

# Chapitre 5

## Ministère de l'Approvisionnement et des Services

### Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics

#### Contenu

Contexte .....	103
Étendue .....	105
Résumé des résultats .....	105
Gestion par le ministère des bâtiments du MRNE et du MT .....	107
Renseignements sur les bâtiments .....	108
Affectation du personnel approprié .....	109
Procédures pour déterminer les facteurs de risque .....	112
Des inspections devraient avoir lieu périodiquement .....	114
Examen du programme d'inspection .....	115
Compétences des inspecteurs .....	116
Documentation des résultats d'inspection en temps opportun .....	117
Correction des problèmes repérés dans des délais appropriés .....	118
Suivi des pertes assurables .....	119

# Ministère de l'Approvisionnement et des Services

## Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics

### Contexte

**5.1** Il est important, pour assurer le maintien de leur valeur, que les biens soient adéquatement gérés et protégés. À titre de vérificateurs de la province du Nouveau-Brunswick, nous avons à l'occasion choisi des projets de vérification visant à déterminer si les responsables réussissent effectivement à atteindre cet objectif. Ainsi, en 1993, nous avons examiné comment le ministère des Transports gérait le réseau routier de la province, y compris la protection des routes existantes. En 2002, nous avons examiné comment l'Agence de gestion des véhicules gérait la flotte de véhicules du gouvernement, en particulier les services de réparation et d'entretien de ces biens.

**5.2** Les bâtiments provinciaux constituent l'une des catégories de biens appartenant à la population du Nouveau-Brunswick qui a le plus de valeur. Bien que le gouvernement ