'analyse des tendances, il n'offre pas les meilleures données comparatives. Lorsque les moyennes historiques servent à l'élaboration de normes, les pratiques non efficaces sont reportées.

**9.107** Nous avons discuté de la question en détail avec la haute direction. L'adoption de nouvelles normes et de mesures techniques semble une option envisagée. Ainsi, on a avancé que le SGV pourrait être modifié de manière à montrer aux mécaniciens les temps attendus. À l'ouverture d'un ordre d'exécution, le SGV pourrait être modifié de manière à montrer au personnel de l'agence quelle est la norme de l'agence en matière de temps et quel est le repère externe (p. ex. *Chilton's*) pour un type particulier de réparation.

**Recommandation**

**9.108** Nous avons recommandé que l'agence élabore des normes pour mesurer l'efficacité des mécaniciens. Nous avons aussi recommandé que ces normes soient surveillées et utilisées à titre d'élément de l'évaluation du rendement.

**Réponse du ministère**

**9.109** *L'agence reverra ses méthodes actuelles de mesure de l'efficacité des mécaniciens. [Traduction.]*

**Efficacité des mécaniciens**

**9.110** La direction de l'agence nous a informés qu'elle surveille l'efficacité des mécaniciens par l'observation personnelle. De toute évidence, tandis qu'ils s'acquittent de leurs tâches à l'atelier, les surveillants sont en mesure d'observer l'efficacité des mécaniciens. On pense aussi que le SGV devrait clairement montrer qui a travaillé sur un véhicule qui est retourné pour des réparations peu de temps après sa sortie de l'atelier. Ainsi, les tendances dans le travail de chaque mécanicien pourraient être observées.

**9.111** Nous nous demandons cependant si une mesure officielle ne constituerait pas un avantage. La qualité du travail peut être évaluée selon le nombre de pannes, le nombre moyen de kilomètres entre chaque panne, ou peut-être les cas où les coûts de réparation et d'entretien sont très élevés. La NAFA avance que la distance parcourue entre les pannes est une mesure utile dans un tel contexte.

**Recommandation**

**9.112** Nous avons recommandé que l'agence élabore des normes et des mesures portant sur l'efficacité des mécaniciens. De plus, l'agence devrait prendre en compte les avantages et les coûts associés à l'application de ces normes et mesures à son processus d'évaluation du rendement des mécaniciens.

**Réponse du ministère**

**9.113** *L'agence a de nombreux systèmes en place pour surveiller l'efficacité des mécaniciens, y compris des registres détaillés des réparations, des carnets de bord, des sondages auprès de la clientèle, etc. Ces mesures seront revues en tenant compte de la recommandation qui précède. [Traduction.]*

**Conclusion**

**9.114** Il n'est pas satisfait au critère. L'agence n'a pas établi de normes de coûts et de rendement portant sur l'entretien et la réparation des véhicules.

**Autres observations sur les normes de coûts et de rendement**

**9.115** Au cours de notre travail sur les normes de coûts et de rendement, nous avons appris que l'agence travaille à une initiative connexe appelée la fiche d'évaluation équilibrée. La fiche d'évaluation équilibrée fait suite au projet énoncé dans le Plan opérationnel de 2001-2005 de l'agence d'élaborer des mesures du rendement pour tous les aspects de l'activité de l'agence.

**9.116** Nous avons eu le plaisir de constater que l'agence a mis la dernière main à une version préliminaire d'un système de gestion et de mesure du rendement au moyen de la fiche d'évaluation équilibrée vers la fin de notre vérification. La fiche d'évaluation équilibrée a été distribuée à tous les districts en mai 2002.

**9.117** Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné la fiche d'évaluation équilibrée assez en détail.

**9.118** Une observation générale que nous formulons à la lecture des mesures du rendement de la fiche d'évaluation équilibrée est que ces mesures se limitent à comparer le rendement d'ateliers individuels à la moyenne de l'agence. Ces comparaisons offrent tout de même une perspective valable. Il est important d'avoir de bonnes données historiques sur son propre rendement. Comparer différents éléments de l'organisation à l'ensemble de l'organisation est un exercice utile. Mais s'en tenir uniquement aux comparaisons internes comporte des limites. En comparant son rendement à des repères établis pour les parcs, l'agence serait mieux placée pour évaluer le rendement et déterminer les mesures correctrices à prendre, s'il y a lieu. Elle saurait de manière plus objective si elle fait un bon travail.

**Recommandation**

**9.119** Nous avons recommandé que l'agence revoie la fiche d'évaluation équilibrée pour s'assurer d'y inclure des repères établis de l'industrie pour ses indicateurs du rendement.

**Réponse du ministère**

**9.120** *L'agence consent à examiner l'information sur les normes de l'industrie, et elle étudiera la faisabilité d'utiliser cette information pour différents aspects de la mesure du rendement. [Traduction.]*

**9.121** L'un des objectifs établis par l'agence pour l'élaboration de la fiche d'évaluation équilibrée est d'optimiser l'efficacité des ateliers. Pour mesurer cet objectif, on compare le ratio entre les réparations internes et les réparations externes, tant en dollars qu'en nombre par année. À notre avis, cela ne renseigne pas beaucoup sur l'efficacité de l'atelier, et il serait difficile de porter un jugement concluant sur le rendement uniquement en connaissant, par atelier, les sommes dépensées à l'interne par rapport aux sommes dépensées à l'externe pour

les réparations. La NAFA avance que le nombre de milles ou de kilomètres par heure directe en main-d'œuvre mécanicienne pour les travaux d'entretien et de réparation pourrait être une meilleure mesure. L'agence pourrait aussi comparer les temps moyens de différentes activités de réparation à des normes reconnues telles que celles de *Chilton's*.

**Recommandation**

**9.122** Nous avons recommandé que l'agence améliore sa fiche d'évaluation équilibrée en élaborant de nouvelles mesures visant à optimiser l'efficacité des ateliers. Il est important que ces mesures comprennent des repères s'appuyant sur des normes reconnues.

**Réponse du ministère**

**9.123** *L'agence examinera ses mesures actuelles d'efficacité et d'efficacité. Lorsque des mesures de l'industrie seront déterminées, elles seront évaluées pour voir si leur utilisation est acceptable dans la fiche d'évaluation équilibrée. [Traduction.]*

**9.124** L'agence a aussi établi deux autres objectifs, soit « accroître la fiabilité du parc » et « accroître la commodité pour la clientèle ». Pour l'objectif d'« accroître la fiabilité du parc », un indicateur possible est le ratio entre le nombre d'ordres d'exécution internes planifiés et le nombre d'ordres d'exécution internes non planifiés. L'agence fait aussi rapport des heures affectées à l'entretien préventif exprimées en pourcentage des heures totales pour les réparations. Nous n'avons toutefois trouvé aucun rapport de mesure de fiabilité tel que le nombre de pannes, le nombre de pannes par heure d'entretien ou le temps d'indisponibilité du véhicule. Nous avons eu le plaisir de constater que le personnel de l'agence a discuté de la mise en œuvre éventuelle de deux ou trois de ces mesures.

**9.125** Pour ce qui est de l'objectif d'« accroître la commodité pour la clientèle », la mesure du rendement est le nombre moyen de kilomètres par ordre d'exécution. Nous suggérons à l'agence d'envisager d'autres mesures telles que le temps d'attente des clients, le temps d'exécution, le temps réel exigé par l'entretien du véhicule comparativement à ce qui a été promis, ou les niveaux de satisfaction de la clientèle. L'agence nous a informés qu'elle a déjà réalisé des enquêtes sur les services à la clientèle, et le personnel semble certainement ouvert à l'idée de faire d'autres enquêtes.

**Recommandation**

**9.126** Nous avons recommandé que l'agence revoie ses mesures sur le point de vue de la clientèle dans sa fiche d'évaluation équilibrée. Cette révision devrait comprendre des améliorations de la mesure des objectifs de fiabilité du parc et de commodité pour la clientèle.

**Réponse du ministère**

**9.127** *L'agence examinera ses mesures actuelles visant à prévoir la fiabilité du parc et la commodité pour la clientèle. Lorsque des mesures de l'industrie seront déterminées, elles seront évaluées pour voir si leur utilisation est acceptable dans la fiche d'évaluation équilibrée. Il faut*

*reconnaître que le coût, le temps et la disponibilité des données constituent des facteurs importants dans le choix des mesures.*

[Traduction.]

## **Entretien préventif**

**9.128** Notre quatrième critère est le suivant :

*L'Agence de gestion des véhicules devrait s'assurer que les automobiles, les voitures des hauts fonctionnaires et les camions légers du gouvernement font l'objet d'un entretien préventif adéquat afin d'éviter d'éventuels coûts de réparation.*

**9.129** Intuitivement, on se dit qu'un véhicule bien entretenu devrait durer plus longtemps et coûter moins cher à exploiter. Prendre du retard dans le calendrier d'entretien préventif recommandé peut mener à d'éventuels coûts de réparation et d'entretien plus élevés. Un programme d'entretien préventif sert aussi à faire en sorte que la garantie du fabricant n'est pas rendue nulle.

**9.130** Le programme d'entretien des véhicules de l'agence est composé essentiellement de quatre volets. Premièrement, on trouve le programme d'entretien préventif élaboré conformément aux indications du fabricant. Deuxièmement, la loi exige une inspection provinciale annuelle des véhicules à moteur. Troisièmement, les conducteurs des véhicules reçoivent un carnet de bord, dans lequel peut être inscrit tout problème d'entretien qui doit être porté à l'attention de leur atelier de réparation. Quatrièmement, l'agence coordonne l'ordonnancement de tous les travaux à faire à la suite d'un rappel de véhicules. Nous examinons chacun de ces volets dans les paragraphes qui suivent.

### *Suivi des directions du fabricant*

**9.131** L'agence a mis au point un programme d'entretien préventif conformément aux directives des fabricants. L'entretien préventif des véhicules des catégories A et B est appelé entretien PMA et revient aux trois mois ou aux 5 000 km, selon ce qui survient en premier. Des rapports du SGV montrent tous les travaux d'entretien PMA qui sont dus sur un véhicule en particulier pour n'importe quel mois.

**9.132** Bien que le programme soit en vigueur, le personnel des ateliers que nous avons interviewé nous a informés ne pas être proactif dans l'ordonnancement de l'entretien préventif des véhicules. Soit on attend que le conducteur appelle pour prendre rendez-vous, soit le travail est fait quand le véhicule entre à l'atelier pour un autre problème. Notre propre vérification du SGV a révélé que, pour 30 % des biens de catégories A et B à desservir à l'interne, rien ne montre qu'un entretien PMA a eu lieu en plus de trois mois.

**9.133** De plus, même si les rapports d'entretien PMA sont systématiquement remplis, certains véhicules ne feraient toujours pas l'objet d'un entretien PMA dans les délais recommandés, car le critère pour fixer l'entretien PMA est uniquement fondé sur le temps. Or, cela

peut occasionner des problèmes dans le cas des véhicules de ministères comme la Sécurité publique, qui parcourent des milliers de kilomètres par mois. Il se peut que ces véhicules nécessitent un entretien mensuel, mais qu'ils apparaissent dans le rapport d'entretien PMA dû aux trois mois seulement. Nous proposons que l'agence insiste auprès des conducteurs sur l'importance de faire faire l'entretien PMA sur leur véhicule s'ils parcourent 5 000 km avant l'écoulement des trois mois.

**9.134** L'entretien préventif est important. Suivre le programme ne fait pas que prolonger la durée du véhicule; cela contribue également à assurer un véhicule en meilleur état de conduite. De plus, l'entretien préventif est souvent une exigence de la garantie du fabricant. L'agence doit être plus proactive en ce qui concerne le programme d'entretien préventif; sinon, elle n'accorde pas l'importance voulue à l'économie.

**9.135** Alors que l'agence se fie beaucoup aux conducteurs pour qu'ils fixent leurs rendez-vous, les rapports d'entretien PMA dû ne sont pas distribués aux ministères utilisateurs. Nous estimons que de tels rapports seraient un rappel utile pour les conducteurs.

#### *Recommandation*

**9.136** Nous avons recommandé que l'agence s'assure que tous les biens utilisés fassent l'objet d'un entretien préventif en temps opportun en sensibilisant davantage les conducteurs et les coordonnateurs des services de véhicules à l'entretien requis.

#### *Réponse du ministère*

**9.137** L'agence est d'accord avec la recommandation. L'agence, de concert avec le personnel des districts, discutera de la question et déterminera la méthode la plus appropriée pour veiller à ce que les clients soient mis au courant des programmes [d'entretien préventif] requis. [Traduction.]

#### *Inspection provinciale des véhicules à moteur*

**9.138** Nous avons constaté avec satisfaction que tous les membres du personnel d'atelier que nous avons interviewés avaient une approche systématique de l'ordonnancement des inspections provinciales des véhicules à moteur. Un surveillant d'atelier tient un grand calendrier qui montre les véhicules dus pour une inspection durant le mois. Les conducteurs sont avisés bien à l'avance d'apporter leur véhicule pour une inspection. Une fois l'inspection effectuée, le véhicule est rayé de la liste. Il est également possible d'obtenir une liste des inspections à faire à partir du SGV. Le rapport fournit une liste de tous les véhicules dus ou en retard pour une inspection. Il s'agit d'un outil utile pour établir un calendrier d'inspections et pour assurer le suivi des véhicules qui sont en retard. Le personnel que nous avons interviewé nous a informés qu'il utilise effectivement ces rapports de façon régulière.

#### *Utilisation correcte du carnet de bord*

**9.139** Tous les conducteurs d'un véhicule du gouvernement sont censés remplir un carnet de bord. Ce carnet de bord sert à consigner l'usage quotidien du véhicule et à dresser un rapport du conducteur sur l'état du véhicule. L'usage quotidien du véhicule, qui comprend les détails sur le

kilométrage et l'achat de carburant, est remis chaque mois au coordonnateur des services de véhicules des ministères pour qu'il consigne la consommation de carburant.

**9.140** Le rapport du conducteur sur l'état du véhicule fournit des détails sur les réparations que le conducteur croit nécessaires. Les conducteurs remettent ces rapports chaque semaine aux ateliers de réparation locaux, que le véhicule ait des problèmes ou non. Bien que ce système semble très bien sur papier, dans les faits, le personnel des ateliers nous a informés qu'il reçoit moins de la moitié de ces rapports.

*Recommandation*

**9.141** Nous avons recommandé que l'agence veuille à ce que tous les conducteurs remettent leur rapport sur l'état du véhicule, tel qu'exigé.

*Réponse du ministère*

**9.142** L'agence portera la question à l'attention des ministères clients et verra si la situation s'améliore. [Traduction.]

*Avis de rappel*

**9.143** Périodiquement, l'agence reçoit des avis de rappel de différents fabricants. Le personnel de l'agence entre dans le SGV les données sur le rappel et les véhicules auxquels le rappel s'applique. L'agence envoie aussi une copie papier de chaque rappel aux chefs d'atelier, qui doivent s'assurer que les installations de réparation sont au courant du rappel. Le personnel de l'agence fixe ensuite des rendez-vous chez les concessionnaires pour faire faire les réparations.

**9.144** Malgré divers freins et contrepoids en place pour assurer le traitement des rappels en temps opportun, notre vérification a révélé que, en mars 2002, 36 % des rappels reçus n'avaient pas eu de suites. De plus, une analyse chronologique a montré que 30 % étaient en retard de plus de 150 jours, et 65 %, de plus de 180 jours.

**9.145** Par ailleurs, nous avons déterminé que le personnel de l'agence ne fixe pas les rendez-vous de rappel en établissant des priorités selon le niveau de risque. Notre analyse révèle que bon nombre des rappels concernaient un problème rendant le véhicule non conforme aux Normes de sécurité des véhicules automobiles du Canada. Nous avons trouvé un rappel portant sur la sécurité daté de mai 2001 concernant un risque de fuite de carburant et d'incendie. L'avis du fabricant pressait le propriétaire du véhicule de communiquer au plus vite avec son concessionnaire. En mars 2002, le rappel pour ce véhicule en particulier n'avait pas eu lieu.

*Recommandation*

**9.146** Nous avons recommandé que l'agence établisse une directive officielle pour s'assurer que les rappels des fabricants sont effectués en priorité. Nous avons aussi recommandé que les rappels ayant de graves conséquences sur la sécurité reçoivent une priorité élevée.

**Réponse du ministère**

**9.147** L'agence a mis en place un système pour classer les rappels des fabricants par ordre de priorité et en assurer le suivi, et ce en fonction du risque associé au rappel. Le personnel des ateliers sera informé qu'il doit s'occuper de tous les rappels importants et mettre toutes les données à jour en temps opportun.

**9.148** Le rapport du vérificateur général précise que 36 % des rappels reçus n'avaient pas eu de suites rendu en mars 2002. Notons que, après avoir étudié la question de plus près, le personnel de l'agence a constaté que le nombre réel de rappels non effectués est minime. Le personnel des ateliers a vu à la majorité des rappels, mais les dossiers du SGV n'avaient pas été mis à jour en temps opportun pour montrer que le travail avait été fait. Comme il est noté ci-dessus, l'agence a mis en œuvre un nouveau système de rappel qui devrait régler la question des rapports. [Traduction.]

**Conclusion**

**9.149** Il est partiellement satisfait au critère. Bien que l'agence ait un programme d'entretien préventif, il n'est pas toujours proactif dans l'ordonnancement de cet entretien. Il s'ensuit que l'entretien préventif n'est pas toujours fait en temps opportun. Les rappels sont aussi une question préoccupante. L'agence a besoin d'un mécanisme d'établissement des priorités pour faire en sorte que les rappels de priorité élevée fassent l'objet d'une attention prompte.

**Décisions concernant la réparation ou la cession des véhicules**

**9.150** Notre cinquième critère est le suivant :

*Les décisions concernant la réparation ou la cession des véhicules devraient être fondées sur une analyse adéquate.*

**9.151** Le remplacement opportun des véhicules est l'une des principales décisions des gestionnaires d'un parc. Garder le véhicule trop longtemps peut entraîner des coûts de réparation plus élevés, accroître le temps d'indisponibilité des véhicules et susciter des préoccupations relatives à la sécurité des conducteurs. En revanche, un véhicule remplacé trop tôt n'est peut-être pas une bonne décision sur le plan économique.

**Remplacement fondé sur une analyse coût-durée**

**9.152** À l'heure actuelle, c'est l'agence qui détermine le niveau de remplacement des véhicules pour les ministères. L'agence établit chaque année dans son plan opérationnel des allocations de capital pour chaque ministère client. Comme les ministères individuels ne reçoivent pas de budget de capital du gouvernement pour l'acquisition de véhicules, c'est l'agence qui assume les coûts initiaux en capital, et elle rétrofacture ces coûts au client par le truchement de son barème de taux. En 2001-2002, l'agence a estimé qu'elle achèterait 153 voitures et camions légers au nom des ministères.

**9.153** Sur la base de son analyse coût-durée, l'agence a établi un calendrier de remplacement d'une durée de vie optimale de sept ans pour



un véhicule de catégorie A (voitures) et de six ans pour un véhicule de catégorie B (camions légers).

**9.154** L'agence n'a pas encore réussi à instaurer ce calendrier de remplacement optimal. Les véhicules sont remplacés en fonction de ce que permet le budget, et pas nécessairement selon le délai de remplacement optimal. Une analyse de l'agence montre que 22 % des voitures (à l'exclusion des voitures des hauts fonctionnaires) et 26 % des camions ont huit ans ou plus. Donc, plus de 20 % des voitures et des camions légers ont dépassé le point de remplacement optimal.

**9.155** Il est possible que des contraintes budgétaires qui retardent le remplacement au-delà de la norme puissent donner lieu à de fausses économies. Un véhicule non remplacé au moment optimal permet à l'agence d'éviter une dépense en capital. Mais ce report peut entraîner de fausses économies, puisque les factures de réparation s'accumulent et que l'utilisateur peut connaître des pannes plus fréquentes et faire face à des préoccupations relatives à la sécurité.

#### *Recommandation*

**9.156** Nous avons recommandé que l'agence tente de remplacer les véhicules selon son propre plan de coût-durée.

#### *Réponse du ministère*

**9.157** L'agence est d'accord avec la recommandation et continuera à remplacer les véhicules en suivant les différentes méthodes d'évaluation à sa disposition, tout en respectant son affectation budgétaire.  
[Traduction.]

#### *Processus d'inspection — Décision de se départir d'un véhicule*

**9.158** Lorsque le personnel estime que les problèmes d'un véhicule font qu'il est peut-être temps de s'en départir, il appelle l'un de quatre inspecteurs régionaux. Ces personnes ont reçu une formation leur permettant d'inspecter un véhicule dans le but de prendre la décision de le réparer ou de s'en départir. L'inspecteur remplit un rapport d'inspection qui sert à faciliter la prise de la décision.

**9.159** Aucune ligne directrice ne guide le recours aux inspecteurs. Ainsi, les inspecteurs ne procèdent pas à l'inspection des véhicules de catégorie A qui ont plus de sept ans pour déterminer s'ils sont encore fiables ou s'ils devraient être cédés.

**9.160** De plus, bien qu'il existe des seuils au-delà desquels les dépenses doivent être approuvées pour chaque travail de réparation, il n'y a pas, pour la durée de vie du véhicule ou pour l'année, de seuils au-delà desquels un processus d'inspection par un inspecteur régional serait déclenché. En d'autres termes, on pourrait s'attendre à ce qu'un véhicule qui a accumulé une certaine quantité de travaux d'entretien et de coûts de réparation durant sa vie soit ciblé pour une inspection.

**9.161** Au cours de notre vérification, nous avons déterminé qu'il y a plusieurs véhicules qui, à notre avis, ont accumulé des coûts de

réparation élevés. Nous avons obtenu du SGV des données détaillant les biens de catégories A et B qui ont accumulé les coûts de réparation et d'entretien les plus élevés en 2000-2001. Les coûts ne comprennent pas les réparations à la suite d'accidents et les coûts en capital. Selon le SGV, les montants dépensés pour la réparation des cinq véhicules ayant les coûts de réparation annuels les plus élevés ont varié entre 7 300 \$ et 12 000 \$ par bien. De plus, nous avons examiné des données provenant du SGV pour les cinq biens qui ont accumulé les coûts de réparation et d'entretien les plus élevés durant leur vie. Le rapport du SGV montre des dépenses allant de 57 000 \$ à 62 000 \$ par bien. Pour ces véhicules de catégories A et B, seulement trois semblent avoir fait l'objet d'un rapport d'inspection par des coordonnateurs de services régionaux. Une inspection suggérait le remplacement du véhicule, mais elle recommandait aussi de maintenir le véhicule dans le parc en raison d'un manque d'argent.

### **Recommandation**

**9.162** Nous avons recommandé que l'agence examine le rôle des inspecteurs régionaux et élabore des lignes directrices pour l'établissement de calendriers d'inspection plus systématiques. Par exemple, les inspecteurs pourraient inspecter tous les biens qui ont dépassé l'âge optimal de remplacement ou tous les biens qui dépassent des seuils préétablis de dépenses pour l'année ou pour la durée du véhicule.

### **Réponse du ministère**

**9.163** *Les membres du personnel ont une connaissance approfondie des véhicules assignés à leur atelier. Les inspections sont faites à leur demande. Ces inspections confirment que la décision de se départir d'un véhicule est la bonne. Le coût de l'adoption de mesures supplémentaires doit être pris en considération. [Traduction.]*

### **Remplacement des voitures des hauts fonctionnaires**

**9.164** La décision concernant la cession de ce qu'on appelle les voitures des hauts fonctionnaires est un cas particulier, car le véhicule fait partie de la rémunération offerte par le gouvernement. Comme il est énoncé dans les règlements afférents à la *Loi sur l'administration financière*, les administrateurs généraux peuvent acheter leur véhicule du gouvernement tous les quatre ans, quel que soit le kilométrage du véhicule. Les ministres peuvent remplacer leur véhicule tous les quatre ans ou après 150 000 km, le premier des deux prévalant. Cependant, les ministres peuvent seulement acheter leur véhicule une fois qu'ils ne sont plus membres du Conseil exécutif.

**9.165** Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné le processus d'approbation en vigueur pour les réparations faites sur les voitures des hauts fonctionnaires juste avant le transfert de propriété. Le personnel des ateliers que nous avons interviewé nous a informés ne pas trop savoir quoi faire parfois en ce qui concerne un véhicule avant sa cession. Le personnel nous a informés qu'il va jusqu'à demander une approbation à la direction du bureau central. Il y a de nombreuses réparations que les conducteurs de ces voitures peuvent vouloir faire

faire avant de les acheter. Le problème est de savoir ce qui est juste et raisonnable tant pour l'acheteur que pour le gouvernement. Un véhicule devrait-il être vendu « tel quel », ou une quantité importante de réparations devrait-elle être faite avant l'achat? Nous avons été étonnés d'apprendre qu'aucune directive officielle n'existe sur la question.

**9.166** Nous avons examiné des rapports historiques d'ordres d'exécution et des factures de huit voitures de hauts fonctionnaires qui ont été cédées puis vendues au haut fonctionnaire. Nous avons noté que des réparations ont été faites à des degrés divers sur ces véhicules avant leur cession. Dans deux cas, nous avons observé que quatre séries de nouveaux pneus ont été installées le jour de la cession. Dans un de ces cas, on avait fait la rotation et l'équilibrage des pneus un mois auparavant. Nous avons aussi vu des cas où des travaux sur le moteur ou le remplacement de la transmission avaient été faits juste avant la cession, tout comme la réparation de haut-parleurs et de la climatisation, ou encore un nettoyage en profondeur du véhicule.

#### *Recommandation*

**9.167** Nous avons recommandé que l'agence officialise et applique une directive concernant les travaux qui peuvent être faits sur les voitures des hauts fonctionnaires avant leur cession.

#### *Réponse du ministère*

**9.168** *La directive actuelle vise les questions de sécurité et d'exploitation du véhicule. Cette directive a été mise à exécution par le passé et elle continuera à l'être. [Traduction.]*

**9.169** Nous avons communiqué avec le ministère au sujet de cette réponse et confirmé qu'il n'y a pas de directive officielle écrite.

#### *Conclusion*

**9.170** Il n'est pas satisfait au critère. L'agence a effectué une analyse coût-durée et établi un calendrier optimal de remplacement. Cependant, le remplacement des véhicules n'est pas fondé sur l'analyse coût-durée, et l'information sur les coûts associés au maintien des véhicules après leur durée économique n'est pas connue. De plus, il n'y a pas de programme systématique pour l'inspection des véhicules qui répondent à certains critères tels que le coût durant la vie du véhicule ou l'âge afin qu'il soit déterminé si le véhicule devrait rester dans le parc. Enfin, il semble que des directives soient nécessaires pour déterminer le niveau de réparations acceptable qui peut être effectué avant la cession d'une voiture de haut fonctionnaire.

#### **Consommation de carburant**

**9.171** Notre second objectif était le suivant :

*Déterminer si l'Agence de gestion des véhicules a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour surveiller la consommation de carburant des voitures et des camions légers du gouvernement et en assurer le contrôle.*

**9.172** Il y a actuellement 101 sites d'approvisionnement en carburants du gouvernement dans la province. De nombreux sites ont un accès

24 heures sur 24. Sur les 101 sites, 49 sont automatisés, et les utilisateurs doivent y glisser leur carte pour y avoir accès. Les autres sites sont manuels. (Les utilisateurs sont tenus de consigner leur consommation de carburant à la main ou sur les fiches de carburant.) Les sites d'approvisionnement en carburants fournissent environ 21 millions de litres de carburant chaque année aux utilisateurs du gouvernement. Les conducteurs des véhicules du gouvernement peuvent aussi obtenir du carburant auprès d'un certain nombre de vendeurs externes en utilisant une carte de crédit du parc automobile du gouvernement. Les fournisseurs externes procurent environ 6,2 millions de litres de carburant par année aux utilisateurs du gouvernement.

## Directive sur les carburants

**9.173** Notre premier critère est le suivant :

*L'Agence de gestion des véhicules devrait avoir une directive clairement documentée concernant la délivrance et l'utilisation des cartes d'accès aux sites d'approvisionnement en carburants et des cartes de crédit.*

**9.174** L'agence délivre et administre des cartes d'accès aux sites d'approvisionnement en carburants et des cartes de crédit. L'agence fournit deux cartes d'accès aux sites d'approvisionnement en carburants, une carte personnelle et une carte d'accès du véhicule pour l'acquisition de carburant aux sites du gouvernement. La carte d'accès personnelle est utilisée par le conducteur désigné comme le titulaire de la carte et ne peut servir à personne d'autre. La carte d'accès du véhicule est utilisée par le conducteur pour faire le plein du véhicule auquel la carte est affectée. Il est interdit au conducteur d'utiliser la carte d'accès du véhicule pour tout autre véhicule. Les deux cartes doivent être présentées à l'achat de carburant aux sites d'approvisionnement du gouvernement. Au moment de notre vérification, 11 066 cartes personnelles et cartes d'accès de véhicule avaient été délivrées dans la province pour tous les genres de véhicules.

**9.175** La carte de crédit du parc automobile du gouvernement sert à l'achat de carburant auprès des vendeurs externes. Cette carte est utilisée par le conducteur pour faire le plein du véhicule auquel la carte est affectée. Il est interdit au conducteur d'utiliser la carte pour tout autre véhicule. Les cartes de crédit du parc automobile du gouvernement font l'objet d'une limite d'achat, affichée sur la carte. Les limites d'achat varient entre 75 \$ et 275 \$. Les seuls autres achats permis au moyen de la carte, outre le carburant, sont pour des articles comme l'antigel, le lave-glace et les lubrifiants, les renforcements de batterie, le lavage, la réparation des pneus, les courroies, les lames d'essuie-glace, les phares et les frais de remorquage. Au moment de notre vérification, 4 236 cartes de crédit du parc automobile du gouvernement avaient été délivrées dans la province pour tous les genres de véhicules.

**9.176** Plusieurs directives sont en vigueur concernant la délivrance et l'utilisation des cartes pour le carburant (cartes personnelles et cartes

d'accès de véhicule) et des cartes de crédit du parc automobile du gouvernement.

**9.177** Selon la directive sur les véhicules, « Les cartes de crédit pour le carburant seront délivrées par l'Agence de gestion des véhicules du ministère des Transports. Le ministère client doit contrôler l'utilisation des cartes. » À notre avis, voilà qui établit clairement les responsabilités de l'agence. Cependant, les véhicules assignés aux ministres, aux sous-ministres et aux chefs de cabinet sont exemptés de la directive. Il n'existe aucune directive claire concernant la responsabilité de la surveillance de l'utilisation des cartes par les hauts fonctionnaires.

**9.178** Certains aspects relatifs aux cartes pour le carburant et aux cartes de crédit des ministres sont visés par une directive du gouvernement, qui se lit en partie comme suit :

*Des cartes de crédit sont fournies par Gestion des véhicules pour payer les frais d'exploitation et les réparations mineures. Gestion des véhicules voit aux réparations majeures. Les ministres sont incités à faire le plein aux garages du gouvernement, car les économies ainsi réalisées sont considérables. [Traduction.]*

**9.179** Cependant, ce document ne fournit aucune indication concernant la surveillance de la consommation d'essence des hauts fonctionnaires. Bien que, dans les faits, le personnel de l'agence ne fasse pas de différence entre les conducteurs de voitures de hauts fonctionnaires et les autres conducteurs, lorsqu'il s'agit de la surveillance du carburant, nous sommes d'avis qu'une directive claire concernant la responsabilité de la surveillance de la consommation de carburant des voitures des hauts fonctionnaires devrait être en vigueur.

#### **Recommandation**

**9.180** Nous avons recommandé que l'agence établisse une directive officielle concernant la surveillance de la consommation de carburant des voitures des hauts fonctionnaires.

#### **Réponse du ministère**

**9.181** *En vertu de la directive révisée sur les véhicules, la surveillance de la consommation de carburant est la responsabilité des ministères clients. L'agence peut aider les clients à cet égard en leur fournissant des rapports de consommation de carburant, en répondant aux demandes de renseignements, etc. [Traduction.]*

**9.182** La directive révisée sur les véhicules dont fait mention le ministère dans sa réponse a été approuvée après notre vérification.

#### **Conclusion**

**9.183** Nous avons déterminé qu'il est satisfait au critère. Nous avons constaté que les directives sont suffisantes en ce qui concerne la délivrance et l'utilisation des cartes pour le carburant et les cartes de crédit pour la majorité des utilisateurs, avec une exception. En effet, nous avons observé l'absence d'une directive officielle concernant la

surveillance de la consommation de carburant des voitures des hauts fonctionnaires.

## Communication de la directive

**9.184** Notre deuxième critère est le suivant :

*La directive concernant la délivrance et l'utilisation des cartes pour le carburant et les cartes de crédit devrait être clairement communiquée aux utilisateurs.*

**9.185** Bien qu'il soit important d'avoir une directive en vigueur, il est tout aussi important de veiller à ce que cette directive soit communiquée aux utilisateurs de manière adéquate. Si les parties concernées ne connaissent pas la directive ou ne savent pas qu'elles sont visées par la directive, son objectif ne peut être atteint.

**9.186** L'agence nous a informés qu'elle a tenu des séances de formation à l'intention des coordonnateurs des services de véhicules, distribué des manuels à tous les nouveaux conducteurs et rédigé plusieurs notes de service adressées aux coordonnateurs des services de véhicules afin que ces derniers transmettent de l'information aux conducteurs.

**9.187** Comme il y a un nombre élevé de conducteurs au gouvernement, les coordonnateurs des services de véhicules dans les ministères sont censés non seulement recueillir des données sur la consommation de carburant auprès des conducteurs pour les remettre à l'agence, mais aussi agir comme un intermédiaire entre l'agence et les conducteurs. Le personnel de l'agence nous a informés que, bien qu'il distribue un manuel à tous les conducteurs, il s'attend à ce que les coordonnateurs transmettent les détails aux utilisateurs. Dans le cadre de notre vérification, nous avons interviewé un certain nombre de conducteurs, tant au niveau des ministères que parmi les hauts fonctionnaires. Tandis que la majorité des conducteurs connaissent l'existence du manuel, peu l'ont lu ou en connaissent le contenu.

**9.188** Les conducteurs ne connaissaient pas ni ne suivaient plusieurs aspects de la directive. Par exemple, la directive précise que les cartes d'accès sont réservées à l'usage exclusif de la personne à qui la carte est attribuée, mais les conducteurs nous ont informés qu'ils partagent ces cartes. De plus, bien que les conducteurs sachent généralement qu'ils doivent tenter de faire le plein aux sites d'approvisionnement internes du gouvernement, ils ne savent pas qu'une liste des rabais offerts par chaque compagnie pétrolière est insérée au début du manuel. En conséquence, la plupart n'utilisent pas l'information sur les endroits où acheter du carburant d'une source externe.

**9.189** En particulier, les conducteurs des voitures de hauts fonctionnaires que nous avons interviewés ne connaissaient pas la directive énoncée dans le manuel du conducteur au sujet de l'achat de carburant auprès du vendeur offrant le meilleur rabais au gouvernement.

En fait, plus de la moitié des achats de carburant pour les voitures des hauts fonctionnaires avaient été faits auprès de vendeurs ayant les prix les plus élevés, offrant le rabais le moins important au gouvernement et aucun rabais sur les autres produits.

**9.190** Le personnel de l'agence nous a informés qu'il envoie chaque année aux coordonnateurs des services de véhicules une lettre concernant les rabais offerts par les vendeurs de carburant externes, pensant que les coordonnateurs transmettent l'information aux conducteurs. De toute évidence, on s'attend à ce que les conducteurs, dans la plus grande mesure du possible, se procurent du carburant auprès du vendeur qui offre le meilleur rabais au gouvernement. Au cours de notre vérification, nous avons déterminé que la plupart des ministères ont une liste de rabais des vendeurs, mais que cette liste n'est pas toujours à jour. Un coordonnateur de services de véhicules nous a informés que la version la plus récente qu'il avait reçue remontait à 1996.

**Recommandation**

**9.191** Nous avons recommandé que l'agence veille à ce que les conducteurs reçoivent une liste à jour des rabais offerts par les vendeurs externes.

**Réponse du ministère**

**9.192** *L'agence continuera à offrir de l'aide aux ministères clients en les tenant à jour sur l'information relative aux coûts des carburants.*

**9.193** *Notons que l'agence distribue une note de service mentionnant les rabais sur le carburant à tous les coordonnateurs des services de véhicules après chaque renouvellement de l'appel d'offres. La note précise que les conducteurs des véhicules ont la responsabilité de privilégier les sites d'approvisionnement du ministère des Transports pour faire le plein. Dans les cas où cela n'est pas possible, les conducteurs sont priés de faire le plein auprès des vendeurs qui offrent le meilleur prix net au gouvernement. La note demande également que l'information soit transmise à tous les conducteurs de véhicules, y compris ceux des voitures de hauts fonctionnaires. [Traduction.]*

**9.194** Les conducteurs de voitures de hauts fonctionnaires ne connaissaient pas non plus d'autres aspects de la directive énoncée dans le manuel du conducteur. Ils ne faisaient pas rapport de la consommation de carburant chaque mois, contrairement aux exigences et, souvent, ils ne conservaient pas ou ne présentaient pas les bordereaux de cartes de crédit ou les reçus lorsqu'ils remettaient des rapports sur le kilométrage. Cette exigence est importante pour la surveillance de la consommation de carburant. Cette absence de rapports remis en temps opportun pour les voitures des hauts fonctionnaires a été observée une première fois dans notre rapport de 1996. Il semble qu'il y ait encore place à l'amélioration.

**Recommandation**

**9.195** Nous avons recommandé que l'agence veille à ce que les hauts fonctionnaires connaissent tous les aspects de la directive, en particulier l'obligation de présenter des bordereaux de carte de crédit avec les rapports sur le kilométrage.

**Réponse du ministère**

**9.196** L'agence veillera à ce que tous les ministères sachent que les hauts fonctionnaires sont tenus de présenter les bordereaux de carte de crédit avec leur rapport sur l'utilisation du véhicule. [Traduction.]

**9.197** Nous avons eu le plaisir de constater que l'agence avait mis au point un manuel facile à utiliser. Bien que nous admettions que tous les conducteurs n'ont pas accès à l'Internet, nous estimons que le site Web de l'agence pourrait être un outil utile d'information sur la directive à l'intention des nombreux utilisateurs. Les conducteurs nous ont informés que, souvent, ils ne savent pas où se trouve leur manuel, et ils n'ont donc pas accès à cette information.

**Recommandation**

**9.198** Nous avons recommandé que l'agence envisage d'élaborer un site Web qui explique en détail la directive à tous les conducteurs.

**Réponse du ministère**

**9.199** L'agence étudiera l'idée de transmettre l'information sur divers aspects de l'agence au moyen d'un site Web. [Traduction.]

**Conclusion**

**9.200** Il est partiellement satisfait au critère. Bien que l'agence ait tenté de faire connaître la directive par le truchement des coordonnateurs des services de véhicules, souvent, l'information ne se rend pas jusqu'aux conducteurs. Nous avons constaté que peu d'utilisateurs lisent le manuel du conducteur ou en connaissent le contenu.

**Délivrance des cartes pour le carburant et des cartes de crédit**

**9.201** Notre troisième critère est le suivant :

*Les cartes pour le carburant et les cartes de crédit devraient être remises uniquement aux personnes admissibles.*

**9.202** La distribution initiale est centralisée. Comme nous le mentionnions, les cartes pour le carburant (cartes personnelles et cartes d'accès de véhicule) sont attribuées aux conducteurs par le personnel de l'agence au moment de la remise du véhicule. Les cartes de crédit sont affectées à un véhicule, et non à un conducteur.

**9.203** Les cartes personnelles et les cartes d'accès de véhicule (pour les achats internes de carburant) sont affectées au conducteur et au véhicule respectivement. Pour obtenir du carburant d'un site d'approvisionnement interne, le conducteur doit présenter les deux cartes. Au cours de notre vérification, nous avons vu des cas où les cartes d'accès personnelles étaient partagées parmi plusieurs employés. Nous avons observé deux cas où une carte d'accès personnelle appartenant à un conducteur qui n'était plus employé du gouvernement était utilisée par d'autres employés.



**9.204** Nous avons déterminé que, même si les dossiers des ministères sur l'affectation des cartes personnelles et les cartes d'accès de véhicule sont à jour, les propres dossiers de l'agence ne le sont pas. Nous avons trouvé un cas où le système de gestion du parc de l'agence a consigné une carte d'accès personnelle valide pour un conducteur décédé depuis trois ans. En fait, lorsque nous avons fait la vérification de la liste des conducteurs de trois ministères ayant actuellement une carte d'accès personnelle de l'agence, nous avons observé que 21 % des noms inscrits sur la liste correspondent à des personnes qui ne sont plus employées du gouvernement. Nous ne doutons pas de la difficulté qu'elle a d'assurer le suivi de « qui détient quelle carte », mais nous sommes d'avis que l'agence est clairement tenue de le faire.

### **Recommandation**

**9.205** Nous avons recommandé que l'agence veille à ce que des dossiers exacts soient tenus pour l'affectation des cartes pour le carburant et des cartes de crédit.

### **Réponse du ministère**

**9.206** *L'agence est d'accord avec la recommandation. L'agence continuera d'examiner et d'améliorer les méthodes pour assurer l'exactitude des dossiers de toutes les cartes de crédit assignées.*

**9.207** *Notons que le rapport du vérificateur général indique que les dossiers de l'agence sur les cartes personnelles et les cartes d'accès ne sont pas à jour (21 % des noms inscrits sur la liste correspondent à des personnes qui ne sont plus employées du gouvernement). Selon la marche à suivre, les clients doivent chaque année vérifier la liste des conducteurs ayant reçu une carte de crédit. Dans ce cas-ci, le pourcentage élevé d'écarts constaté par le Bureau du vérificateur général est attribuable au fait que la vérification a eu lieu juste avant la mise à jour annuelle de la liste, et le nombre élevé d'employés qui ont profité du récent programme de retraite doit être pris en considération. [Traduction.]*

### **Conclusion**

**9.208** Il est partiellement satisfait au troisième critère. Nous sommes satisfaits de constater que l'agence a mis en place des mécanismes pour s'assurer que les cartes d'accès des conducteurs et des véhicules et les cartes de crédit sont, au départ, affectées à des personnes admissibles. Toutefois, étant donné les changements de conducteurs et de véhicules, il arrive souvent que l'agence ne connaisse pas les changements qui ont eu lieu dans l'affectation des cartes.

### **Surveillance de l'utilisation**

**9.209** Notre quatrième critère est le suivant :

*L'Agence de gestion des véhicules devrait surveiller l'utilisation des cartes pour le carburant et des cartes de crédit.*

**9.210** Étant donné le volume de cartes pour le carburant et de cartes de crédit, la surveillance de leur utilisation est un aspect important de la présente vérification. La surveillance est importante non seulement pour

veiller au respect de la directive, mais aussi pour déceler toute utilisation frauduleuse. Comme nous le mentionnions, la directive du gouvernement délègue la responsabilité de la surveillance de la consommation de carburant à l'agence. La directive précise que des cartes de crédit seront délivrées et leur utilisation sera surveillée par la Division de la gestion des véhicules du ministère des Transports. L'agence, quant à elle : « contrôle l'utilisation effective des véhicules pour assurer le respect de la présente politique et rapporte toutes les pratiques qui y contreviennent à l'administrateur général concerné ».

**9.211** Nous avons été surpris de constater que, malgré la directive, le personnel de direction de l'agence insiste pour dire que, à son avis, la surveillance de la consommation de carburant n'est pas sa responsabilité, mais celle des ministères individuels. Il nous a informés que cet aspect de la directive a été déléguée de manière officieuse aux coordonnateurs des services de véhicules de chaque ministère. Trois des quatre coordonnateurs de services de véhicules que nous avons interviewés ne savaient pas qu'ils avaient cette responsabilité, et aucun n'exerçait une telle surveillance.

#### *Recommandations*

**9.212** Nous avons recommandé que l'agence surveille la consommation de carburant, conformément à la directive du gouvernement.

**9.213** Nous avons recommandé que l'agence améliore ses communications avec les coordonnateurs des services de véhicules des ministères au sujet des attentes en matière de surveillance de la consommation de carburant pour assurer une surveillance adéquate au niveau des ministères.

#### *Réponse du ministère*

**9.214** *L'agence est d'accord avec la recommandation et prendra des mesures pour communiquer et mettre en œuvre la directive révisée sur les véhicules afin que les coordonnateurs des services de véhicules connaissent leurs responsabilités en matière de surveillance de la consommation de carburant. [Traduction.]*

**9.215** La directive révisée sur les véhicules dont fait mention le ministère dans sa réponse a été approuvée après notre vérification.

**9.216** Lorsque les conducteurs présentent leurs registres de consommation de carburant à leur coordonnateur ministériel chaque mois, ils sont censés aussi remettre le kilométrage ainsi qu'une copie papier des reçus de plein de carburant pour le carburant obtenu de vendeurs externes. Dans les différents ministères que nous avons vérifiés, les coordonnateurs de carburant recueillaient des données auprès des conducteurs, mais n'en faisaient aucune vérification. Dans certains cas, ils n'obtenaient même pas une copie papier des reçus de vendeurs pour les rapprocher avec le rapport du conducteur. Dans un des ministères que nous avons vérifiés, 96 % des achats de carburant de

source externe n'étaient pas appuyés par une copie papier des reçus des vendeurs. Voilà qui est particulièrement important, car les grandes compagnies pétrolières traitent les achats électroniquement, de sorte que l'agence ne reçoit plus de copie papier des reçus. Pour compenser cette perte de contrôle, le Bureau du contrôleur a demandé que l'agence vérifie un échantillon d'opérations sur carte de crédit de façon mensuelle. Bien que nous ayons aussi noté cette recommandation dans notre vérification de 1996 de l'agence, le personnel de l'agence ne le fait toujours pas. En conséquence, l'agence paye des factures de carburant reçues de vendeurs sous forme électronique sans vérifier l'authenticité des charges. C'est une question importante car, pour l'exercice terminé en 2002, l'agence a payé un total de 2 623 537 \$ aux vendeurs externes pour l'ensemble des véhicules.

### *Recommandation*

**9.217** Nous avons recommandé que l'agence vérifie chaque mois un échantillon de factures de vendeur basées sur des opérations sur carte de crédit pour en assurer l'authenticité.

### *Réponse du ministère*

**9.218** *L'agence continuera à surveiller la consommation de carburant au moyen de ses rapports d'anomalies (p. ex., quantité de carburant qui dépasse la capacité du réservoir, etc.). La surveillance régulière de la consommation de carburant incombe aux ministères clients, comme le précise la nouvelle directive sur les véhicules. [Traduction.]*

**9.219** Ni le personnel de l'agence, ni les coordonnateurs de services de véhicules des ministères ne comparent la consommation de carburant au kilométrage. Le personnel de l'agence nous a informés que, souvent, les kilomètres parcourus par les clients ne sont pas signalés ou sont fournis comme estimations, de sorte qu'une telle comparaison serait difficile à faire. Dans les trois ministères que nous avons vérifiés, dans un mois donné, le kilométrage n'est pas signalé pour 15 % de tous les biens. Dans un ministère en particulier, le kilométrage n'est pas fourni pour 37 % des biens pour le mois. Nous avons vérifié quelques dossiers de conducteurs de voitures de hauts fonctionnaires et constaté que, souvent, le kilométrage n'est pas fourni pour six ou sept mois à la fois.

**9.220** Nous pouvons comprendre la difficulté de surveiller le carburant obtenu par rapport au kilométrage signalé si le kilométrage est inexact ou fourni en retard. Cependant, à notre avis, il s'agit d'une mesure nécessaire afin d'éviter une utilisation frauduleuse des cartes. Dans un cas, nous avons noté qu'une distance de 1 728 km était signalée pour le mois pour une mini-fourgonnette et que les achats de carburant pour le même mois étaient de 800 litres, ce qui correspond à une moyenne de 46,3 litres par 100 km. Nous avons vérifié les cotes de consommation de l'Énergide, et la cote la plus élevée pour ce genre de véhicule est 17,3 litres par 100 km. Selon ces cotes, le véhicule en question aurait dû avoir consommé au maximum 299 litres. De plus, le nombre moyen de litres par 100 km sur une période de quatre mois pour tous les autres véhicules semblables du gouvernement est de 18,4, comparativement à

38,4 pour le véhicule en question. Le personnel de l'agence n'a pas pu nous expliquer la situation.

**Recommandation**

**9.221 Nous avons recommandé que l'agence s'assure qu'il est fait rapport chaque mois du nombre exact de kilomètres parcourus.**

**Réponse du ministère**

**9.222** *L'agence se fie aux ministères clients pour présenter mensuellement les données sur l'utilisation réelle des véhicules assignés. L'exactitude de l'utilisation est vérifiée à l'aide de procédés de contrôle mensuels, avant que les données servent à la facturation. L'agence continuera à utiliser ces procédés pour vérifier l'utilisation des véhicules par les clients. [Traduction.]*

**Recommandation**

**9.223 Nous avons recommandé que l'agence envisage de comparer le kilométrage à la consommation de carburant en prélevant un échantillon aléatoire comme outil de surveillance de la consommation de carburant.**

**Réponse du ministère**

**9.224** *Comme il est noté précédemment, la surveillance de la consommation de carburant est la responsabilité des ministères clients. L'agence continuera à surveiller la consommation inhabituelle au moyen de rapports d'anomalies et à en avertir les ministères clients. [Traduction.]*

**9.225** À l'heure actuelle, le rôle de l'agence dans la surveillance de la consommation de carburant se limite à produire des rapports d'anomalies mensuels sur le carburant et à préparer pour les ministères, sur demande, un rapport de vérification de la consommation de carburant. Le personnel nous a informés que, bien que quelques ministères demandent effectivement des renseignements détaillés sur le carburant à des fins de vérification, la plupart ne le font pas. Alors que l'agence produit des rapports d'anomalies qui aideraient à la surveillance du carburant, les rapports sont souvent produits, mais ils sont rarement examinés et entraînent rarement des suites. Nous avons été déçus de constater une telle situation, car il s'agit des mêmes constatations que celles que nous formulions dans notre vérification de 1996 et à la suite desquelles l'agence avait consenti à améliorer la surveillance.

**9.226** Un rapport d'alerte sur le carburant obtenu de source externe est produit pour noter les anomalies suivantes : coûts de carburant imputés à un bien qui n'est pas en service, opérations qui dépassent la limite de crédit, opérations multiples pour une même date, et achats de carburant qui dépassent la capacité du réservoir. Le personnel de l'agence nous a informés que, bien que ce rapport soit censé être produit et examiné tous les mois, ce n'est pas souvent le cas. Le premier rapport d'alerte sur le carburant obtenu de source externe que nous avons demandé comportait plusieurs pages, et rien ne montrait qu'un suivi avait été assuré.

**9.227** Plusieurs anomalies portaient sur des achats de carburant qui dépassaient la capacité du réservoir, indiquant qu'une quantité de carburant supérieure à ce qui est nécessaire pour faire le plein avait été achetée. Cela peut s'expliquer de deux façons. Soit le volume de carburant acheté a dépassé la capacité du réservoir du véhicule, soit la capacité du réservoir inscrite par l'agence dans le SGV est inférieure à la capacité réelle. Nous avons vérifié un échantillon de 14 anomalies, tous des cas où l'achat de carburant a dépassé la capacité du réservoir. Dans les 14 cas, une quantité de carburant supérieure à la capacité du réservoir avait été obtenue.

**9.228** Le rapport d'alerte sur le carburant obtenu de source interne comprend les mêmes anomalies que le rapport externe, à l'exception des opérations qui dépassent la limite de la carte de crédit, puisque les cartes pour obtenir du carburant de source interne ne comportent pas de limite de crédit. Encore une fois, ces rapports sont censés être produits chaque mois, mais ce n'est pas souvent le cas. Ces rapports ne font pas l'objet d'un examen et d'un suivi réguliers. De plus, un membre du personnel de l'agence nous a informés que l'agence peut seulement s'occuper du suivi de quatre ou cinq cas par mois, par faute de temps.

**9.229** L'agence produit aussi un rapport des opérations d'achats de carburant non facturées. Ce rapport montre toutes les opérations qui ne peuvent être imputées à un bien, parce que le genre de carburant n'a pas été inscrit, le mauvais genre de carburant est imputé au bien, le numéro du bien est absent, ou le bien n'est pas affecté à un ministère. Certaines anomalies interrompent la production du rapport tant que les anomalies ne sont pas réglées. D'autres aboutissent sur le rapport des anomalies. Au moment de notre vérification, ce rapport n'était pas à la disposition de tous les utilisateurs du SGV, mais prenait la forme d'un rapport ponctuel préparé par la section TI de l'agence. Nous avons noté des cas où des anomalies notées en juin étaient de nouveau constatées en octobre. Il semble que ces cas ne sont pas résolus avant des mois.

**9.230** Le personnel de l'agence nous a informés que le SGV a la capacité de distinguer les charges inacceptables non reliées au carburant imputées à une carte de crédit. Lorsque les factures électroniques des vendeurs de carburant externes sont téléchargées dans le SGV, les charges dont le code correspond à un article autre que du carburant sont traitées et doivent être examinées par le personnel de l'agence. Ce dernier peut alors accepter ou rejeter l'opération. Des exemples de telles charges sont des cigarettes, des repas au restaurant ou des articles d'épicerie. Comme les vendeurs externes signent un contrat qui précise clairement qu'ils ne peuvent accepter de telles charges, le personnel de l'agence nous a informés qu'il refuse de les payer. Toutefois, il nous a aussi informés que les articles qui portent le code d'article de dépanneur ne sont pas signalés d'aucune façon. Ces frais sont traités comme des charges acceptables, quel qu'en soit l'objet. Le personnel nous a informés qu'il arrive à certains vendeurs d'inscrire un code d'article de

dépanneur pour certains articles acceptables (du lave-glace, par exemple), et que ces cas sont trop nombreux pour que le personnel de l'agence fasse enquête chaque fois. Le personnel nous a informés des difficultés d'administrer les contrats passés avec les vendeurs. Ils n'ont pas le temps de s'assurer que les vendeurs respectent les règles du contrat. Un membre du personnel nous a dit que l'agence aurait besoin d'embaucher deux ou trois personnes de plus juste pour surveiller la pertinence des charges portant le code d'article divers ou d'article de dépanneur.

### *Recommandations*

**9.231** Nous avons recommandé que l'agence veille à ce que les rapports d'anomalies sur le carburant soient non seulement produits chaque mois, mais aussi examinés chaque mois. Toute anomalie devrait faire l'objet d'un suivi en temps opportun.

**9.232** Nous avons recommandé que l'agence documente clairement les mesures de suivi prises au sujet des anomalies repérées dans les rapports sur le carburant.

### *Réponse du ministère*

**9.233** *L'agence continuera à produire des rapports d'anomalies sur la consommation d'essence et à les faire parvenir aux clients de façon mensuelle. De plus, l'agence continuera à aider les clients à examiner des questions particulières au besoin et à en assurer le suivi.*  
[Traduction.]

### *Recommandation*

**9.234** Nous avons recommandé que l'agence veille à ce que les vendeurs respectent les modalités de leur contrat. Pour ce faire, des rapports d'anomalies seraient produits et examinés pour repérer les articles coûteux ou inhabituels portant le code d'article de dépanneur.

### *Réponse du ministère*

**9.235** *L'agence s'assurera que les vendeurs connaissent et respectent les modalités des contrats de vente de carburant de source externe. L'agence demandera aux vendeurs de produire des rapports qui précisent avec exactitude tous les achats effectués à l'aide des cartes de crédit.*

**9.236** *En réponse à une question soulevée dans le rapport du vérificateur général concernant les cas où la quantité de carburant achetée dépasse la capacité du réservoir, notons qu'il existe des circonstances exceptionnelles dans lesquelles on s'attend à un tel rapport. Par exemple, un véhicule peut être muni de plusieurs réservoirs de carburant, un exploitant peut avoir besoin d'apporter sur le lieu de travail du carburant dans des contenants séparés, ou des accessoires automobiles ont pu être achetés sans être identifiés comme un produit distinct.* [Traduction.]

### *Conclusion*

**9.237** Il n'est pas satisfait au critère. L'agence ne surveille pas la consommation de carburant, alors que la directive du gouvernement

l'exige clairement. Bien que des rapports d'anomalies soient produits, souvent, les rapports ne sont pas examinés et il n'est pas donné suite aux anomalies repérées.

# Chapitre 10

## Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs

### Contenu

Contexte .....	235
Étendue .....	235
Recommandations de 1998 .....	237
Recommandations de 1999 .....	241
Recommandations de 2000 .....	247



# Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs

## Contexte

**10.1** Nous avons comme politique de suivre l'état de nos recommandations durant une période de quatre ans après leur parution dans notre rapport.

**10.2** Pour donner aux ministères et aux organismes le temps de prendre des mesures, nous ne préparons pas de suivi après la première année. Après les deuxième, troisième et quatrième années, nous rédigeons un rapport d'étape qui montre les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations. Lorsque les recommandations sont acceptées et mises en œuvre, nous n'en faisons rapport qu'une fois.

**10.3** Cette démarche correspond à l'un des indicateurs du rendement de notre bureau, qui se lit comme suit :

*Nous mesurerons le degré auquel les recommandations qui figurent dans notre rapport annuel sont acceptées et mises en œuvre. Un suivi de chaque recommandation sera assuré durant une période de quatre ans.*

**10.4** Pour la préparation de l'information contenue dans le présent chapitre, nous demandons des mises à jour par écrit aux différents ministères et organismes. Nous assurons le suivi de ces mises à jour par des rencontres avec les responsables concernés de chaque ministère ou organisme pour passer en revue les mesures décrites dans les mises à jour.

## Étendue

**10.5** Le présent chapitre contient des mises à jour sur nos recommandations de 1998 et de 1999 et, pour la première fois, une mise à jour sur nos recommandations de 2000. Au cours d'années antérieures, nous avons conclu qu'un certain nombre de recommandations des années 1998 et 1999 avaient été acceptées et mises en œuvre. Le détail de ces recommandations n'est pas repris dans le présent rapport.

**10.6** Trois genres de recommandations ne figurent pas dans ce chapitre de mise à jour : les recommandations acceptées et mises en œuvre l'année où elles sont formulées, les recommandations qui n'exigent aucune mesure directe de la part du ministère ou de l'organisme, et les recommandations qui pourraient perdre leur pertinence en raison de changements au gouvernement ou dans les programmes du gouvernement.

**10.7** La raison pour laquelle certaines recommandations ne nécessitent aucun suivi est qu'elles visent une situation, une période ou un événement particulier. Même si les recommandations ont une valeur dans la prise de décisions ou de mesures ultérieures, il est trop tard pour remédier la situation particulière dont il est question dans la vérification. Bien que ce genre de recommandations ne fasse pas l'objet d'un suivi ici, il devrait être clair qu'elles peuvent avoir des répercussions générales sur les processus du gouvernement et mener à de futures améliorations.

**10.8** Le présent chapitre renvoie aux recommandations originales formulées par notre bureau et en fournit une mise à jour. Dans certains cas, nous ne renvoyons pas aux recommandations de façon détaillée. Il peut donc être nécessaire, pour bien comprendre les questions qui ont donné lieu aux recommandations originales, de relire le rapport du vérificateur général dans lequel nous discutons de la vérification et de nos constatations.

#### Résumé des recommandations traitées dans le chapitre

Ministère ou organisme	Secteur de vérification	1998	1999	2000
Entreprises Nouveau-Brunswick	Aide financière aux entreprises et présentation de l'information sur le rendement	x		
Santé et Mieux-être	Excellence en éducation	x		
Santé et Mieux-être	Gouverne des corporations hospitalières	x		
Services familiaux et communautaires	Système NB Cas	x		
Finances	Taxe à la consommation		x	
Environnement et Gouvernements locaux	Intendance des pneus		x	
Différents ministères	Administration des contrats		x	
Différents ministères	Location à bail de matériel		x	
Société des alcools du Nouveau-Brunswick	Gouverne		x	
Santé et Mieux-être	Salubrité des aliments		x	
Agriculture, Pêches et Aquaculture	Examen des mesures législatives			x
Environnement et Gouvernements locaux, et Santé et Mieux-être	Qualité de l'eau des puits domestiques			x
Ressources naturelles et Énergie	Terres à bois privées			x
Approvisionnement et Services	Fonds pour l'aménagement des terres			x
Transports	Services de génie-conseil et matériaux routiers			x
Bureau du contrôleur	Système provincial de comptabilité financière			x

**10.9** Les responsabilités affectées aux ministères et aux organismes peuvent changer, de même que les noms de ces ministères et organismes. Pour les besoins du chapitre, nous renvoyons au ministère ou à l'organisme qui est actuellement chargé du domaine ayant fait l'objet de la vérification.

Le tableau qui suit fournit le nombre total de recommandations formulées chaque année. Il montre également le nombre de recommandations mises en œuvre en totalité ou en partie.

Année de vérification	Recommandations			
	Total	Mises en œuvre	Partiellement mises en œuvre	Pourcentage
1998	38	21	5	68
1999 *	101	42	18	59
2000	93	24	33	61
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>87</b>	<b>56</b>	<b>61</b>

\* Six recommandations adressées à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick figurent comme des recommandations mises en œuvre. Cependant, nous n'avons pas encore effectué de travail de suivi au sujet de ces recommandations.

## Recommandations de 1998

**10.10** C'est la dernière année pour laquelle nous faisons une mise à jour sur les recommandations du rapport de 1998 auxquelles il n'a pas été donné suite. C'est la troisième année de suite pour laquelle une mise à jour est présentée. Cette année, nous ferons surtout rapport sur les recommandations de 1998 qui n'ont pas encore été mises en œuvre.

### Ministère des Entreprises Nouveau-Brunswick

#### *Aide financière aux entreprises et rapport sur le rendement*

**10.11** Dans notre rapport de 1998, nous formulons 22 recommandations à la suite de notre vérification de la section des Services financiers du ministère. Cette section fournit de l'aide financière aux entreprises. Nous avons également formulé 7 recommandations visant à aider le ministère à améliorer l'efficacité de son rapport sur le rendement.

**10.12** Nos mises à jour de 2000 et de 2001 montraient que la mise en œuvre des recommandations par le ministère était limitée. Cependant, au cours du dernier exercice, des progrès ont été accomplis à l'égard d'un certain nombre. Au total, huit des recommandations sont maintenant adoptées. Par ailleurs, huit recommandations devraient être mises en œuvre à l'automne, tandis que quatre autres devraient être partiellement mises en œuvre à l'automne. Le ministère a exprimé son accord à l'égard des neuf recommandations qui ne sont pas mises en œuvre.

#### Aide financière aux entreprises

**10.13** Le ministère nous a fourni une version préliminaire de son nouveau manuel des directives et des procédures. Le ministère prévoit rencontrer son personnel cet automne (2002) avant de publier le manuel en vue de son utilisation générale. Un certain nombre de nos recommandations ont été prises en compte dans les changements

apportés au manuel. Grâce à la publication du manuel, le ministère aura mis en œuvre huit autres recommandations et mis partiellement en œuvre quatre recommandations. Cette évaluation est fondée sur notre examen du manuel préliminaire.

**10.14** Quatre recommandations n'ont eu aucune suite.

**10.15** L'un des coordonnateurs des Services financiers devrait examiner tous les dossiers de clients pour s'assurer que toutes les étapes de la procédure ont été suivies avant d'envoyer la proposition à la CDINB.

**10.16** Il devrait être envisagé de hausser le seuil, qui est actuellement de 100 000 \$, pour les demandes d'aide devant être soumises au Conseil de gestion aux fins d'approbation.

**10.17** Des directives devraient être ajoutées au manuel des directives et des procédures du ministère pour traiter des mesures à prendre dans les cas où les activités de surveillance ont permis de déceler des problèmes. L'application de telles directives serait plus efficace si un régime de surveillance systématique était en place, puisqu'il permettrait une détection précoce des problèmes.

**10.18** Des directives devraient être consignées dans le manuel des directives et des procédures du ministère pour expliquer les mesures à prendre dans les cas où le client n'a pas rempli les conditions de son entente.

Présentation de l'information sur le rendement

**10.19** Les sept recommandations concernant la présentation de l'information sur le rendement ont été adressées au ministère du Développement économique, du Tourisme et de la Culture, un ministère qui n'existe plus. Cependant, malgré les changements qui ont eu lieu dans l'organisation du gouvernement, nous avons continué à insister sur l'importance de présenter l'information sur le rendement et suivi les progrès du nouveau ministère dans la mise en œuvre de nos recommandations.

**10.20** Avant le rapport de cette année, nous pouvions uniquement signaler que nos recommandations étaient acceptées. Au cours de l'année écoulée, le ministère a répondu de manière plus substantielle aux recommandations. Le ministère a maintenant mis en œuvre deux des recommandations.

**10.21** Les cinq recommandations qui suivent n'ont pas encore été mises en œuvre. Le ministère a dit qu'il prévoit prendre des mesures à l'égard de chacune.

**10.22** Le ministère devrait élaborer des définitions plus précises pour les indicateurs du rendement actuels qui ont trait à la création d'emplois et à la production de richesses.

**10.23** Le ministère devrait élaborer des indicateurs du rendement à l'encontre desquels faire rapport sur tous les objectifs stratégiques, ce qui permettrait d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques et, par le fait même, sa mission.

**10.24** Le ministère devrait communiquer des objectifs annuels pour tous les indicateurs du rendement consignés dans le rapport annuel du ministère. Communiquer les résultats réels par rapport aux objectifs annuels devrait permettre l'évaluation annuelle du degré de réussite du ministère dans la réalisation des objectifs stratégiques. Ces objectifs annuels pourraient faire partie d'objectifs à plus long terme établis dans le supplément des indicateurs du rendement du budget principal pour certains indicateurs du rendement.

**10.25** Le ministère devrait se conformer à tous les aspects de la politique gouvernementale sur les rapports annuels dans ses futurs rapports annuels. En particulier, il y aurait lieu d'ajouter les points suivants dans le rapport annuel.

- Une discussion sur la pertinence continue des programmes clés du ministère.
- Une discussion du niveau d'accueil des programmes clés du ministère par les groupes cibles.
- La communication d'informations financières importantes sur les résultats réels par rapport au budget.
- Une explication de tout écart important par rapport au budget.

**10.26** De plus, une fois les objectifs stratégiques du ministère définis, il serait utile que les indicateurs du rendement et les textes décrivant les réalisations soient présentés dans le rapport annuel par objectif stratégique. Il serait alors beaucoup plus facile pour les lecteurs d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques.

**10.27** Encore une fois, il s'agit de la dernière mise à jour au sujet de ces recommandations adressées à Entreprises Nouveau-Brunswick. Nous ne publierons aucune autre information sur les mesures que le ministère prendra pour donner suite aux recommandations.

**Ministère de la Santé et du  
Mieux-être**

*L'excellence en éducation*

**10.28** Dans notre rapport de 1998, nous avons formulé une recommandation à la suite de notre vérification de la réponse du gouvernement aux recommandations de la Commission sur l'excellence en éducation.

**10.29** Le programme Excellence en éducation a été annoncé en septembre 1992, assorti d'un budget de 61,7 millions de dollars réparti sur quatre ans. La majeure partie du budget a été affectée au ministère de l'Éducation (39,2 millions) et au ministère de la Santé et des Services communautaires (16,1 millions). Le ministère de la Santé et des Services communautaires est, depuis, devenu le ministère de la Santé et du Mieux-être.

**10.30** Le ministère de la Santé et du Mieux-être a mis au point une approche assez élaborée pour évaluer les Initiatives à la petite enfance, qui accapare la majeure partie des fonds. L'approche nous avait impressionnés par sa rigueur, et nous avons recommandé que les résultats de l'évaluation soient déposés à l'Assemblée législative. Nous avons formulé cette recommandation parce que nous estimons important que le gouvernement réalise des examens postérieurs à la mise en œuvre pour déterminer si les résultats escomptés ont été atteints.

**10.31** Malheureusement, la recommandation n'a pas été mise en œuvre.

## **Ministère de la Santé et du Mieux-être**

### *Gouverne des corporations hospitalières*

**10.32** Dans notre rapport de 1998, nous avons formulé six recommandations à l'intention du ministère au sujet de ses responsabilités dans le domaine de la gouverne et de la reddition de comptes des corporations hospitalières. L'année dernière, nous signalions l'adoption de trois des recommandations. Cette année, nous pouvons signaler qu'une autre recommandation a été mise en œuvre.

**10.33** L'une des recommandations restantes voulait que le ministère affecte aux corporations hospitalières, maintenant les régies régionales de la santé, un budget à long terme pour favoriser la planification stratégique et opérationnelle. De plus, les régies devraient avoir la possibilité de contribuer à ce processus budgétaire annuel à long terme. Bien que le ministère ait pris quelques mesures à cet égard, la recommandation n'est pas pleinement mise en œuvre. Les régies seront tenues de dresser des plans régionaux de la santé et d'affaires de trois ans. Toutefois, la loi exige que le ministre de la Santé et du Mieux-être approuve les plans financiers sur une base annuelle et non pour la période de trois ans.

**10.34** La dernière recommandation voulait que le ministre/ministère exige des régies qu'elles élaborent des indicateurs du rendement pour leurs objectifs stratégiques et fixent des cibles annuelles pour chaque indicateur du rendement défini. Le ministre devrait approuver ces indicateurs du rendement et ces cibles. Le ministre/ministère devrait aussi envisager d'établir des indicateurs du rendement uniformes pour toutes les régies dans les secteurs appropriés. Ces indicateurs pourraient servir à établir des comparaisons.

**Ministère des Services  
familiaux et  
communautaires**

*Système NB Cas*

**10.35** Bien que la loi sur les régies régionales reconnaisse que le ministre peut établir des cibles de rendement, le ministère n'a prévu aucune mesure dans ce sens, et il n'a pas l'intention de créer des indicateurs uniformes pour toutes les régies.

**10.36** L'une de deux recommandations découlant d'une vérification effectuée sur la mise en œuvre du système automatisé NB Cas au ministère n'a toujours pas été mise en œuvre.

**10.37** Nous avons recommandé que le ministère prépare une analyse du coût intégral d'autres méthodes d'exploitation et de maintenance du système NB Cas. Nous avons suggéré de préparer cette analyse avant l'expiration de l'entente avec Andersen Consulting.

**10.38** Le ministère a choisi de prolonger de deux ans le contrat de maintenance. Une analyse du coût intégral n'a pas été faite au moment de cette prolongation du contrat. Le ministère a précisé que, à l'expiration de la prolongation de deux ans en 2002, il aura recours à une demande de propositions pour choisir le fournisseur du service.

**Recommandations de  
1999**

**Ministère des Finances**  
*Taxe à la consommation*

**10.39** C'est notre deuxième mise à jour sur les recommandations que nous avons formulées dans notre rapport de 1999. Une première mise à jour détaillée figure dans notre rapport de 2001.

**10.40** Étant donné le remplacement de la taxe à la consommation par la taxe de vente harmonisée, nous avons voulu nous assurer que les activités d'établissement de la cotisation et de perception de la taxe n'avaient pas été réduites avant que la question des taxes dont la cotisation n'était pas établie et des taxes non perçues soit correctement réglée. Nous avons examiné l'économie et l'efficacité des efforts intensifiés visant à déterminer la cotisation de la taxe de vente provinciale non établie et à percevoir la taxe de vente impayée. Nous avons aussi vérifié si le ministère avait établi et communiqué des mesures du rendement satisfaisantes pour ces questions. Neuf recommandations ont découlé de ce travail.

**10.41** Nous signalions l'année dernière que quatre des recommandations avaient été adoptées. Nous sommes en mesure de signaler qu'une autre recommandation a été adoptée, maintenant que le ministère a pris des mesures concernant la radiation des créances irrécouvrables.

**10.42** Les comptes irrécouvrables devraient être radiés plus rapidement afin d'améliorer la reddition de comptes et les rapports financiers.

**10.43** Le ministère est d'accord avec la recommandation. Au cours de l'année écoulée, le ministère a envoyé plus de 1 000 comptes au Conseil de gestion en vue de leur radiation ou de leur remise.

**10.44** Dans le cas de trois recommandations, soit il est trop tard pour y donner suite, soit le ministère n'est pas d'accord avec les mesures recommandées. Elles ont fait l'objet d'un rapport l'année dernière. La période d'applicabilité de la neuvième recommandation, qui suit, a aussi expiré, mais le ministère a encore une fois réagi favorablement à l'orientation de la recommandation.

**10.45** Des objectifs officiels visant l'activité de perception devraient être établis. Des objectifs mesurables tels que le coût par dollar perçu et le pourcentage perçu dans le cadre du programme de perception devraient ensuite être établis, surveillés et communiqués. Les résultats devraient servir à optimiser les ressources consacrées à la tâche. Les objectifs devraient servir à dresser des plans de travail pour les percepteurs. Le rendement des percepteurs devrait être évalué régulièrement en rapport avec ces plans de travail.

**10.46** Comme le nombre de comptes de taxe à la consommation qui restent est limité, d'autres mesures par le ministère visant à officialiser les modalités de perception de ces comptes ne sont pas attendues pour l'instant. Le ministère a dit qu'il est d'accord avec la recommandation et qu'elle s'applique à la perception des impôts fonciers, dont les percepteurs s'occupent actuellement. Des objectifs précis sont en voie d'établissement à l'intention des percepteurs des impôts fonciers. Nous avons été heureux de l'apprendre.

**Ministère de  
l'Environnement et des  
Gouvernements locaux**  
*Programme d'intendance  
des pneus*

**11.47** Les risques pour l'environnement de l'entreposage et de l'élimination des pneus d'automobile sont bien connus. Nous avons examiné des aspects de la planification et de la mise en œuvre du programme d'intendance des pneus au Nouveau-Brunswick. Nous avons aussi examiné le fonctionnement du programme jusqu'au 31 mars 1999. Au total, 11 recommandations ont été adressées au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux à la conclusion de la vérification.

**10.48** Dans le rapport de l'année dernière, nous signalions que toutes les recommandations sauf trois avaient été mises en œuvre. Une mise à jour sur les trois dernières recommandations a été préparée.

**10.49** Nous avons recommandé que la Commission d'intendance des pneus entreprenne une étude visant à analyser les questions entourant le passif à la hausse au titre des frais de traitement courus.

**10.50** Les frais de traitement courus sont payés lorsque des produits contenant des matières recyclées sont vendus. Le passif augmente à



mesure que les stocks de matières recyclées s'accumulent. Un programme de recyclage efficace verrait le solde demeurer constant. Au cours de notre vérification de 1999, nous avons constaté que le passif augmentait rapidement.

**10.51** Cette année, nous notons que le passif signalé dans les états financiers vérifiés de la Commission d'intendance des pneus baisse de façon constante depuis quelques années. Le ministère prévoit que les stocks de pneus transformés sera complètement dispersé durant l'année.

**10.52** Cependant, notre vérification avait soulevé d'autres questions. Ainsi, nous avons souligné que le montant du passif ne concordait pas avec les niveaux des stocks. Nous avons aussi demandé pourquoi le passif inscrit aux états financiers continuait d'augmenter, alors que le nombre de pneus demeurerait relativement constant. De plus, la commission s'occupait activement des exigences relatives à la TVH, ce qui pourrait se refléter dans les frais actuels. Aucune étude n'a été menée pour régler ces questions.

**10.53** Nous avons recommandé que le ministère et le prévôt des incendies élaborent un plan complet qui attribue la responsabilité des inspections des installations de la Tire Recycling Atlantic Canada Corporation (TRACC) en rapport avec les différentes exigences législatives et contractuelles.

**10.54** Le ministère a dit qu'il continuera à inspecter l'usine de la TRACC, tel qu'exigé, pour assurer la conformité à l'agrément d'exploitation. Il a aussi dit que le Bureau du prévôt des incendies continuera d'offrir un soutien technique. Toutefois, aucun plan complet n'a encore été établi. Comme aucun engagement officiel n'a été pris relativement aux inspections, nous concluons que la recommandation n'est pas pleinement mise en œuvre.

**10.55** Nous avons recommandé que le ministère et le prévôt des incendies collaborent en vue de coordonner le calendrier, la communication des résultats et les mesures correctrices ayant trait à toutes les inspections de la TRACC, au besoin.

**10.56** Il semble y avoir eu des communications entre les deux parties relativement à l'inspection menée en mai 2001. Cependant, nous n'avons rien trouvé qui prouve l'organisation d'un plan établi et coordonné concernant l'établissement d'un calendrier, la communication des résultats et la prise de mesures correctrices au sujet des inspections.

## **Administration des contrats**

**11.57** À la lumière de notre travail et de nos constatations qui figurent dans nos rapports annuels de 1997 et de 1998, il est facile de constater que les contrats entre le gouvernement provincial et ses fournisseurs sont très importants. De plus en plus de services sont fournis par le secteur privé, et de nombreux contrats sont prolongés sur une période de

plusieurs exercices. L'objectif de la vérification était de déterminer quels étaient les systèmes en place pour assurer une administration des contrats conforme aux modalités négociées. Nous avons examiné huit ministères pour nous faire une idée de la situation.

**10.58** L'observation générale qui suit demeure pertinente.

**10.59 Un registre des contrats devrait être tenu dans chaque centre de responsabilité ou à l'échelle du ministère. Le registre comprendrait de l'information sur les principaux engagements financiers et non financiers et serait organisé de manière à permettre un examen et un suivi efficaces.**

**10.60** Tel que mentionné l'année dernière, le suivi limité que nous avons effectué a révélé que les pratiques varient d'un ministère à l'autre, mais que des registres sont parfois utilisés. Il n'est toujours pas exigé de tous les ministères qu'ils tiennent un registre. L'année prochaine sera la dernière année durant laquelle nous exercerons un suivi, et nous avons l'intention d'effectuer une analyse plus détaillée en préparation de la mise à jour.

**10.61** Au moment de notre vérification, nous avons établi deux autres objectifs. Nous avons déterminé la mesure dans laquelle le rendement des contrats était surveillé et communiqué, et la mesure dans laquelle l'attribution des contrats permettait d'obtenir les résultats convenus. Toutes les recommandations adressées au ministère de l'Approvisionnement et des Services ont été mises en œuvre. Certaines des recommandations adressées au ministère des Services familiaux et communautaires n'ont toujours pas eu de suites.

*Contrats du ministère des Services familiaux et communautaires*

**10.62** Nous avons formulé neuf recommandations à l'intention du ministère. Nous signalions l'année dernière que cinq des recommandations avaient été mises en œuvre, tandis que trois l'étaient en partie. Le ministère est d'accord avec la dernière recommandation, mais, comme nous l'indiquions l'année dernière, il n'était pas en mesure de s'y conformer pleinement. Cette année, la situation est demeurée la même.

**10.63** Le ministère a dit cette année que la date de mise en œuvre cible du 31 mars 2003 a été fixée pour les trois recommandations qui suivent, qui sont partiellement mises en œuvre.

**10.64** **Lorsqu'un contrat est en vigueur pour l'achat de services, le ministère devrait obtenir des informations fiables et complètes qui peuvent servir à évaluer le rendement du titulaire de contrat.**

**10.65** **Le ministère devrait s'assurer que l'information obtenue des titulaires de contrat pour évaluer le rendement est fiable.**

**10.66 Le ministère a besoin d'adopter une approche proactive plus structurée pour s'assurer que les services dispensés par les fournisseurs répondent aux normes de qualité et aux autres normes précisées dans les contrats, ce qu'il ferait notamment en informant régulièrement les titulaires de contrat de son degré de satisfaction à l'égard de leurs services.**

### **Location à bail de matériel**

**10.67** La location à bail, malgré son attrait d'un point de vue budgétaire, est souvent moins économique que l'achat direct. C'est particulièrement le cas pour le gouvernement provincial, car la plupart des sociétés de crédit-bail ne peuvent concurrencer les bas taux de financement de la Province. Nous avons effectué une vérification pour voir si les décisions de louer à bail étaient prises en tenant compte du principe d'économie et si les contrats de location étaient correctement inscrits dans les livres de la province.

**10.68** Quatre ministères ont reçu des recommandations, mais le ministère de l'Éducation a été le principal sujet de notre vérification. Neuf recommandations ont été adressées au ministère et, de façon générale, elles n'ont pas suscité de désaccord. Comme nous le signalions l'année dernière, le ministère a accepté un total de six recommandations; cependant, on nous a dit qu'aucune location n'avait eu lieu depuis la formulation des recommandations. Nous signalions également qu'il était trop tard pour donner suite à l'une des recommandations et qu'aucune mesure n'était prévue en réponse à une autre.

**10.69** Durant l'année écoulée, le ministère a donné suite à une recommandation.

**10.70** Nous avons recommandé que le ministère élabore un plan visant les questions liées aux programmes éducatifs et au remplacement des outils technologiques qui découlent de l'échéance des contrats de location durant l'année scolaire.

**10.71** Le ministère prévoit acheter tous les contrats de location d'ordinateur à leur expiration. La location d'ordinateurs n'est pas envisagée pour l'avenir.

### **Société des alcools du Nouveau-Brunswick**

#### *Gouverne*

**10.72** Nous estimons que la promotion de la reddition de comptes est le volet le plus important de notre travail. Nous estimons aussi que l'établissement de processus redditionnels appropriés pour les organismes de la Couronne ne peut se faire sans la mise en place et l'application de structures et de processus de gouverne efficaces. Nous avons mené un examen en profondeur des structures de gouverne et de reddition de comptes qui sont en vigueur à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick et formulé 19 recommandations à la conclusion de notre vérification.

**10.73** La société était d'accord avec seulement six des recommandations, mais elle s'était engagée à prendre les mesures nécessaires à leur égard. Des arrangements ont été pris avec la société pour nous permettre d'assurer notre suivi habituel au sujet des recommandations au cours de l'année écoulée. Or, en raison de circonstances imprévues, nous n'avons pas été en mesure de rencontrer le personnel qu'il fallait pour pouvoir faire le travail de suivi. Bien que la situation nous empêche de présenter des résultats dans le rapport de 2002, nous avons l'intention de présenter nos constatations dans le rapport annuel de l'année prochaine.

## **Ministère de la Santé et du Mieux-être**

### ***Salubrité des aliments***

**10.74** Sur notre thème de la sécurité, nous avons effectué une vérification des mécanismes et des méthodes de travail en place pour voir si les établissements de services alimentaires de la province se conformaient aux normes relatives à la salubrité des aliments. Nous avons adressé au ministère un total de 36 recommandations.

**10.75** Bien que, de façon générale, le ministère ait réagi favorablement aux recommandations, seulement quatre recommandations ont été mises en œuvre jusqu'à présent, dont deux au cours de la dernière année.

**10.76** Il reste 32 recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre. Parmi celles-ci, 25 ont trait à trois mesures prévues par le ministère : l'achèvement des modifications législatives; l'achèvement des directives et lignes directrices sur les programmes alimentaires; l'élaboration d'un programme d'assurance de la qualité.

**10.77** Le ministère avait dit l'année dernière que la modification des mesures législatives devait être achevée à l'automne 2001 et que les directives et lignes directrices sur les programmes alimentaires devaient être mises en œuvre en 2002. Le ministère a confirmé cette année qu'il attend les modifications législatives à l'automne 2002 et la mise en œuvre des directives et lignes directrices sur les programmes alimentaires d'ici janvier 2003. Le travail sur l'assurance de la qualité sera achevé après l'approbation des directives et lignes directrices sur les programmes alimentaires.

**10.78** Voici les deux recommandations mises en œuvre durant l'année.

**10.79** **Le ministère devrait étudier les avantages potentiels d'offrir aux inspecteurs l'accès à une formation spécialisée hors province.**

**10.80** Nous avons examiné de la documentation montrant que les inspecteurs ont assisté à une formation hors province au cours de l'année écoulée.

**10.81** **Les plaintes reçues du public devraient être consignées dès leur réception. Chacune devrait faire l'objet d'une enquête dans un délai raisonnable, avec consignation des résultats. On devrait**

**informer l'auteur de la plainte des constatations de l'enquête et des mesures prises par le ministère dans un délai raisonnable.**

**10.82** Le ministère a mis en œuvre un mécanisme de suivi des plaintes.

## **Recommandations de 2000**

### **Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture**

#### **Examen des mesures législatives**

**10.83** C'est le premier suivi que nous faisons des recommandations de 2000.

**10.84** Les législateurs ont la responsabilité de voir à ce que les mesures législatives qu'ils adoptent soient efficaces pour atteindre les objectifs escomptés. L'administration des mesures est confiée aux ministères, et il est raisonnable de s'attendre à ce que les ministères soient tenus responsables de l'administration efficiente et efficace des mesures législatives dont ils ont la responsabilité.

**10.85** Il nous est arrivé par le passé d'exprimer des préoccupations concernant le fait que les mesures législatives ne sont pas toujours observées. C'est la raison pour laquelle nous avons réalisé un projet nous permettant de déterminer si des mécanismes et des méthodes appropriés étaient instaurés pour :

- assurer le respect des mesures législatives;
- mesurer l'efficacité des mesures législatives et en faire rapport;
- faire en sorte que les ressources affectées à l'administration des mesures législatives sont gérées en tenant compte des principes d'économie et d'efficience.

**10.86** Nous avons choisi un ministère en particulier, soit Agriculture, Pêches et Aquaculture, pour mener notre vérification, mais nous espérons que les résultats de la vérification et les recommandations puissent s'appliquer à tous les ministères.

**10.87** Nous avons adressé 10 recommandations au ministère à l'issue de notre vérification. À ce stade-ci, aucune des recommandations n'a été pleinement mise en œuvre, bien que deux le sont partiellement. Pour trois des recommandations, le ministère nous a demandé d'aller plus loin qu'Agriculture, Pêches et Aquaculture pour un suivi aux recommandations, étant donné la vaste portée des questions en jeu. Le ministère est d'accord avec toutes les autres recommandations, et il a commencé à travailler à la résolution des questions soulevées.

**10.88** Pour les trois recommandations qui suivent, le ministère a répondu que, comme nous avons proposé que les questions soient envisagées dans l'optique de toutes les mesures législatives et de tous les ministères, il serait approprié qu'elles soient présentées au gouvernement pour qu'il les étudie et prenne les mesures qui s'imposent.

**10.89** Nous avons recommandé qu'un énoncé clair de l'objet soit compris dans toute nouvelle proposition de mesure législative. Nous

avons recommandé également qu'un énoncé de l'objet soit intégré aux mesures législatives en vigueur chaque fois qu'une mesure est modifiée.

**10.90** Nous avons recommandé que le ministère remette à l'Assemblée législative des rapports écrits réguliers (aux trois ou quatre ans, par exemple) sur l'efficacité avec laquelle les mesures législatives dont il est responsable atteignent les objectifs visés.

**10.91** Nous avons recommandé que le ministère élabore des indicateurs du rendement qui peuvent servir à évaluer les activités administratives du ministère à l'appui des mesures législatives.

**10.92** L'une des recommandations qui n'a pas eu de suite a trait à la *Loi sur la protection de la couche arable* et au règlement afférent. La responsabilité de cette loi a été transférée au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux. Ce dernier signale qu'il aura besoin de l'aide d'Agriculture, Pêches et Aquaculture pour corriger les faiblesses relevées.

**Ministère de  
l'Environnement et des  
Gouvernements locaux et  
ministère de la Santé et du  
Mieux-être**

*Qualité de l'eau des puits  
domestiques*

**10.93** Notre bureau s'intéresse depuis un certain temps à la sécurité publique et à l'environnement. C'est dans une telle optique que nous avons décidé d'examiner la question de l'eau potable. La qualité de l'eau des puits domestiques nouvellement forés a fait l'objet de notre examen. Le gouvernement provincial a établi en vertu de la *Loi sur l'assainissement de l'eau* des règlements et des normes de sécurité qui ont trait à ces puits. Nous avons concentré notre travail sur deux règlements, soit le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*.

**10.94** À l'issue de notre vérification, nous avons adressé 29 recommandations au ministère de la Santé et du Mieux-être et au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux. De façon générale, les ministères ont bien progressé dans la mise en œuvre des recommandations. L'état actuel des recommandations montre que 16 d'entre elles ont été adoptées et que 8 le sont partiellement. Les ministères sont d'accord avec les 5 autres recommandations, mais leur mise en œuvre n'a pour ainsi dire pas avancé.

**10.95** Nos recommandations aux ministères se répartissaient en six catégories. La présente mise à jour sur l'état des recommandations suit la même division. Le nombre de recommandations formulées dans chaque catégorie est fournie ci-dessous.

Communication des exigences réglementaires en matière d'eau potable (7)  
Surveillance et rapport de la conformité aux règlements (10)  
Exécution des règlements (6)  
Révision régulière des règlements (3)

## Mesure et rapport de l'efficacité des programmes (2)

## Indicateurs du rendement visant la protection des ressources en eau (1)

Communication des exigences réglementaires en matière d'eau potable

**10.96** Au cours des deux dernières années, quatre des sept recommandations formulées au sujet de la communication des exigences réglementaires ont été adoptées. L'adoption de deux des recommandations a progressé, tandis qu'une seule recommandation n'a donné lieu à aucun progrès mesurable. Les recommandations suivantes ont été adoptées.

**10.97** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux s'assure que le nouveau personnel reçoive une formation suffisante sur les responsabilités réglementaires.

**10.98** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Bien-être intègre aux plans de travail et aux évaluations du rendement de tous les employés la connaissance des exigences réglementaires ayant trait au ministère.

**10.99** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux fournisse régulièrement aux entrepreneurs de forage de puits et aux foreurs de puits de la documentation éducative sur leurs responsabilités en vertu des règlements.

**10.100** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux élabore des méthodes améliorées pour renseigner les propriétaires de nouveaux puits domestiques au sujet des exigences réglementaires applicables. Il serait bon d'évaluer ces méthodes après une certaine période de mise en œuvre pour voir si elles sont plus efficaces que l'approche actuelle.

**10.101** Les recommandations qui suivent ont été adoptées en partie.

**10.102** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux intègre aux plans de travail et aux évaluations du rendement de tous les employés la connaissance des exigences réglementaires ayant trait au ministère.

**10.103** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Bien-être révise la procédure en vigueur pour s'assurer que le personnel connaisse les responsabilités réglementaires ayant trait au ministère.

**10.104** Une recommandation n'a pas encore eu de suites.

Surveillance et rapport de la conformité aux règlements

**10.105** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux commence à exiger que les creuseurs de puits soient titulaires d'un permis et à les renseigner sur leurs obligations réglementaires.

**10.106** Dix recommandations ont été formulées concernant la surveillance et le rapport de la conformité. Les six recommandations suivantes ont été adoptées.

**10.107** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être examine les problèmes potentiels qui peuvent découler de l'apparente confusion dans les régions au sujet des responsabilités relatives à la chaîne de commandement et à la supervision. Des mesures correctrices devraient être prises en fonction des résultats d'un tel examen.

**10.108** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être élabore une méthode pour informer les propriétaires des résultats d'analyse de leur eau de façon compréhensible et claire. Cette méthode devrait être compatible avec le règlement.

**10.109** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être élabore des méthodes uniformisées pour communiquer avec les propriétaires de puits domestiques.

**10.110** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux établisse un processus visant à surveiller la conformité du laboratoire en ce qui a trait à la communication des résultats d'analyse au ministère de la Santé et du Mieux-être, conformément au règlement.

**10.111** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux dresse un calendrier pour la réalisation et la mise en œuvre du système d'information de gestion proposé pour les eaux souterraines.

**10.112** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux mette en vigueur une procédure visant à assurer la surveillance régulière des entrepreneurs de forage de puits et de foreurs de puits et à en faire rapport.

**10.113** Trois recommandations ont été adoptées en partie.

**10.114** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être mette en œuvre une procédure pour surveiller la mesure dans laquelle la communication des résultats d'analyse respecte le *Règlement sur l'eau potable* et en faire rapport.



**10.115** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être ajoute des descriptions claires et utiles de tous les paramètres et des risques qu'ils posent pour la santé à l'envoi des résultats d'analyse aux propriétaires.

**10.116** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux élabore des méthodes de surveillance et de rapport relativement à la conformité aux aspects clés du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable* dont la mise en application a été confiée à la Section de la planification de l'environnement.

**10.117** Aucun progrès marqué n'a été réalisé au sujet d'une recommandation.

**10.118** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, de concert avec le ministère de la Santé et du Mieux-être, élabore un protocole administratif pour le *Règlement sur l'eau potable* afin de clairement délimiter les différentes responsabilités des ministères en matière de puits domestiques.

#### Exécution des règlements

**10.119** Cinq des six recommandations concernant l'exécution des règlements ont été adoptées.

**10.120** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux mette en place une procédure officielle que le personnel devra suivre pour les questions relatives à l'exécution du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable*.

**10.121** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux examine ses méthodes en matière de documentation afin d'élaborer un moyen efficace de consigner de l'information clé sur la conformité et l'exécution.

**10.122** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux révise la procédure en place pour le signalement des incidents de sorte que les incidents soient reliés au règlement applicable. Le manque de cohérence parmi les directions devrait être résolu.

**10.123** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux élabore une définition d'« incident », que toutes les directions du ministère adopteront.

**10.124** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux envisage

**sérieusement d'adopter le concept d'émettre des « contraventions » pour différents cas de non-conformité au *Règlement sur les puits d'eau* et au *Règlement sur l'eau potable*. Nous avons recommandé que l'obtention des permis annuels d'entrepreneur ou de foreur soit assujettie au paiement de toutes les sommes dues.**

**10.125** Une recommandation a été partiellement mise en œuvre.

**10.126** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux adopte, pour consigner les « incidents », un protocole cohérent que toutes les directions du ministère adopteront.

Autres domaines

**10.127** Dans les autres domaines, nous avons formulé un total de six recommandations, dont une seule a été adoptée jusqu'à présent.

**10.128** Nous avons recommandé que tant le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux que le ministère de la Santé et du Mieux-être revoient la procédure mise en place pour assurer une révision régulière des deux règlements.

**10.129** Deux recommandations ont été adoptées en partie.

**10.130** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux examine la procédure mise en place pour faire rapport des résultats des programmes relativement au *Règlement sur l'eau potable* et au *Règlement sur les puits d'eau* afin d'assurer leur exactitude et leur utilité pour les lecteurs. À cet égard, le ministère devrait établir des objectifs ou des cibles qui ont clairement trait aux objectifs des règlements.

**10.131** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux établisse des mesures du rendement visant la série de programmes mis en œuvre dans le but de prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui s'approvisionnent à un puits domestique.

**10.132** Aucun progrès marqué n'a été réalisé au sujet des trois dernières recommandations.

**10.133** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux examine sa procédure actuelle de prélèvement des échantillons pour assurer l'intégrité des résultats des analyses.

**10.134** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être revoie la procédure mise en place pour traiter les résultats d'analyse de l'eau des puits qui approvisionnent plus qu'un

logement unifamilial. À la suite des résultats d'un tel examen, des modifications aux règlements pourraient suivre selon la nécessité.

**10.135** Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être améliore la discussion dans son rapport annuel sur son travail relatif au *Règlement sur l'eau potable* en ce qui concerne les puits domestiques. L'information devrait porter sur la mesure dans laquelle les activités des programmes ont permis d'atteindre les résultats escomptés.

## Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

### *Terres à bois privées*

**10.136** Le Nouveau-Brunswick est la province la plus boisée du Canada, 85 % de son territoire étant recouvert de forêt. Environ la moitié de ces terres boisées appartiennent à la Couronne. La *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* renvoie à trois catégories distinctes de terres autres que les terres de la Couronne, qui forment ce qu'on appelle des « terres à bois privées ». Ces trois catégories sont : les boisés privés (30 % des terres boisées), les tenures libres (18 % des terres boisées) et les terres privées formant un total de 5 000 hectares (ou plus) qui appartiennent à une personne.

**10.137** Nous avons effectué une vérification afin de déterminer si des mécanismes et méthodes appropriées étaient en place pour encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées en tant que source principale (durable) d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province.

**10.138** Nous avons adressé 17 recommandations au ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie. Une de ces recommandations a maintenant été adoptée.

**10.139** Nous avons recommandé que le gouvernement provincial prescrive par loi l'instauration, pour toutes les ventes de bois dans la province, d'un mécanisme de suivi qui permet de déterminer et de surveiller la source, la destination, l'essence et la quantité du bois expédié.

**10.140** Le ministère a mis au point un mécanisme de suivi pour fournir de l'information au secteur des boisés privés et au ministère sur le volume et la destination du bois coupé sur les terres à bois privées. Le système a commencé à recueillir des données le 15 avril 2002. L'élaboration de ce système répond en partie aux quatre recommandations suivantes.

**10.141** La mise au point d'une analyse de l'approvisionnement en bois sera également nécessaire avant que des mesures puissent être prises pour adopter les deux dernières recommandations.

**10.142** Nous avons recommandé que le ministère élabore un programme de surveillance actif des exportations de bois en

**provenance des terres à bois privées. Des mesures correctrices pertinentes devraient être prises pour encourager l'aménagement des terres à bois privées comme source principale d'approvisionnement en bois des installations de transformation du bois du Nouveau-Brunswick.**

**10.143 Nous avons recommandé que le ministère obtienne et produise des informations objectives et opportunes sur les chiffres relatifs à la récolte durable sur les boisés privés.**

**10.144 Nous avons recommandé que le ministère mette au point un moyen d'assurer l'exactitude des chiffres sur la coupe annuelle pour toutes les catégories de terres à bois privées.**

**10.145 Nous avons recommandé que le ministère surveille l'écart entre la coupe annuelle permise et la coupe réelle sur les terres à bois privées pour s'assurer que le bois y est récolté à un taux durable.**

**10.146 Le ministère a mis au point récemment un plan d'activité triennal. Le plan d'activité comprend des plans de travail pour le personnel. L'un des plans de travail prévoit la préparation d'un document de travail. Le ministère a expliqué que ce document de travail servira à répondre à quatre des recommandations.**

**10.147 Nous avons recommandé que le ministère revoie la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* et toute autre mesure législative pertinente qui traite des terres à bois privées. Nous avons recommandé que l'examen comporte plusieurs volets clés, à savoir :**

- **La clarification du mandat et de la responsabilité globale à l'égard des terres à bois privées, et la communication de ceux-ci de façon claire au personnel du ministère et aux représentants des trois groupes de terres à bois privées.**
- **La clarification des différentes définitions de la loi. Par exemple, nous avons recommandé que la loi soit modifiée pour qu'elle définisse plus clairement les termes « terres à bois privées » et chaque catégorie ou genre de terres comprises dans la définition. Nous avons aussi recommandé que la loi définisse plus clairement des termes tels qu'« approvisionnement proportionnel » et « partage historique du marché ». De plus, le ministère doit trouver une façon de concilier l'approvisionnement proportionnel avec le concept de « rendement continu » présenté au paragraphe 29(7.1) de la loi.**
- **Une définition plus claire de ce que signifie « encourager l'aménagement » pour l'heure actuelle et pour l'avenir. Par exemple, dans quelle mesure le gouvernement provincial devrait-**

**il appuyer et définir des objectifs non reliés au bois et les efforts en vue de la certification de terres à bois privées?**

- **Une décision sur l'intégration dans une seule loi de toutes les dispositions législatives concernant les terres à bois privées.**
- **Une décision sur le maintien des dispositions législatives concernant les terres à bois privées dans des mesures législatives visant les terres de la Couronne; cette intégration s'impose peut-être, du fait de l'important outil de motivation qu'est l'accès au bois de la Couronne et la nécessité d'adopter une approche globale des forêts de la province sur des questions comme les maladies et la protection contre les incendies.**

**10.148** Nous avons recommandé que le ministère entreprenne une démarche de planification à long terme qui mène à l'établissement de buts et d'objectifs pertinents en rapport avec la réalisation du mandat du ministère à l'égard des terres à bois privées.

**10.149** Nous avons recommandé que le ministère examine la formule de financement des activités sylvicoles et qu'il établisse des lignes directrices qui fixent des limites acceptables pour les frais d'administration. La formule devrait faire en sorte que les offices de commercialisation optimisent la zone traitée grâce aux fonds fournis.

**10.150** Nous avons recommandé que le ministère examine la formule de financement pour l'affectation de fonds de sylviculture aux offices de commercialisation pour faire en sorte que les terres privées de 5 000 hectares reçoivent l'attention nécessaire dans la répartition des fonds.

**10.151** Aucune autre des recommandations n'a été adoptée, mais le ministère a fait des progrès en vue de leur mise en œuvre future.

**10.152** Nous avons recommandé que le ministère, lors du processus du budget principal, reconnaisse officiellement les responsabilités que lui impose la loi en matière de surveillance des terres à bois privées en désignant un nouvel élément de programme, qui pourrait s'appeler « Utilisation du bois sur les terres à bois privées ».

**10.153** Nous avons recommandé que le ministère établisse un but ou un objectif mesurable qui l'aiderait à déterminer le niveau de subvention nécessaire pour les activités sylvicoles menées sur les boisés privés. Le financement de toutes les sources devrait être pris en compte dans la détermination du niveau et de l'objectif de la subvention.

**10.154** Nous avons recommandé que le ministère conclue un engagement contractuel avec les propriétaires fonciers qui

bénéficient de fonds pour des activités sylvicoles. Le ministère devrait percevoir un tel engagement comme un moyen d'encourager les terres à bois privées à être la source principale de bois des installations de transformation du bois de la province.

**10.155** Nous avons recommandé que le ministère respecte les dispositions en matière de surveillance énoncées aux paragraphes 29(7.1) et 29(7.2) de la loi.

**10.156** Nous avons recommandé que le ministère mette en vigueur les dispositions de surveillance prévues au paragraphe 40(1) et à l'article 45 de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*.

**10.157** Nous avons recommandé que le ministère communique dans son rapport annuel ses buts et ses objectifs clés à l'égard des terres à bois privées.

**10.158** Nous avons recommandé que le ministère effectue une évaluation de la Commission des produits forestiers pour déterminer si cette dernière a satisfait à l'objet et aux fonctions décrites dans la *Loi sur les produits forestiers*. Les résultats devraient être déposés à l'Assemblée législative.

**10.159** Nous avons recommandé que, dans le cadre d'une démarche de planification visant à examiner ses buts et ses objectifs à l'égard des terres à bois privées, le ministère élabore des indicateurs du rendement appropriés pour ses programmes visant les terres à bois privées. Le ministère devrait ensuite revoir son rapport annuel pour déterminer quelle serait la meilleure façon de faire rapport sur ses programmes visant les terres à bois privées, conformément aux exigences de la directive gouvernementale sur les rapports annuels.

**Ministère de  
l'Approvisionnement et des  
Services**

*Fonds pour l'aménagement des  
terres*

**10.160** Le gouvernement provincial est propriétaire de plus de 7 000 biens-fonds qui occupent une surface d'environ 3 millions d'hectares. Le gouvernement est aussi propriétaire de 2,1 millions d'hectares de terres submergées. Étant donné l'étendue des biens-fonds dont le gouvernement provincial est propriétaire et qu'il utilise pour la prestation de ses programmes, et vu l'importance d'assurer une bonne intendance de ce bien de grande valeur, nous avons décidé d'étudier diverses questions relatives à la gestion des terres. Nous avons décidé de faire porter notre vérification sur le Fonds pour l'aménagement des terres en raison de son rôle central dans les avoirs fonciers du gouvernement provincial.

**10.161** Onze recommandations ont découlé de notre vérification, y compris une recommandation qui été adressée au ministère des Finances. Trois recommandations sont maintenant adoptées. Trois autres sont adoptées en partie, tandis qu'une recommandation est acceptée mais aucune mesure d'importance n'a encore été prise pour y donner suite.

Dans quatre cas, le ministère n'est pas d'accord avec les recommandations.

**10.162** Pour chacune des trois recommandations adoptées depuis deux ans, nous avons recommandé au ministère d'examiner la nécessité ou la faisabilité de prendre une mesure précise. Dans chaque cas, le ministère a étudié la mesure recommandée avant de décider qu'aucune mesure n'était justifiée.

**10.163** Nous avons recommandé que le ministère envisage de mettre en œuvre d'autres directives qui visent la cession des biens qui sont détenus par le Fonds durant des périodes prolongées. En particulier, le ministère devrait réfléchir aux critères qui justifieraient la vente d'un bien à un prix inférieur à 80 % de sa valeur d'expertise.

**10.164** Nous avons également recommandé que le ministère envisage de préciser dans une directive les situations où il est nécessaire d'obtenir une évaluation indépendante pour la vente ou l'acquisition d'un bien.

**10.165** Nous avons recommandé que le ministère élargisse la portée de son analyse préliminaire pour examiner la faisabilité de regrouper tous les actifs immobiliers du gouvernement provincial dans le système d'inventaire des biens-fonds qu'il planifie.

**10.166** Le ministère n'est pas d'accord avec les recommandations qui suivent, et il n'a pas l'intention de prendre de mesures à leur égard.

**10.167** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services demande une modification à la *Loi sur les travaux publics* afin que soit plus clairement définie l'expression « désignées par le Ministre pour être aménagées sous le régime du Fonds ».

**10.168** Nous avons recommandé que toute nouvelle mesure législative ou directive éventuelle continue à exiger que le rapport entre le prix de vente et la valeur estimative entre en jeu dans la détermination des biens à renvoyer au Conseil exécutif.

**10.169** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services effectue une évaluation pour déterminer si le Fonds a atteint et continue d'atteindre ses buts et objectifs. L'évaluation devrait être déposée à l'Assemblée législative.

**10.170** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services fournisse au Conseil de gestion un rapport d'étape sur les biens excédentaires qui ne seront pas cédés au cours des prochaines années. Le rapport doit préciser les

**motifs pour lesquels les biens sont conservés et expliquer la stratégie entourant leur cession ultérieure.**

**10.171** Le ministère est d'accord avec les trois recommandations qui restent. Bien qu'elles n'aient pas été mises en œuvre, des progrès ont été réalisés dans l'adoption des deux recommandations suivantes.

**10.172** Nous avons également recommandé que, une fois l'analyse préliminaire achevée, le ministère fixe un échéancier, une date cible et un budget pour la mise au point et l'entrée en vigueur du nouveau système d'inventaire.

**10.173** Nous avons recommandé que le ministère des Transports et le ministère de l'Approvisionnement et des Services travaillent ensemble à l'élaboration de stratégies visant à déterminer plus promptement les biens excédentaires.

**10.174** Aucune mesure d'importance n'a été prise au sujet de la recommandation suivante.

**10.175** Nous avons recommandé que des renseignements suffisants sur les coûts d'entretien soient accumulés pour chaque bien afin d'appuyer la décision qui est prise, soit de conserver ou de vendre le bien.

**10.176** L'une des recommandations était adressée au ministère des Finances et, selon l'information fournie, elle a été partiellement mise en œuvre.

**10.177** Nous avons recommandé que la conformité à la directive AD-6204, *Cession de biens*, soit exigée. Ou bien, si elle n'est pas pertinente, la directive devrait faire l'objet des révisions nécessaires.

**Ministère des Transports**  
*Services de génie-conseil et*  
*matériaux routiers*

**10.178** Au cours de vérifications antérieures, nous avons examiné les systèmes d'inventaire et d'achat utilisés pour acheter des services de génie-conseil. Nous avons alors relevé des possibilités d'amélioration considérables et formulé des recommandations en conséquence. Bien que bon nombre des recommandations aient été acceptées, certaines ne l'ont pas été. Nous avons décidé d'examiner les activités actuelles d'achat et de tenue d'inventaire pour voir si le ministère s'était amélioré.

**10.179** La vérification avait donné lieu à 20 recommandations. Nous avons rencontré récemment le personnel du ministère pour discuter de l'état des recommandations, deux ans après leur formulation initiale. En résumé, nous avons constaté que trois des recommandations ont été mises en œuvre, neuf le sont en partie, et les huit autres recommandations, bien qu'acceptées, n'ont donné lieu à aucune mesure importante.



**10.180** Huit recommandations portaient sur l'achat de services de génie-conseil, et certaines mesures ont été prises à l'égard de chacune.

**10.181** Les trois recommandations suivantes ont été mises en oeuvre.

**10.182** Nous avons recommandé que le ministère poursuive son élaboration du système de mesure du rendement et qu'il utilise systématiquement les résultats de ce système pour décider des ingénieurs-conseils dont les services seront retenus.

**10.183** Nous avons recommandé que le ministère s'assure de l'uniformité du système de mesure du rendement d'une direction à l'autre.

**10.184** Nous avons recommandé que le ministère envisage d'utiliser un système informatisé pour consigner, enregistrer et comparer les titres de compétence, y compris le rendement antérieur, des ingénieurs-conseils.

**10.185** Le ministère a mis à l'essai un processus de demande de propositions visant l'acquisition de services de génie-conseil. Il évalue actuellement les résultats de ce processus tout en menant un deuxième projet pilote. Cinq de nos recommandations ont trait à ce processus, et nous avons eu le plaisir de constater que le ministère examine les avantages des changements recommandés.

**10.186** Douze recommandations portaient sur les matériaux routiers.

**10.187** Quatre des recommandations avaient trait à l'emploi de « spécifications de produit fini » pour assurer la qualité de la construction routière. Ce processus assigne une plus grande responsabilité aux entrepreneurs en matière de qualité. En réponse à ces recommandations, le ministère a engagé un consultant pour l'aider à étudier la question. Le ministère évalue actuellement le rapport du consultant avant de décider s'il adoptera les changements recommandés.

**10.188** Nous avons formulé quatre recommandations relatives à la gestion du système d'inventaire du ministère. Certaines mesures ont été prises en réponse aux recommandations, mais aucune n'a été adoptée.

**10.189** Il n'y a eu aucun progrès marqué relativement aux quatre autres recommandations.

## **Bureau du contrôleur**

### ***Système provincial de comptabilité financière***

**10.190** Depuis quelques années, le Bureau du contrôleur est en train d'élaborer et d'instaurer un nouveau système de comptabilité financière. Le Bureau du contrôleur a personnalisé un logiciel appelé Oracle Financials en vue de son utilisation par le gouvernement provincial. Étant donné son importance et le fait que nous dépendons de ce système pour faire notre vérification de la province, nous avons décidé de

l'examiner. Notre examen a porté principalement sur la sécurité du système.

**10.191** Nous avons formulé six recommandations à l'issue de notre examen du système. La recommandation suivante a été adoptée.

**10.192** Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur élabore et consigne par écrit une directive sur l'accès au système Oracle. Cette directive devrait décrire le processus à suivre pour accorder ou modifier l'accès des utilisateurs au système. Nous avons également recommandé que le Bureau du contrôleur informe les ministères du processus qu'ils doivent suivre pour demander l'accès au système.

**10.193** À la suite des mesures prises par le Bureau du contrôleur, quatre des recommandations ont été partiellement mises en œuvre.

**10.194** Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur continue de s'assurer, avant d'approuver les responsabilités d'un utilisateur d'Oracle, qu'il n'y ait aucun conflit. Il y aurait lieu toutefois de modifier la méthode de vérification afin qu'il soit plus facile de cerner les incompatibilités potentielles. De plus, le Bureau du contrôleur doit s'assurer que les droits des quatre utilisateurs que nous avons repérés soient modifiés pour éliminer les incompatibilités.

**10.195** Les droits de quatre utilisateurs ont été modifiés immédiatement, et certains changements ont été apportés au processus de vérification. Le Bureau du contrôleur estime que ces changements suffisent pour relever les conflits potentiels.

**10.196** Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur revoie la documentation de l'application Oracle pour s'assurer que toutes les caractéristiques uniques à son installation sont suffisamment documentées, ce qui est nécessaire en cas de roulement de personnel, y compris les fonctions uniques de l'administrateur de la base de données, de l'administrateur du système et de tout autre personnel clé.

**10.197** Des mesures ont été entamées et se poursuivent en vue d'améliorer la documentation de l'application Oracle.

**10.198** Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur approuve par écrit en bonne et due forme les décisions relatives à la mise en œuvre du système. Cette approbation devrait être accompagnée d'une preuve écrite montrant que le système est doté des contrôles internes adéquats et que ces contrôles sont efficaces.

**10.199** Au cours de notre vérification, aucune approbation officielle n'avait été donnée à l'appui de la décision de mettre le système en œuvre. Depuis janvier 2001, le Bureau du contrôleur tient un cahier de la documentation et de l'approbation des demandes de modifications et de nouvelles caractéristiques de l'application Oracle.

**10.200** Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur mette en œuvre certains aspects clés des méthodes d'élaboration de système et des pratiques de gestion de projet habituels. En particulier, nous aimerions voir un plan et un budget visant la poursuite du projet. Nous avons également recommandé que le Bureau du contrôleur suive les coûts du projet et qu'il compare ces coûts au budget. L'information sera utile pour gérer le travail futur.

**10.201** Le Bureau du contrôleur a dit que certains aspects des habituelles méthodes d'élaboration de système et pratiques en matière de projet ont été mis en œuvre.

**10.202** Le Bureau du contrôleur n'est pas d'accord avec la recommandation suivante.

**10.203** Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur revoie la nécessité d'avoir de multiples utilisateurs (plus de deux) qui ont des droits d'administrateur de système.

**10.204** Le Bureau du contrôleur a toujours quatre personnes ayant des droits d'administrateur de système, car il estime que deux personnes ne suffisent pas dans son environnement.

# Chapitre 11

## Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

### Contenu

Contexte .....	265
Étendue .....	266
Comptes débiteurs .....	267
Ministère de la Sécurité publique .....	279
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur .....	281

# Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

## Contexte

**11.1** L'Assemblée législative approuve le budget qui établit les plans financiers du gouvernement. Les fonctions confiées à notre bureau exigent que nous vérifions les résultats réels de ces plans et que nous fassions rapport de nos constatations à l'Assemblée législative.

**11.2** Notre travail de vérification englobe des opérations financières dans tous les ministères. Nous vérifions en outre les régimes de retraite et d'autres fonds en fiducie, y compris le Fonds de stabilisation financière.

**11.3** Nous vérifions également les sociétés de la Couronne, les conseils, les commissions et autres organismes énumérés ci-dessous. D'ici la publication du présent rapport, nous aurons émis les états financiers vérifiés de tous les organismes mentionnés pour l'exercice à l'étude.

**11.4** Organismes compris dans les comptes publics :

- Algonquin Golf Limited
- Algonquin Properties Limited
- Commission de l'assurance-récolte du Nouveau-Brunswick
- Commission des loteries du Nouveau-Brunswick
- Conseil consultatif sur la condition de la femme
- Conseil de la jeunesse du Nouveau-Brunswick
- Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick
- Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées
- Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick
- Fondation des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick
- Gestion provinciale Ltée
- NB Agriexport Inc.
- Société de développement régional
- Société de développement régional - organisme de service spécial

- Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick
- Société de Kings Landing
- Société de voirie du Nouveau-Brunswick

#### 11.5 Autres organismes :

- Aide juridique du Nouveau-Brunswick
- Le Centre communautaire Sainte-Anne

## Étendue

**11.6** Pour nous former une opinion sur les états financiers de la province, nous effectuons un travail de vérification sur les principaux programmes et activités des ministères. Nous vérifions en outre les principaux postes de recettes et un échantillon de dépenses prélevées parmi tous les ministères. Enfin, nous vérifions les contrôles entourant les systèmes centralisés.

**11.7** Nous adoptons une approche similaire en ce qui a trait à notre travail de vérification des régimes de retraite de la province. Nous cherchons ainsi à nous former une opinion sur les états financiers de chaque régime.

**11.8** Étant donné que les objectifs de ce genre de travail de vérification sont restreints, il se peut qu'il ne permette pas de repérer les questions qui pourraient être mises au jour au cours d'examen plus exhaustifs ou particuliers. Cependant, il révèle souvent des insuffisances ou des domaines d'intérêt que nous pouvons choisir d'approfondir au cours de notre travail de vérification de plus large portée.

**11.9** Nous avons l'habitude de faire rapport de nos constatations aux hauts fonctionnaires des ministères visés et de leur demander de réagir. Si certaines de ces constatations ne sont pas comprises dans le présent rapport, c'est que nous considérons qu'elles ne sont pas suffisamment importantes pour les porter à l'attention de l'Assemblée législative.

**11.10** Notre travail dans les organismes de la Couronne sert habituellement à nous permettre de nous former une opinion sur leurs états financiers. Au cours de notre travail, il se peut que nous notions des erreurs dans les documents comptables ou des faiblesses dans les contrôles comptables. Nous portons ces questions à l'attention de l'organisme en formulant des recommandations d'amélioration.

**11.11** Le présent chapitre de notre rapport résume les questions ayant trait aux ministères et aux organismes de la Couronne que nous considérons comme importantes pour les députés de l'Assemblée législative.

**11.12** Notre examen des questions traitées dans le présent chapitre de notre rapport est conforme aux normes de vérification généralement

reconnues, y compris les contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires dans les circonstances. Les questions dont il est fait rapport ne devraient pas servir à tirer des conclusions quant à la conformité ou à la non-conformité des questions dont il n'est pas fait rapport.

## Comptes débiteurs

### Contexte

**11.13** La plupart des gouvernements insistent plus sur le contrôle des dépenses que sur la perception des recettes. À quelques exceptions près, les ministères provinciaux n'ont pas le pouvoir de dépenser les recettes qu'ils perçoivent. Il s'ensuit que, souvent, les ministères ne sont pas motivés financièrement à consacrer du temps et des efforts au domaine des comptes débiteurs en vue de maximiser les activités de recouvrement.

**11.14** Un examen par notre bureau du processus de recouvrement des comptes débiteurs nous a assurés dans une certaine mesure de la validité et de la capacité de recouvrement des comptes débiteurs dans les états financiers de la province.

**11.15** Ce sont les raisons pour lesquelles nous avons examiné la gestion des comptes débiteurs dans trois ministères. Nous avons examiné les directives administratives du gouvernement provincial et estimons qu'elles forment un cadre efficace dont les ministères peuvent se servir pour établir leurs directives en matière de recouvrement.

**11.16** Notre vérification visait à déterminer si le processus de recouvrement global des ministères est conforme à la directive gouvernementale.

**11.17** Nous nous attendions à ce que les ministères aient des systèmes documentés de recouvrement des comptes débiteurs et que ces systèmes soient conformes aux directives du manuel d'administration. Cela signifierait au minimum que : les procédures de recouvrement sont uniformisées (documentées pour chaque genre de compte débiteur); une analyse chronologique des comptes en souffrance est effectuée régulièrement et les comptes en défaut font l'objet de mesures; un mécanisme existe pour évaluer le rendement de la fonction de recouvrement; de l'information est connue sur les coûts de recouvrement.

### Entreprises Nouveau-Brunswick

**11.18** Le total des comptes débiteurs au ministère au 31 mars 2002 excédait 277 millions de dollars. La majorité des comptes débiteurs du ministère est constituée de prêts non remboursés consentis dans les secteurs du développement économique, des pêches et de l'agriculture.

### *La surveillance et le recouvrement des comptes débiteurs ont besoin d'améliorations*

**11.19** Le recouvrement des comptes débiteurs n'a pas reçu beaucoup d'attention au ministère, et les comptes débiteurs ne sont pas toujours recouverts en temps opportun. Des procédures de suivi adéquates sont nécessaires pour assurer un recouvrement plus rapide. La directive

gouvernementale exige que toute modification dans les modalités de paiement soit faite et approuvée par écrit avant la date d'échéance.

**11.20** La directive gouvernementale exige aussi des procédures de suivi adéquates pour veiller à ce que les remboursements soient effectués à temps. Nous avons noté un cas où une entreprise avait des intérêts échus sur trois prêts s'élevant à 2 798 623 \$. Un des prêts devait faire l'objet de remboursements mensuels de 75 000 \$, mais l'entreprise n'avait fait aucun paiement sur ce compte depuis plus de 16 mois. L'entreprise semblait viable et faire des profits. Lorsqu'un agent a communiqué avec elle, l'entreprise a versé 2 859 084 \$.

**11.21** Un certain nombre de dossiers ne contenait aucune information récente. Dans un cas, une entreprise avait fourni les états financiers de 1997 en 1999, puis rien par la suite.

**11.22** Plus de 85 % des comptes débiteurs avaient plus de 90 jours, y compris plusieurs qui avaient dépassé un an.

### *Recommandation*

**11.23** Nous avons recommandé que le ministère établisse et documente un mécanisme de surveillance et de recouvrement des comptes débiteurs en souffrance. Des procédures de suivi adéquates devraient être adoptées pour veiller à ce que tous les paiements soient versés à temps et que les montants soient exacts.

### *Les rapports à la haute direction ont besoin d'améliorations*

**11.24** Aucun rapport particulier n'est produit pour renseigner la direction sur les comptes en souffrance ou en défaut. Le seul rapport utilisé est le rapport des comptes débiteurs classés chronologiquement, qui est insuffisant aux fins de gestion et inexact dans certains cas. Des rapports d'anomalies contribueraient à améliorer la gestion des comptes débiteurs. Ces rapports devraient fournir de l'information permettant de surveiller l'état des comptes qui font problème, de susciter des efforts de recouvrement, de repérer les problèmes potentiels et de favoriser la prise de mesures correctrices opportunes.

### *Recommandation*

**11.25** Nous avons recommandé qu'un mécanisme de rapport des comptes en souffrance soit mis au point. Des rapports sur les comptes débiteurs devraient être produits régulièrement et distribués aux membres de la haute direction aux fins d'examen et de commentaire.

### *La liste chronologique des comptes débiteurs est inexacte*

**11.26** La liste chronologique des comptes débiteurs n'est pas à jour en ce qui concerne les modifications apportées aux ententes. Par exemple, une entreprise ayant un solde impayé inscrite sur la liste des comptes débiteurs a conclu une nouvelle entente. Le système des comptes débiteurs n'a pas été mis à jour, ce qui a donné lieu à un montant inexact au compte débiteur pendant plusieurs mois.



**11.27** De plus, la liste affichait des intérêts capitalisés à titre d'arriérés, ce qui est incorrect. Ces intérêts sont dus uniquement à l'échéance du prêt.

*Recommandation*

**11.28** Nous avons recommandé que le ministère veille à l'élaboration de procédures visant à fournir de l'information en temps opportun afin que les dossiers des clients puissent être mis à jour. Cette démarche devrait faire en sorte que le rapport chronologique des comptes débiteurs est exact.

*Comptes débiteurs en souffrance*

**11.29** Nous avons noté des cas où les clients avaient un solde de compte débiteur impayé depuis plus de 120 jours. Certains de ces comptes représentent des frais de gestion pour des garanties. Une fois qu'une garantie est consentie, l'entreprise n'est pas motivée à payer les frais de gestion courants ou passés. De nouvelles garanties sont consenties sans que les frais de gestion déjà accumulés soient payés. La directive gouvernementale précise que les arriérés doivent être remboursés avant que des fonds puissent être avancés. Le recouvrement des frais de gestion au moment de consentir la garantie contribuerait à atténuer le problème.

*Recommandation*

**11.30** Nous avons recommandé que le recouvrement des frais et le suivi des soldes impayés soient effectués en priorité. Dans chaque cas, on devrait décider si les fonds en souffrance devraient être perçus avant d'accorder ou de prolonger des stimulants économiques.

*La documentation versée aux dossiers a besoin d'améliorations*

**11.31** Les dossiers des clients ne sont pas toujours complets. Un dossier montrait notamment que le client versait des paiements qui différaient des modalités de l'entente. Toutefois, rien n'indiquait qu'une nouvelle entente avait été conclue. Certains dossiers ne contiennent aucun renseignement à jour montrant que des contacts ont eu lieu récemment.

*Recommandation*

**11.32** Nous avons recommandé que tous les dossiers soient régulièrement mis à jour et que l'état des clients soit revu, même si aucune mesure n'a été prise. Tous les dossiers devraient contenir des ententes à jour.

*La radiation des vieux comptes débiteurs prend trop de temps*

**11.33** Certains comptes débiteurs remontent à plusieurs années et doivent faire l'objet d'une enquête pour déterminer s'il est nécessaire de les radier. Les créances irrécouvrables devraient être radiées.

*Recommandation*

**11.34** Nous avons recommandé que les vieux comptes débiteurs dont les soldes sont jugés irrécouvrables soient promptement radiés.

*Réponse du ministère*

**11.35** Le ministère a fourni la réponse qui suit à nos observations et recommandations :

*Avant votre examen, nous avons repéré des faiblesses dans le rapport, la surveillance et le recouvrement des comptes débiteurs du ministère et nous avons entamé des activités pour y remédier. Après avoir terminé l'évaluation du logiciel Nortridge Loan, nous avons entrepris sa mise en œuvre et établi le 1<sup>er</sup> septembre 2002 comme date cible de mise en service. Nous croyons que cette nouvelle application s'avérera un outil utile et nous donnera accès à de l'information qui nous permettra de mieux surveiller nos comptes débiteurs.*

*L'application Nortridge Loan améliorera sensiblement les rapports remis à la haute direction. À l'heure actuelle, la direction reçoit une liste chronologique trimestrielle de tous les comptes débiteurs. Ces rapports seront fournis chaque mois, en plus d'un rapport sur les comptes en souffrance par agent de prêts. L'information sera présentée sous une forme plus maniable et plus rapidement, faisant en sorte que les problèmes sont traités, des mesures correctrices sont prises et l'exactitude de l'information est assurée. Les agents seront tenus d'examiner leurs comptes chaque mois et de faire rapport sur l'état de chacun et sur les mesures prises.*

*Une directive sur le recouvrement, qui est en voie d'élaboration, fournira des lignes directrices sur la surveillance et le recouvrement des comptes débiteurs en souffrance. À l'heure actuelle, des factures portant les montants dus à la province sont envoyées chaque mois, et des rappels sont envoyés régulièrement pour les comptes en souffrance. Nous sommes en train de mettre au point une directive qui établira un processus rigoureux pour le suivi des comptes en souffrance depuis 60 jours, depuis 90 jours et depuis plus de 120 jours. La directive assurera une communication plus efficace avec la haute direction et avec les clients, elle obligera le personnel à prendre des mesures au sujet des comptes en retard et elle prévoira la radiation plus rapide des comptes débiteurs dont le solde est jugé irrécouvrable. Nous avons l'intention de présenter la directive proposée au Conseil de gestion avant le 31 décembre 2002.*

*En vue de la mise en œuvre de l'application Nortridge Loan, un examen général des comptes de prêts en souffrance a été réalisé. Les comptes font l'objet d'une enquête, et une liste de créances à radier est en train d'être dressée.*

*Le ministère a intensifié l'accent mis sur la surveillance des comptes de prêts. Nous insistons sur la réalisation d'un examen annuel de tous les comptes de prêts par les agents de prêts pour vérifier si les modalités des ententes de prêts sont*

*respectées et si le client fournit la documentation exigée. La surveillance est une responsabilité principale des agents de prêts; cette responsabilité est comprise dans le plan de travail de chaque agent, plan sur lequel se fonde l'évaluation de leur rendement. [Traduction.]*

## Ministère des Finances

**11.36** À ce ministère, nous avons concentré nos efforts sur les comptes débiteurs d'impôt foncier, qui s'élevaient à 579,5 millions de dollars au 31 mars 2002. De ce montant, 102 millions représentaient des arriérés remontant à 2001 ou avant; le reste, soit 477,5 millions, comprenait les impôts à percevoir au 1<sup>er</sup> mars 2002.

### *La surveillance et le recouvrement des comptes débiteurs pourraient être améliorées*

**11.37** Le recouvrement des comptes débiteurs d'impôt foncier n'a pas toujours été le principal centre d'intérêt des activités de recouvrement du ministère. Au cours d'exercices antérieurs, les efforts ont porté sur d'autres comptes débiteurs, dont les comptes de taxe de vente. La situation a changé, et le ministère a deux fois plus d'employés qui se consacrent au recouvrement des comptes débiteurs d'impôt foncier qu'il y a deux ans. Ce personnel additionnel devrait contribuer à la réduction du nombre de comptes en souffrance.

**11.38** Les comptes débiteurs d'impôt foncier ne sont pas toujours perçus en temps opportun, comme le montre le nombre élevé de comptes (39 000) qui ont un arriéré d'un an ou plus. Parmi les 39 000 comptes, 15 000 ont un arriéré de trois ans ou plus.

**11.39** Des procédures de suivi adéquates sont nécessaires pour assurer un paiement rapide des comptes. Il s'agit notamment d'assurer un suivi dans les cas où des paiements manquent ou s'il y a des écarts par rapport à l'entente conclue avec le ministère pour le remboursement des impôts dus.

**11.40** Nous avons examiné 24 comptes d'impôt foncier pour voir ce que l'activité de recouvrement documentée au dossier montrait au sujet de la surveillance et du recouvrement des comptes impayés. Bon nombre des biens fonciers visés étaient compris dans des catégories de comptes (organisations à but non lucratif et parcs) qui sont à l'étude par le ministère. C'est la raison pour laquelle aucun contact récent n'a eu lieu. D'autres n'avaient rien au dossier concernant de récents contacts pour différentes raisons.

**11.41** Dans un cas, le contribuable devait de l'impôt foncier, de la taxe sur le carburant et de la taxe de vente. L'entente conclue prévoyait que des paiements mensuels seraient versés, l'impôt foncier serait payé à temps et un montant forfaitaire serait versé pour couvrir l'arriéré à la fin de l'entente en octobre 2001. Or, le contribuable n'a pas payé l'impôt foncier à temps ni versé de paiement forfaitaire. En juin 2002, rien au dossier n'indiquait que d'autres mesures avaient été prises pour recouvrer la créance ni qu'une nouvelle entente avait été conclue au

sujet des sommes impayées. La directive du ministère sur le recouvrement des comptes débiteurs précise que, si un contribuable ne fait pas les paiements prévus dans l'entente et que l'agent de recouvrement ne réussit pas à obtenir les paiements requis, le compte doit être envoyé au personnel du ministère pour qu'il entame des mesures en vue de la vente pour non-paiement d'impôt, ce qui n'a pas été fait dans ce cas.

*Recommandation*

**11.42 Le ministère devrait mettre en œuvre des procédures de suivi adéquates pour veiller à ce que les sommes dues soient remboursées à temps et conformément aux modalités de l'entente.**

*Réponse du ministère*

**11.43** *Le ministère a reconnu la nécessité d'automatiser la surveillance des arrangements de paiement pour s'assurer que les arrangements sont respectés. Comme il a été signalé durant la vérification, le ministère avait réalisé des progrès importants dans l'amélioration de son système de suivi des arrangements de paiement. Les changements requis au système ont été apportés et mis à l'essai. Nous sommes maintenant en train de convertir les arrangements actuels de façon à ce qu'ils répondent aux normes du système amélioré et, une fois la conversion achevée, tous les arrangements relatifs aux impôts fonciers seront surveillés sur une base mensuelle. Les paiements attendus seront automatiquement appariés à un dossier des paiements reçus, et des rapports d'anomalies seront produits et examinés par le personnel approprié. Nous prévoyons que cette surveillance automatisée sera pleinement opérationnelle avant la fin de l'année. [Traduction.]*

*Choix du moment pour communiquer avec les clients*

**11.44** Il peut être justifié de communiquer plus rapidement avec certains clients ayant des arriérés qu'avec d'autres. Il peut s'agir par exemple d'une entreprise ayant des biens fonciers non résidentiels ou commerciaux qui pourrait faire faillite. Il vaut peut-être la peine d'examiner les comptes plus risqués et d'intensifier les activités de recouvrement plus tôt.

*Recommandation*

**11.45 Le ministère devrait revoir ses directives concernant le moment de communiquer avec les clients. Il peut être approprié de communiquer avec certains clients plus rapidement qu'avec d'autres.**

*Réponse du ministère*

**11.46** *Le ministère est en train de mettre à jour ses procédures de recouvrement en insistant davantage sur l'âge, la valeur pécuniaire et le solde dû en rapport avec la valeur imposable. De plus, le ministère a engagé récemment un quatrième agent de recouvrement dont la principale fonction est de s'occuper des comptes débiteurs d'organisations à but non lucratif et des comptes dont la valeur pécuniaire est élevée. [Traduction.]*

***La documentation versée au dossier a besoin d'améliorations***

**11.47** Les dossiers d'impôt foncier ont une documentation insuffisante. Rien n'indique dans les dossiers pourquoi certains biens fonciers font l'objet d'une vente pour non-paiement d'impôt et d'autres, non. De plus, aucune information au dossier ne fournit les raisons pour lesquelles les décisions ont été prises. Par exemple, dans un cas que nous avons examiné, la première mesure consignée est l'envoi d'une lettre de recouvrement et l'obtention de données en vue d'une vente pour non-paiement d'impôt. Comme il s'agit d'une des dernières mesures prises dans le processus de recouvrement, nous nous attendions à voir d'autres informations au dossier au sujet de contacts antérieurs.

**11.48** Par ailleurs, rien dans les dossiers de taxe à la consommation ne montre que les procédures de recouvrement sont appliquées de manière équitable et uniforme. On ne sait pas comment les décisions ont été prises au sujet des montants faisant l'objet d'une remise, des modalités de paiement ou de l'annulation des intérêts et des pénalités. Si un client a conclu une entente pour une remise ou une réduction des sommes dues, le dossier devrait être mis à jour et contenir de l'information qui justifie l'entente ou la remise.

***Recommandations***

**11.49** Tous les dossiers devraient être mis à jour au fur et à mesure de leur examen. Les dossiers devraient contenir toutes les ententes de même que des documents qui justifient les ententes.

**11.50** La justification et la documentation concernant les réductions et les remises d'intérêts et de pénalités devraient être versées au dossier.

***Réponse du ministère***

**11.51** *Le ministère convient que toutes les ententes conclues devraient figurer au dossier, y compris les pièces justificatives, et être mises à jour après chaque examen, car c'est effectivement notre politique. Nous admettons que des améliorations sont possibles concernant l'information versée au dossier pour expliquer les décisions qui comportent la remise des pénalités et des intérêts. En conséquence, nous sommes d'accord avec la recommandation. [Traduction.]*

***La radiation des vieux comptes débiteurs prend trop de temps***

**11.52** Les comptes débiteurs dont le solde est irrécouvrable devraient être radiés. Nous avons trouvé dans les livres plusieurs créances qui semblent irrécouvrables.

***Recommandation***

**11.53** Les comptes débiteurs dont le solde est jugé irrécouvrable devraient être radiés

***Réponse du ministère***

**11.54** *Le ministère est d'accord avec la recommandation, et des mesures ont déjà été prises pour mettre fin aux remises et aux radiations en instance. Le ministère présentera plus rapidement les futures demandes d'approbation de radiation. [Traduction.]*

**Comptes débiteurs en défaut d'organisations à but non lucratif**

**11.55** Les directives du ministère sur le recouvrement ne sont pas suivies en ce qui concerne les comptes d'organisations à but non lucratif. La directive sur le recouvrement précise que, si un arrangement de paiement satisfaisant ne peut être conclu, le compte doit être transféré à la section qui s'occupe des ventes pour non-paiement d'impôt.

**11.56** En 1997, une décision du Conseil de gestion a permis aux organisations à but non lucratif de rembourser l'impôt foncier en souffrance sans avoir à payer les intérêts connexes. Cette décision visait tous les arriérés accumulés avant l'année fiscale 1998. La décision permettait aussi au ministère des Finances de conclure des arrangements raisonnables de remboursement à long terme avec les organisations à but non lucratif. De plus, la loi a été modifiée, et les taux payés par les organisations à but non lucratif ont été abaissés à partir de 1998. Nous avons été satisfaits de voir le Conseil de gestion prendre une telle initiative pour tenter de régler la situation. Cependant, nous avons constaté qu'un certain nombre d'organisations à but non lucratif n'ont pas profité de cette occasion.

**11.57** Les organisations à but non lucratif représentent environ 39 millions de dollars ou 38 % du total des comptes débiteurs d'impôt foncier. De ce montant, 6,6 millions représentent le prélèvement d'impôt, et 32,4 millions, les pénalités accumulées. Sur les 32,4 millions en pénalités accumulées, la somme de 32,3 millions peut, sur approbation du Conseil de gestion, être annulée sur paiement de l'impôt connexe. Bien que de nombreuses organisations à but non lucratif aient fait des versements réguliers, ce n'est pas le cas pour d'autres, qui espèrent ou veulent un traitement particulier. Aucun contact n'a eu lieu depuis des années avec certaines organisations à but non lucratif. Le ministère des Finances se penche encore une fois sur la situation.

**Recommandation**

**11.58** Le ministère devrait décider d'une marche à suivre pour traiter ces contribuables contrevenants.

**Réponse du ministère**

**11.59** *Le ministère a l'intention de présenter sous peu, aux fins de considération par le gouvernement, une autre proposition visant à régler ces comptes.* [Traduction.]

**Établissement et atteinte d'objectifs**

Objectif relatif à l'impôt foncier

**11.60** Le ministère gère la perception d'un nombre important de comptes débiteurs. En juin 2002, 39 124 comptes débiteurs avaient un solde en souffrance depuis plus de 12 mois. En incluant les organisations à but non lucratif, la valeur totale de ces vieux comptes débiteurs atteignait 82,5 millions de dollars. Le nombre élevé de comptes encore en souffrance nous préoccupe, et nous nous demandons comment la province se compare avec d'autres administrations (provinces, municipalités, etc.) à cet égard. Bien que nous n'ayons pas nous-mêmes établi de comparaisons, nous pensons que ce genre d'information peut être obtenu d'autres administrations. Des données comparatives seraient

utiles au ministère pour évaluer son propre rendement et établir des objectifs d'amélioration.

#### Objectifs pour le personnel

**11.61** Le personnel et la direction devraient être tenus responsables de la surveillance et de la perception de tous les comptes débiteurs. Pour mieux évaluer leur rendement, le ministère devrait avoir des objectifs et des cibles de rendement à l'égard desquels évaluer leurs efforts. Ces objectifs et ces cibles devraient faire partie de l'évaluation annuelle du rendement du personnel.

#### Rapport annuel

**11.62** À l'heure actuelle, peu d'information est présentée dans le rapport annuel au sujet des comptes débiteurs, des recouvrements et des mesures de rendement relatives aux recouvrements. La présentation d'une information financière plus détaillée dans le rapport fournirait des renseignements utiles sur le rendement du ministère.

#### Recommandations

**11.63** Le ministère devrait fixer, pour le recouvrement des comptes débiteurs, des niveaux cibles fondés sur les expériences de recouvrement les plus efficaces d'autres administrations et viser à atteindre ou à dépasser ces niveaux.

**11.64** Le ministère devrait déterminer des mesures de rendement appropriées pour le personnel et fixer des objectifs précis et mesurables concernant ses programmes de recouvrement des taxes et impôts impayés. Il devrait aussi surveiller le rendement par rapport à ces objectifs.

**11.65** Les rapports publics devraient comprendre de l'information financière et des mesures du rendement relativement à la fonction de recouvrement. Le ministère pourrait fournir, dans le cadre de l'information redditionnelle qu'il remet à l'Assemblée législative, des comparaisons d'un exercice à l'autre sur les points suivants :

- le nombre et la valeur pécuniaire des comptes de taxes et d'impôts en souffrance pour l'exercice;
- les sommes recouvrées et les sommes radiées;
- la rapidité des activités de recouvrement;
- les coûts des programmes de recouvrement des impôts et taxes en souffrance;
- le solde des comptes en souffrance en fin d'exercice.

#### Réponse du ministère

**11.66** *Bien que le Nouveau-Brunswick soit quelque peu unique, puisque le domaine de l'impôt foncier est partagé avec les municipalités et que le gouvernement provincial s'occupe de la fonction de perception, nous convenons que de l'information sur les pratiques de recouvrement qui réussissent ailleurs nous aiderait à administrer ce volet. Des recherches seront donc entreprises pour déterminer quelles administrations connaissent un taux de succès élevé dans leurs activités de recouvrement.*

**11.67** *Le ministère est en train de fixer des objectifs à court et à long terme visant la perception des comptes débiteurs. Ces mesures du rendement s'appliqueront aussi aux membres du personnel de recouvrement, et le rendement sera suivi en rapport avec ces objectifs. Des stratégies ont été élaborées et mises en œuvre pour en arriver à mettre tous les comptes à jour.*

**11.68** *Le ministère envisagera de fournir une information plus détaillée sur les activités de recouvrement dans les rapports annuels remis à l'Assemblée législative. [Traduction.]*

## **Ministère de la Justice**

**11.69** Le total des comptes débiteurs au ministère au 31 mars 2002 excédait 20 millions de dollars. De cette somme, les amendes impayées imposées par la cour représentent plus de 12 millions, et les taxes sur les primes d'assurance représentent 7 millions.

### ***Les rapports à la haute direction ont besoin d'améliorations***

**11.70** Aucun rapport particulier n'est produit pour renseigner la direction sur les comptes en souffrance ou en défaut. Le seul rapport utilisé est le rapport des comptes débiteurs classés chronologiquement, qui est insuffisant aux fins de gestion et inexact dans certains cas. Des rapports d'anomalies contribueraient à améliorer la gestion des comptes débiteurs. Ces rapports devraient fournir de l'information permettant de surveiller l'état des comptes qui font problème, de susciter des efforts de recouvrement, de repérer les problèmes potentiels et de favoriser la prise de mesures correctrices opportunes.

### ***Recommandation***

**11.71** **Nous avons recommandé qu'un mécanisme de rapport des comptes en souffrance soit mis au point. Des rapports sur les comptes débiteurs devraient être produits régulièrement et distribués aux membres de la haute direction aux fins d'examen et de commentaire.**

### ***Réponse du ministère***

**11.72** *Le ministère mettra au point un rapport des comptes débiteurs classés chronologiquement d'ici le 30 septembre 2003. Par la suite, le rapport des comptes débiteurs classés chronologiquement sera produit chaque mois. Une analyse des comptes débiteurs classés chronologiquement sera régulièrement fournie à la haute direction. [Traduction.]*

### ***La surveillance et le recouvrement des comptes débiteurs ont besoin d'améliorations***

**11.73** Le recouvrement des comptes débiteurs n'est pas une priorité au ministère. Aucune personne en particulier n'est chargée de la perception des amendes imposées par la cour ni n'a reçu une formation à cet égard. La procédure actuelle est d'obtenir un mandat lorsqu'une amende est en souffrance. Cette procédure ne suffit pas pour le recouvrement des comptes débiteurs, car aucune mesure n'est prise tant que la personne ne se retrouve pas de nouveau dans le système de justice.

**11.74** Le personnel et la direction devraient être tenus responsables de la surveillance et de la perception des comptes débiteurs. Pour mieux



évaluer leur rendement, le ministère devrait établir des cibles et des indicateurs de rendement.

**11.75** Des comptes débiteurs d'une valeur de 4,6 millions de dollars remontant à avant octobre 1999 sont en souffrance. Certains comptes remontent à aussi loin que 1982. Le personnel a déclaré que l'information sur les comptes débiteurs antérieurs à 1999 n'est peut-être pas exacte. Au cours de notre vérification, nous avons trouvé un cas où la somme de 245 000 \$ exigible depuis 1997 avait en fait été réglée. Après avoir présenté cette constatation au personnel, celui-ci a fait enquête sur 36 comptes débiteurs en souffrance pour des amendes supérieures à 10 000 \$. Le personnel a découvert que 11 des 36 cas avaient été réglés, une personne était décédée, et un cas était une erreur. Les 11 cas réglés ont abaissé le total des comptes d'environ 600 000 \$.

**11.76** Également compris dans les 36 comptes était le cas d'un défendeur qui, depuis octobre 1997, avait à son compte deux amendes en souffrance totalisant 46 420 \$ au sujet desquelles aucune mesure n'avait été prise. D'après ce que nous comprenons, c'est parce que la Couronne envisage d'intenter une poursuite au civil. Deux défendeurs parmi les 36 (total de 40 400 \$) n'avaient jamais eu de mandats de dépôt préparés pour les amendes, et le mandat de quatre défendeurs parmi les 36 (total de 49 415 \$) a été retourné ou non exécuté.

**11.77** En 2000-2001, une somme d'environ 1,3 million de dollars a été inscrite au titre des recettes provenant des amendes, dont 800 000 \$ étaient toujours impayés à la fin de l'exercice. Cela signifie que les recettes perçues pour l'exercice étaient de seulement 500 000 \$.

### **Recommandations**

**11.78** Nous avons recommandé qu'un système officiel de recouvrement soit établi pour recouvrer les amendes en souffrance imposées par la cour.

**11.79** À court terme, le ministère devrait mettre des stratégies au point, comprenant des objectifs précis, pour éliminer l'accumulation de comptes débiteurs. La priorité devrait être accordée au recouvrement des amendes importantes.

**11.80** Les données antérieures à 1999 devraient être vérifiées pour voir si elles contiennent des informations exactes sur les recouvrements et si les soldes des comptes débiteurs sont corrects.

**11.81** Le ministère devrait préparer un plan d'activité qui détermine le coût par rapport à l'efficacité des différentes méthodes de recouvrement. Ce plan devrait servir à obtenir les ressources nécessaires pour assurer un recouvrement rentable des amendes impayées. Le ministère pourrait vouloir considérer le recours à des organismes du secteur privé.

**11.82** Le ministère devrait utiliser des cibles, des normes et des indicateurs de rendement pour mesurer le rendement des activités de recouvrement. Ces mesures devraient être utilisées pour évaluer le succès des efforts de recouvrement et tenir le personnel et les gestionnaires responsables de leur rendement.

*Réponse du ministère*

**11.83** Le Bureau du contrôleur sera consulté pour discuter de l'établissement d'un système de recouvrement officiel et rentable pour les amendes en souffrance imposées par la cour. Entre-temps, des efforts concertés seront déployés pour recouvrer les amendes en souffrance les plus importantes. Le ministère continuera à tenir des audiences pour défaut de paiement et à délivrer des mandats de dépôt.

**11.84** Un projet de nettoyage des données converties sera mis sur pied d'ici le 30 novembre 2002. L'objectif est d'avoir des soldes convertis exacts d'ici le 31 mars 2003.

**11.85** Le ministère de la Justice reverra les pratiques de recouvrement et d'exécution. Des méthodes de recouvrement rentables, sous la forme de mécanismes d'exécution passifs, ont été examinées et nécessiteraient l'approbation d'une directive gouvernementale.

**11.86** Des cibles et des normes de rendement feront partie de la stratégie mentionnée ci-dessus relativement aux comptes débiteurs.  
[Traduction.]

*Les rapports publics ont besoin d'améliorations*

**11.87** Aucune information sur les comptes débiteurs ou les mesures du rendement en matière de recouvrement n'est présentée dans le rapport annuel. Les comptes débiteurs pour les amendes imposées par la cour s'élèvent à environ 12 millions de dollars. Les amendes dont le règlement n'implique pas de paiement, les incarcérations par exemple, sont comprises dans ces comptes débiteurs.

*Recommandation*

**11.88** Nous avons recommandé que le rapport annuel comprenne de l'information financière et des mesures du rendement relativement à la fonction de recouvrement. Le ministère pourrait fournir, dans le cadre de l'information redditionnelle qu'il remet à l'Assemblée législative au sujet des comptes débiteurs, des comparaisons d'un exercice à l'autre sur les points suivants :

- le nombre et la valeur pécuniaire des amendes réglées durant l'exercice, y compris les amendes réglées par une incarcération;
- les sommes recouvrées et les sommes radiées;
- la rapidité des activités de recouvrement;
- les coûts des programmes de recouvrement des comptes débiteurs en souffrance;
- le solde des comptes en souffrance en fin d'exercice.

**Réponse du ministère**

**11.89** *Des statistiques sur les comptes débiteurs en souffrance au titre des amendes seront publiées dans le rapport annuel du ministère de la Justice pour l'exercice 2003-2004. [Traduction.]*

**La radiation des vieux comptes débiteurs prend trop de temps**

**11.90** Les comptes débiteurs dont le solde est irrécouvrable devraient être radiés. À l'heure actuelle, des comptes débiteurs en souffrance depuis longtemps ont trait à des chèques sans provision remontant à 1993 et des amendes imposées par la cour remontant à 1982. La dernière radiation de comptes débiteurs a eu lieu en 1998.

**Recommandation**

**11.91** **Nous avons recommandé que les vieux comptes débiteurs dont les soldes sont jugés irrécouvrables soient promptement radiés.**

**Réponse du ministère**

**11.92** *Un rapport et une recommandation seront présentés annuellement au Conseil de gestion en vue de la radiation des vieux comptes débiteurs. [Traduction.]*

**Le système de comptes débiteurs de la Direction des assurances a besoin d'améliorations**

**11.93** Le système actuel ne produit pas de rapports sur les comptes débiteurs en souffrance ou les paiements en retard. Pour chaque compagnie, la réception des paiements doit être vérifiée à la main dans le système. Aucune liste chronologique des comptes débiteurs ne peut être obtenue du système. Afin de déterminer si une compagnie est en retard dans ses paiements, le personnel doit vérifier à la main les dossiers de la compagnie pour déterminer si des paiements sont en retard ou manquants. La *Loi de la taxe sur les primes d'assurance* précise les dates exactes auxquelles les compagnies doivent remettre leurs paiements.

**Recommandation**

**11.94** **Nous avons recommandé que le système de la Direction des assurances soit modifié de façon à pouvoir produire des rapports de suivi des comptes débiteurs en souffrance. Le système doit repérer les compagnies qui n'ont pas payé afin que soit respectée la *Loi de la taxe sur les primes d'assurance*.**

**Réponse du ministère**

**11.95** *Le personnel des systèmes d'information travaille actuellement à l'amélioration du système de la Direction des assurances. Les essais de la phase I seront achevés d'ici le 1<sup>er</sup> novembre 2002. Le rapport des comptes en défaut sera disponible le 1<sup>er</sup> novembre 2002. [Traduction.]*

**Ministère de la Sécurité publique****Recettes relatives aux véhicules à moteur**

**11.96** Au cours de l'exercice, nous avons réalisé une vérification des recettes relatives aux véhicules à moteur au ministère de la Sécurité publique. Notre vérification a consisté notamment en un examen des systèmes en place pour assurer le contrôle des recettes provenant des droits et des amendes prévues à la *Loi sur les véhicules à moteur* et des stocks relatifs aux véhicules à moteur.

**Entente avec Services Nouveau-Brunswick**

**11.97** Aucune entente récente n'a été conclue entre le ministère et Services Nouveau-Brunswick. Une entente plus vieille (datée du 6 septembre 1995) signée entre SNB et le ministère des Transports a été

trouvée. Cette entente n'a pas été mise à jour pour refléter le transfert au ministère de la Sécurité publique des responsabilités relatives aux véhicules à moteur. De plus, certains services ne sont pas compris dans l'entente. Par exemple, le maintien et le contrôle des divers stocks relatifs aux véhicules à moteur (billets de contravention, vignettes, etc.) ne sont aucunement mentionnés dans l'entente.

### **Recommandation**

**11.98** Nous avons recommandé que le ministère signe une nouvelle entente officielle avec Services Nouveau-Brunswick pour préciser ses attentes en ce qui concerne les recettes et les stocks relatifs aux véhicules à moteur. Nous avons formulé plusieurs autres recommandations concernant le transfert des fonds provenant de SNB et la tenue des livres sur les stocks relatifs aux véhicules à moteur.

**11.99** Le contrôle des billets de contravention signifiés en vertu de la *Loi sur la procédure applicable aux infractions provinciales* peut être amélioré. Les mesures en vigueur n'assurent pas un compte rendu complet des billets de contravention signifiés en vertu de la loi et envoyés aux tribunaux par les forces de police. À l'heure actuelle, les organismes d'application de la loi envoient une copie des billets payés, nuls et « envoyés à la cour » à SNB pour la mise à jour des stocks de billets. Aucun contrôle ne voit à ce que les billets « envoyés à la cour » y parviennent effectivement et que la partie du billet à l'intention du ministère soit effectivement reçue par le ministère après la comparution en cour, en vue de son inscription dans le système d'enregistrement du ministère.

### **Recommandation**

**11.100** Nous avons recommandé que les services de police envoient à SNB uniquement les copies des billets payés et nuls. Les billets destinés à la cour devraient être apportés à la cour à la date de comparution. La cour devrait ensuite conserver sa copie et envoyer toutes les autres copies au ministère aux fins de traitement. La copie de SNB serait alors envoyée à SNB, et les stocks de billets pourraient être mis à jour. Une telle méthode assurerait un compte rendu exact de tous les billets traités par la cour et une mise à jour au besoin du système d'enregistrement du ministère. Cela permettrait aussi un suivi plus utile et plus exact par SNB des stocks de billets de contravention signifiés en vertu de la *Loi sur la procédure applicable aux infractions provinciales*.

### **Réponse du ministère**

**11.101** Le ministère a répondu comme suit à nos observations et à nos recommandations.

*La recommandation voulant qu'une nouvelle entente officielle soit conclue avec Services Nouveau-Brunswick est presque en œuvre. Un document préliminaire a été préparé pour déterminer les principes directeurs qui guideront les relations entre le ministère de la Sécurité publique et Services Nouveau-Brunswick. D'autres ententes traitant de services et de*

*procédures particuliers seront préparées et jointes au document en annexe. Les recommandations de votre rapport ont été renvoyées au comité qui rédige ce rapport et seront examinées en vue de leur intégration à l'entente.*

*Nous avons déterminé qu'il est nécessaire d'examiner toutes les directives et procédures concernant le traitement des recettes à la Direction des licences et des dossiers (véhicules à moteur) et avons communiqué avec le Bureau du contrôleur en vue de participer à un examen commun par le personnel du contrôleur et notre personnel de vérification interne. Vos recommandations dans ce domaine seront intégrées aux directives et aux procédures révisées élaborées par l'équipe de l'examen. [Traduction.]*

## **Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur**

**11.102** Le paragraphe 13(2) de la *Loi sur le vérificateur général* exige que nous fassions rapport à l'Assemblée législative de tous les cas de pertes ou d'insuffisances importantes par suite de fraude, de faute ou d'erreur d'une personne.

**11.103** Au cours de notre travail de vérification, nous avons découvert les pertes importantes qui suivent. Notre travail ne vise pas à repérer tous les cas possibles de pertes; il ne serait donc pas indiqué de conclure que toutes les pertes ont été repérées.

### **Ministère des Finances**

- Vol d'un ordinateur portatif 4 000 \$

### **Ministère de l'Éducation**

- Matériel, argent et fournitures manquants dans différents districts scolaires 36 158 \$

### **Ministère des Transports**

- Matériel et fournitures manquants dans différents districts 37 418 \$

### **Ministère de la Santé et du Mieux-être**

- Matériel et argent manquants, et demandes de paiement à l'Assurance-maladie inadmissibles 5 286 \$

### **Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi**

- Matériel manquant dans différents collèges communautaires 9 965 \$

### **Ministère des Services familiaux et communautaires**

- Chèques encaissés par des personnes non admissibles à recevoir des fonds 33 774 \$

**Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie**

- Matériel manquant 21 021 \$

**11.104** Ne sont pas compris dans les pertes signalées par notre bureau les incidents d'introduction par effraction, les incendies et le vandalisme.

**11.105** Le gouvernement provincial fait rapport dans le volume 2 des *Comptes publics* du montant des pertes au chapitre des biens corporels publics (autres que celles attribuables à des pénuries de stock).

**11.106** En 2002, le gouvernement provincial a signalé des pertes de 135 471 \$ au chapitre des biens corporels publics, comparativement à 194 802 \$.

# Chapitre 12

## Bureau du vérificateur général

### Contenu

Contexte .....	285
Rôle et pertinence du bureau .....	285
Indicateurs du rendement .....	286
Informations financières .....	289
Ressources humaines .....	290

# Bureau du vérificateur général

## Contexte

**12.1** Depuis quelques années, notre rapport contient une liste de contrôle ayant trait à l'évaluation de notre conformité à la directive gouvernementale sur les rapports annuels. Une version comparative pour 2002 est présentée plus loin.

*Pièce 12.1*

*Liste d'autoévaluation*

	2002	2001
Un rapport a-t-il été préparé?	Oui	Oui
La pertinence des programmes y est-elle discutée?	Oui	Oui
Les buts et les objectifs y sont-ils énoncés?	Oui	Oui
Le rapport traite-t-il de la réalisation des plans?	Oui	Oui
Y présente-t-on des indicateurs du rendement?	Oui	Oui
Y présente-t-on des détails sur le niveau de satisfaction des clients?	Oui	Oui
Y présente-t-on des informations financières réelles et prévisionnelles?	Oui	Oui
Le rapport explique-t-il les écarts par rapport au budget	Oui	Oui

## Rôle et pertinence du bureau

*Notre rôle*

**12.2** Notre rôle au sein des services publics de la province est unique. Nous sommes indépendants du gouvernement en poste et nous fournissons de l'information directement à l'Assemblée législative. Cette information aide l'Assemblée législative à remplir son rôle consistant à tenir le gouvernement responsable de la façon dont les fonds publics sont gérés et les services sont fournis. Nous aidons également le gouvernement en formulant des recommandations à l'intention des hauts fonctionnaires des ministères et organismes que nous vérifions.

*Notre mission*

**12.3** Nous favorisons la reddition de comptes en fournissant de l'information objective à la population du Nouveau-Brunswick par l'entremise de l'Assemblée législative.

*Pertinence de notre bureau*

**12.4** Notre rapport de 2001 a suscité beaucoup d'intérêt. Cinq cent cinquante exemplaires ont été imprimés et distribués. Il est également possible de consulter notre rapport sur Internet, et nous tenons le compte du nombre de visites sur le site de notre rapport. Au cours de la période de quatre mois suivant la parution du rapport, plus de 5 400 visites ont eu lieu sur le site du rapport complet. Les chapitres individuels ont aussi été consultés. Le 13 décembre 2001, date de la parution de notre rapport, plus de 4 000 visites ont été enregistrées sur notre site Web. Les discussions que suscitent nos constatations à l'Assemblée législative



ainsi qu'au Comité des comptes publics et au Comité des corporations de la Couronne prouvent la pertinence continue de notre travail.

**12.5** Chaque année, nous incluons dans notre rapport des sujets qui, à notre avis, sont importants pour l'Assemblée législative et pour le public. Il s'agit entre autres de nos constatations, conclusions et recommandations découlant du travail de vérification effectué durant l'exercice.

**12.6** Notre service comprend également des conclusions de vérification distinctes sur la fiabilité des états financiers. Ces conclusions (rapports de vérification) sont communiquées à l'Assemblée législative avec les états financiers de la province et des organismes et fiducies que nous vérifions.

**12.7** Nous sommes d'avis que notre travail demeure pertinent et qu'il contribue à :

- susciter la confiance du public à l'égard de notre régime gouvernemental;
- accroître la capacité de l'Assemblée législative de s'acquitter de sa responsabilité d'obtenir du gouvernement qu'il rende des comptes;
- accroître la capacité du gouvernement de s'acquitter de ses responsabilités au moyen de méthodes et de systèmes de gestion judicieux.

## Indicateurs du rendement

**12.8** En avril 2002, nous avons entamé la mise à jour du plan stratégique de 1998 de notre bureau. Retenant les services d'un consultant externe, nous avons interviewé tous les membres du personnel du bureau et plusieurs représentants de nos intervenants externes, c'est-à-dire les députés de l'Assemblée législative, les ministères et organismes du gouvernement, les médias et le grand public. Nous prévoyons mettre notre plan en vigueur au début de l'année civile 2003. Ce plan énoncera nos objectifs stratégiques des cinq prochaines années et établira les indicateurs du rendement qui serviront à mesurer nos progrès vers l'atteinte de nos objectifs.

**12.9** La présente section de notre rapport définit les indicateurs de notre plan stratégique de 1998, établis selon leur priorité stratégique, et discute nos progrès jusqu'à présent.

### *Répondre aux besoins des utilisateurs*

**12.10** Nous ferons enquête chaque année auprès des membres du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne afin de mesurer l'efficacité avec laquelle nous répondons à leurs besoins.

**12.11** Nous avons envoyé en mars 2002 un questionnaire à chaque membre du Comité des comptes publics et du Comité des corporations

de la Couronne. Les réponses sont encourageantes. Les membres des comités ont affirmé que notre rapport est facile à lire et à comprendre et les a aidés à mieux faire leur travail. Cependant, des membres ont trouvé que le rapport était trop long. Encore une fois, tous les répondants ont dit avoir apprécié le rapport condensé des faits saillants que nous avons publié en même temps que le rapport principal.

**12.12** Les membres des comités ont trouvé encore une fois que les sujets traités dans notre rapport étaient pertinents et avaient contribué à susciter une discussion et un débat valables. Dans la majeure partie des cas, ils considèrent aussi que nos recommandations sont concrètes et réalisables. Les membres des comités ont trouvé nos séances d'information utiles, et ils ne pensent pas que notre bureau pourrait en faire plus pour les aider dans leur travail. La plupart sont d'accord pour dire que le Bureau du vérificateur général contribue à améliorer la reddition de comptes dans le secteur public et constitue une utilisation judicieuse des ressources pour les contribuables du Nouveau-Brunswick.

**12.13** Nous mesurerons le degré auquel les recommandations qui figurent dans notre rapport annuel sont acceptées et mises en œuvre. Un suivi de chaque recommandation sera assuré durant une période de quatre ans.

**12.14** Le chapitre 10 du rapport offre un aperçu des recommandations que nous avons formulées dans nos rapports de 1998 à 2000. Il fournit des détails sur les réponses des ministères à nos recommandations ainsi que notre évaluation de l'acceptation et de la mise en œuvre de ces recommandations.

**12.15** Nous mesurerons le degré auquel les recommandations en matière de comptabilité et de communication de l'information formulées par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'ICCA sont acceptées et mises en œuvre par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

**12.16** Nous suivons cet indicateur dans le cadre de notre vérification annuelle des états financiers du gouvernement provincial. Cependant, une question importante qui n'est pas encore réglée est que la province n'effectue toujours pas de suivi ni de rapport concernant son investissement cumulatif dans les immobilisations corporelles. Quelques informations sur les immobilisations corporelles sont présentées dans les notes afférentes aux états financiers de 2002.

**12.17** La vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick sera terminée le 30 juin au plus tard, et les vérifications de tous les organismes de la Couronne et fonds en fiducie seront terminées le 30 septembre au plus tard.

**12.18** Nous n'avons pas la pleine maîtrise sur notre capacité d'atteindre l'objectif en question, puisque cela dépend en réalité de la date à laquelle les clients que nous vérifions clôturent leurs livres pour l'exercice et sont prêts, de sorte que nous puissions faire notre travail. Mis cela à part, nous pensons qu'il s'agit d'un indicateur important, car il nous incite à encourager nos clients à clôturer leurs livres le plus rapidement possible. Nous sommes en faveur d'une communication en temps opportun de l'information financière. De plus, l'indicateur aide notre bureau à terminer le travail de vérification au plus tard à la date prévue.

**12.19** La vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick n'était pas terminée au 30 juin. Notre rapport de vérification des états financiers est daté du 9 août. La date cible n'a pas été atteinte parce que les états financiers ont été prêts à vérifier le 25 juin seulement.

**12.20** Nous sommes les vérificateurs de 19 organismes de la Couronne, de 6 régimes de retraite et du Fonds de stabilisation financière. Au 30 septembre, nous avons terminé la vérification de 12 organismes de la Couronne et de 3 régimes de retraite. Dans le cas des 7 organismes de la Couronne et des 3 régimes de retraite dont la vérification n'était pas terminée, les retards sont attribuables à l'insuffisance des ressources de notre bureau pour réaliser le travail. Récemment, nous avons apporté à notre bureau des changements administratifs qui régleront le problème.

*Viser une utilisation efficace  
des ressources*

**12.21 Les vérifications financières et les vérifications de large portée seront effectuées dans les délais prévus.**

**12.22** Nous établissons des calendriers de vérification détaillés pour chacune de nos vérifications. Durant la vérification, nous suivons le temps consacré par les membres du personnel à des parties individuelles du travail. À la fin de chaque vérification, nous récapitulons le temps total consacré au travail, comparons ce temps aux heures totales budgétées et analysons les principaux écarts. Pour nos vérifications financières, nous utilisons les résultats de cette analyse pour nous aider à préparer le calendrier du travail de l'exercice suivant.

**12.23** Nous avons respecté le nombre d'heures prévues pour la vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Toutefois, parmi les 15 organismes de la Couronne et régimes de retraite dont la vérification était terminée au 30 septembre, 7 vérifications ont dépassé le calendrier de plus de 50 heures. Nous examinons tous les dépassements de budget pour voir s'il y a des leçons à tirer qui mènent à des améliorations.

**12.24** Durant l'année, nous avons entrepris sept importantes vérifications d'optimisation des ressources qui ont mené à la rédaction de chapitres dans le présent rapport. Six des sept vérifications ont duré

plus longtemps que prévu. Nous continuons à analyser chaque expérience de vérification afin d'améliorer l'efficacité avec laquelle nous effectuons notre travail et d'être plus réalistes dans l'établissement de nos budgets. Cependant, contrairement à notre travail de vérification financière qui est essentiellement le même d'un exercice à l'autre, les vérifications d'optimisation des ressources sont généralement uniques, et l'expérience à en tirer est très limitée.

**12.25 Soixante pour cent des heures rémunérées de notre personnel professionnel seront consacrées directement aux vérifications d'états financiers et aux vérifications de large portée.**

**12.26** Une analyse détaillée de l'emploi du temps du personnel pour 2001 révèle que 59,36 % du total des heures rémunérées de l'ensemble du personnel, à l'exception des membres de notre personnel de soutien administratif, a été directement consacré au travail de vérification (y compris le travail visant notre rapport annuel). Pour les six premiers mois de 2002, ce pourcentage a baissé, passant à 58 %. Le temps non consacré à la vérification comprend les jours fériés, les vacances, les cours suivis par les stagiaires et le personnel professionnel, les congés de maladie et les tâches administratives qui ne peuvent être imputées à une vérification en particulier. Nous avons été déçus de ne pas atteindre notre objectif en 2001, mais nous constatons tout de même avec satisfaction que notre pourcentage a augmenté par rapport à l'année précédente.

**12.27 Quarante-cinq pour cent du temps total consacré directement aux vérifications d'états financiers et aux vérifications de large portée sera affecté aux vérifications de large portée.**

**12.28** Notre analyse révèle que, en 2001, nous avons consacré 53,5 % du temps total de vérification aux vérifications de large portée. Pour les six premiers mois de 2002, ce pourcentage a grimpé à 57,47 %. La situation s'explique par les efforts conscients et fructueux que nous avons déployés pour diminuer le temps consacré aux vérifications d'états financiers afin de libérer plus de temps pour les projets de vérification de large portée.

***Respecter les normes professionnelles***

**12.29 Nous observerons les normes exigées par le Comité de contrôle des cabinets de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick.**

**12.30** L'institut a fait l'inspection des dossiers de notre bureau en novembre 2000. L'inspection a conclu que nous continuons de répondre aux normes exigées par l'institut. Aucune exception n'a été notée.

**Informations financières**

**12.31** La pièce 12.2 contient les dépenses réelles et les affectations budgétaires par code primaire pour 2000-2001 et 2001-2002. À titre

comparatif, la pièce comprend également le budget approuvé de 2002-2003.

**12.32** Les frais de personnel continuent de représenter environ 90 % de notre budget, et nous avons sous-utilisé ce poste de 75 800 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002. Bien que nous ayons rempli un poste qui était vacant au début de l'exercice, nous avons perdu trois autres membres du personnel durant l'année. Les retards pour pourvoir à deux de ces postes ainsi que les économies découlant de deux congés de maternité ont mené à des dépenses moins élevées que prévues.

**12.33** Les dépenses réelles du poste Autres services ont dépassé le budget de 14 900 \$. L'écart s'explique en grande partie par une hausse des frais de déplacement et par l'embauche temporaire d'une personne au secrétariat durant le temps de l'année le plus occupé.

**12.34** Le poste Biens et matériel a enregistré un résultat réel de 16 700 \$ inférieur au budget, surtout en raison du report d'une importante mise à niveau de logiciels.

#### Pièce 12.2

Dépenses réelles et affectations budgétaires (en milliers de dollars)

	2003	2002		2001	
	Budget	Budget	Montants réels	Budget	Montants réels
Frais de personnel	1 446,5	1 420,7	1 344,9	1 398,4	1 319,6
Autres services	124,2	122,8	137,7	121,9	114,1
Fournitures et approvisionnement	8,1	8,3	6,8	8,4	8,7
Biens et matériel	76,2	45,2	28,5	34,2	39,4
	<b>1 655,0</b>	<b>1 597,0</b>	<b>1 517,9</b>	<b>1 562,9</b>	<b>1 481,8</b>

**12.35** Notre loi exige une vérification annuelle de nos comptes par un vérificateur compétent, nommé par le président de l'Assemblée législative, sur l'avis du Conseil de gestion. La vérification est réalisée par le Bureau du contrôleur, qui dépose son rapport de vérification à l'Assemblée législative.

## Ressources humaines

**12.36** Notre bureau continue de fournir de l'expérience et de la formation aux membres de notre personnel. Les nouveaux employés doivent s'inscrire à un programme de comptabilité professionnelle, à savoir CA (comptable agréé), CMA (comptable en management accrédité) ou CGA (comptable général licencié). Avant de pouvoir entreprendre cette formation professionnelle, on doit détenir au minimum un diplôme universitaire de premier cycle.

**12.37** Le roulement de personnel est une conséquence inévitable du rôle de formation que joue notre bureau pour les professionnels. Durant

l'année écoulée, une personne a accepté un poste cadre au gouvernement, et une autre a quitté pour relever d'autres défis professionnels. Une personne a pris sa retraite.

**12.38** Dans le cadre de notre budget, nos effectifs sont passés de 25 à 24 personnes durant l'année. Brent White, CA, Paul Jewett, CA, et Phil Vessey, CA, dirigent nos trois équipes de vérification. Au 31 mars 2002, 16 membres de notre personnel professionnel détenaient un titre comptable. Nous comptons également six stagiaires inscrits à un programme de comptabilité. Les deux autres membres du personnel assurent les services de soutien administratif. Voici la liste des membres de notre personnel au 31 mars 2002 :

Lorna Bailey <sup>(1)</sup>	Nick McCarthy <sup>(2)</sup>
Cathy Connors Kennedy, CA	Bill Phemister, CA
Alphonse Doyle, CA	Bonnie Pitre, CA
Jocelyn Durette, CA	Ken Robinson, CA
Kim Embleton <sup>(2)</sup>	Yvonne Samson, CA
Debbie Graye <sup>(2)</sup>	Al Thomas, CA
Deidre Green, CA	Phil Vessey, CA
Sarah Hearn <sup>(2)</sup>	Brent White, CA
Eric Hopper, CA	Darlene Wield <sup>(1)</sup>
Peggy Isnor, CA	Daryl Wilson, FCA
Paul Jewett, CA	Tania Wood <sup>(2)</sup>
Cecil Jones, CA	Shauna Woodside <sup>(2)</sup>

(1) Soutien administratif

(2) Stagiaires inscrits à un programme de comptabilité professionnelle

**Sections of the Auditor General Act  
Relevant to the Responsibilities of  
the Auditor General**

## Key Definitions

## 1 In this Act

"agency of the Crown" means an association, authority, board, commission, corporation, council, foundation, institution, organization or other body

(a) whose accounts the Auditor General is appointed to audit by its shareholders or by its board of management, board of directors or other governing body,

(b) whose accounts are to be audited by the Auditor General under any other Act or whose accounts the Auditor General is appointed by the Lieutenant-Governor in Council to audit,

(c) whose accounts are to be audited by an auditor, other than the Auditor General, appointed by the Lieutenant-Governor in Council, or

(d) the audit of the accounts of which the Auditor General is required to review or in respect of which the auditor's report and the working papers used in the preparation of the auditor's statement are required to be made available to the Auditor General under any other Act,

and includes

(e) (Repealed)

(f) regional health authorities as defined in the *Regional Health Authorities Act*,

(g) the New Brunswick Liquor Corporation established under the *New Brunswick Liquor Corporation Act*,

(g.1) the New Brunswick Power Corporation under the *Electric Power Act*,

**Articles de la Loi sur le vérificateur général  
se rapportant aux fonctions du  
vérificateur général**

## Définitions-clés

## 1 Dans la présente loi

«organisme de la Couronne» désigne une association, une autorité, une régie, une commission, une corporation, une fondation, un conseil, une institution, une organisation ou un autre corps

(a) dont la vérification des comptes est confiée au vérificateur général par ses actionnaires ou son conseil de gestion, conseil d'administration ou autre corps directeur,

(b) dont les comptes sont vérifiés par le vérificateur général en vertu de toute autre loi ou dont les comptes sont vérifiés par le vérificateur général par le fait de sa nomination par le lieutenant-gouverneur en conseil,

(c) dont les comptes sont vérifiés par un vérificateur, autre que le vérificateur général, nommé par le lieutenant-gouverneur en conseil, ou

(d) dont la vérification des comptes doit être révisée par le vérificateur général ou à l'égard duquel le rapport du vérificateur et les documents de travail utilisés dans son compte-rendu doivent être mis à la disposition du vérificateur général en vertu de toute autre loi;

et s'entend également

(e) (Abrogé)

(f) des régies régionales de la santé telles que définies dans la *Loi sur les régies régionales de la Santé*,

(g) de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick établie en vertu de la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick*,

(g.1) de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick en vertu de la *Loi sur l'énergie électrique*,

(g.2) the Workplace Health, Safety and Compensation Commission under the *Workplace Health, Safety and Compensation Commission Act*, and

(g.3) the Atlantic Lottery Corporation Inc.,

but does not include

(h) a trust company carrying on business under the *Trust Companies Act* whose books are to be audited by an inspector or auditor appointed by the Lieutenant-Governor in Council under section 12 of the *Trust Companies Act* or a loan company or trust company carrying on business under the *Loan and Trust Companies Act* whose books are to be audited under any provision of that Act,

#### Examination of Accounts

8(1) The Auditor General shall audit on behalf of the Legislative Assembly and in such manner as he considers necessary the accounts of the Province relating to

- (a) the Consolidated Fund,
- (b) all public property, and
- (c) all trust or special purpose funds.

8(2) Where the accounts of an agency of the Crown are not audited by another auditor, the Auditor General shall perform the audit.

8(3) Where the accounts of an agency of the Crown are audited other than by the Auditor General the person performing the audit shall

- (a) deliver to the Auditor General forthwith after completion of the audit a copy of his report of his findings and his recommendations together with a copy of the audited financial statement of the agency of the Crown;

(g.2) de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail en vertu de la *Loi sur la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail*, et

(g.3) la Société des Loteries de l'Atlantique Inc.,

mais ne comprend pas

(h) une compagnie de fiducie faisant affaire en vertu de la *Loi sur les compagnies de fiducie* dont les livres doivent être vérifiés par un inspecteur ou un vérificateur nommé par le lieutenant-gouverneur en conseil en vertu de l'article 12 de la *Loi sur les compagnies de fiducie* ou une compagnie de prêt ou une compagnie de fiducie exerçant ses activités en vertu de la *Loi sur les compagnies de prêt et de fiducie* dont les livres doivent être vérifiés conformément à une disposition de cette loi;

#### Examen des comptes

8(1) Le vérificateur général doit vérifier au nom de l'Assemblée législative de la manière qu'il juge nécessaire les comptes de la province concernant

- (a) le Fonds consolidé,
- (b) tous les biens publics, et
- (c) tous les fonds en fiducie ou fonds destinés à des fins spéciales.

8(2) Le vérificateur général doit vérifier les comptes et les opérations financières concernant un organisme de la Couronne et qui ne sont pas vérifiés par un autre vérificateur.

8(3) Lorsque les comptes et les opérations financières d'un organisme de la Couronne ne sont pas vérifiés par le vérificateur général, la personne qui les vérifie doit

- (a) transmettre au vérificateur général, une fois la vérification achevée, une copie des conclusions de son rapport avec les recommandations et la copie de l'état financier vérifié de l'organisme de la Couronne;



(b) make available forthwith to the Auditor General, when so requested by him, all working papers, reports, schedules and other documents in respect of the audit or in respect of any other audit of the agency of the Crown specified in the request; and

(c) provide forthwith to the Auditor General, when so requested by him, a full explanation of work performed, tests obtained, and any other information within his knowledge in respect of the agency of the Crown.

8(4) Where the Auditor General is of the opinion that any information, explanation or document that is provided, made available or delivered to him by the person referred to in subsection (3) is insufficient, he may conduct or cause to be conducted such additional examination and investigation of the records and operations of the agency or corporation as he considers necessary.

9 The Auditor General may, at his discretion,  
(a) examine debentures and other securities of the Province that have been redeemed and determine whether such securities have been properly cancelled, and

(b) participate in the destruction of redeemed, cancelled or unissued securities.

#### Report on Financial Statements

10 The Auditor General shall examine the several financial statements required by section 48 of the *Financial Administration Act* to be included in the Public Accounts and shall express his opinion as to whether they fairly present information in accordance with stated accounting policies of the Province and on a basis consistent with that of the preceding year, together with any reservations he may have.

#### Special Assignments

11(1) Whenever the Legislative Assembly, the Standing Committee on Public accounts, the Lieutenant-Governor in Council, the Chairman of the Board of Management or the Minister of Finance so requests, the Auditor General may, if in his opinion such an assignment does not interfere with his primary

(b) rendre disponibles sans délai au vérificateur général, sur demande de celui-ci, tous documents de travail, rapports, bordereaux et autres documents concernant la dite vérification ou toute autre vérification de l'organisme de la Couronne précisés dans sa requête; et

(c) communiquer sans délai au vérificateur général, sur demande de celui-ci, des explications complètes sur le travail accompli, les épreuves obtenues et tous autres renseignements qu'elle possède sur l'organisme de la Couronne.

8(4) Lorsque le vérificateur général trouve insuffisants les renseignements, explications ou documents qui lui sont fournis, rendus disponibles ou transmis par la personne mentionnée au paragraphe (3), il peut, s'il le juge nécessaire, procéder ou faire procéder à un examen ou à une enquête portant sur les dossiers et les opérations de l'organisme ou corporation.

9 Le vérificateur général peut à sa discrétion

(a) examiner les débetures et autres titres de la province qui ont été rachetés et déterminer si ses titres ont été dûment annulés et

(b) participer à la destruction des titres rachetés annulés ou non émis.

#### Rapport sur les états financiers

10 Le vérificateur général examine les différents états financiers qui doivent figurer dans les comptes publics en vertu de l'article 48 de la *Loi sur l'administration financière*; il indique s'il est d'avis que les états sont présentés fidèlement et conformément aux conventions comptables établies pour la province et selon une méthode compatible avec celle de l'année précédente et indique les réserves qu'il peut avoir.

#### Projets spéciaux

11(1) Le vérificateur général peut sur demande de l'Assemblée législative, du Comité permanent des comptes publics, du lieutenant-gouverneur en conseil, du président du Conseil de gestion ou du ministre des Finances, faire enquête et rapport sur toute question relative aux affaires financières ou aux biens de la

responsibilities, inquire into and report on any matter relating to the financial affairs of the Province or to public property or inquire into and report on any person or organization that has received financial assistance from the Province or in respect of which financial assistance from the Province is sought.

11(2) For the purposes of this section, the Auditor General has the powers of a commissioner under the *Inquiries Act*.

#### Content of Annual Report

13(1) The Auditor General shall report annually to the Legislative Assembly

- (a) on the work of his office, and
- (b) on whether, in carrying on the work of his office, he received all the information and explanations he required.

13(2) Each report of the Auditor General under subsection (1) shall indicate anything he considers to be of significance and of a nature that should be brought to the attention of the Legislative Assembly including any cases in which he has observed that

- (a) any person wilfully or negligently failed to collect or receive money belonging to the Province;
- (b) public money was not accounted for and paid into the Consolidated Fund;
- (c) an appropriation was exceeded or applied to a purpose or in a manner not authorized by the Legislature;
- (d) an expenditure was made without authority or without being properly vouched or certified;
- (e) there has been a deficiency or loss through fraud, default or mistake of any person;
- (f) money has been expended without due regard to economy or efficiency;

la province ou aux biens publics ou sur toute personne ou organisation qui a reçu ou sollicité une aide financière de la province si le vérificateur général estime que pareille demande n'entrave pas l'exercice de ses principales attributions.

11(2) Aux fins du présent article, le vérificateur général détient les pouvoirs que confère à un commissaire la *Loi sur les enquêtes*.

#### Contenu du rapport annuel

13(1) Le vérificateur général doit faire rapport annuellement à l'Assemblée législative

- (a) sur le travail de son bureau, et
- (b) sur le fait qu'il a reçu ou non dans l'exécution du travail de son bureau toutes les informations et tous les éclaircissements qu'il a demandés.

13(2) Le vérificateur général doit indiquer dans chaque rapport préparé en vertu du paragraphe (1) tout fait qu'il estime significatif et qui par sa nature doit être porté à l'attention de l'Assemblée législative y compris les cas dans lesquels

- (a) une personne a, volontairement ou par négligence, omis de percevoir ou de recevoir des sommes appartenant à la province;
- (b) il n'a pas été rendu compte de deniers publics et ceux-ci n'ont pas été versés au Fonds consolidé;
- (c) un crédit a été dépassé ou a été affecté à une fin ou d'une manière non autorisée par la Législature;
- (d) une dépense a été engagée sans autorisation ou sans avoir été dûment certifiée ou appuyée de pièces justificatives;
- (e) il y a eu manque ou perte par suite de fraude, faute ou erreur d'une personne;
- (f) des sommes ont été dépensées sans due considération pour l'économie ou l'efficacité;

(g) procedures have not been established to measure and report on the effectiveness of programs, where, in the opinion of the Auditor General, the procedures could appropriately and reasonably be used; or

(h) procedures established to measure and report on the effectiveness of programs were not, in the opinion of the Auditor General, satisfactory.

(g) des procédures n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport, lorsque, de l'opinion du vérificateur général, les procédures pourraient être utilisées de façon appropriée et raisonnable; ou

(h) des procédures établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport n'étaient pas, de l'opinion du vérificateur général, satisfaisantes.

#### Submission of Annual Report

13(3) Each annual report by the Auditor General to the Legislative Assembly shall be submitted to the Speaker of the Legislative Assembly on or before the thirty-first day of December in the year to which the report relates and the Speaker of the Legislative Assembly shall table each such report before the Legislative Assembly forthwith after receipt thereof by him or, if the Legislative Assembly is not then in session, within ten days following the commencement of the next ensuing session of the Legislative Assembly.

13(4) If the Legislative Assembly is not in session when the Auditor General submits his annual report, the Speaker shall cause a copy of the report to be filed with the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts for review by that Committee if the Committee has been authorized to sit after prorogation by a resolution of the Legislative Assembly pursuant to the *Legislative Assembly Act*.

#### Other Reporting Responsibilities

14(1) Whenever it appears to the Auditor General that any public money has been improperly retained by any person, he shall forthwith report the circumstances of the case to the Minister of Finance.

14(2) The Auditor General may advise appropriate officers and employees in the public service of New Brunswick of matters discovered in his examinations and, in particular, may draw any such matter to the attention of officers and employees engaged in the conduct of the business of the Board of Management.

#### Présentation du rapport annuel

13(3) Chaque rapport annuel du vérificateur général à l'Assemblée législative est soumis à l'Orateur de l'Assemblée législative au plus tard le trente et un décembre de l'année à laquelle il se rapporte, et L'Orateur doit le déposer devant l'Assemblée législative immédiatement, ou, si l'Assemblée ne siège pas, dans les 10 jours de l'ouverture de la session suivante.

13(4) Si l'Assemblée législative ne siège pas lors du dépôt du rapport annuel par le vérificateur général, l'Orateur doit en faire déposer une copie auprès du président du comité permanent des comptes publics pour être examiné par ce comité si le comité a été autorisé à siéger après prorogation par une résolution de l'Assemblée législative conformément à la *Loi sur l'Assemblée législative*.

#### Autres rapports à présenter

14(1) Le vérificateur général adresse, sans délai au ministre des Finances un rapport circonstancié sur tous les cas qui, à son avis, constituent une rétention irrégulière de deniers publics.

14(2) Le vérificateur général peut informer les cadres et employés concernés de la Fonction publique du Nouveau-Brunswick des faits découverts au cours de ses examens et notamment signaler ces faits aux cadres et employés affectés aux affaires du Conseil de gestion.

Assistance to Public Accounts Committee

15 At the request of the Standing Committee on Public Accounts, the Auditor General, or any employee of the Office of the Auditor General or any person appointed pursuant to a contract for professional services who is designated by the Auditor General, shall attend at the meetings of the Committee in order to assist the Committee

- (a) in planning the agenda for review of the Public Accounts and the annual report of the Auditor General, and
- (b) during its review of the public Accounts and the annual report of the Auditor General.

Aide au comité des comptes publics

15 Sur la demande du comité permanent des comptes publics, le vérificateur général, ou tout employé de son bureau ou toute personne nommée par suite d'un contrat de services professionnels et désignée par le vérificateur général doivent assister aux réunions du comité pour l'aider

- (a) à préparer l'ordre du jour de l'examen des comptes publics et le rapport annuel du vérificateur général, et
- (b) à conduire l'examen même des comptes publics et le rapport annuel du vérificateur général.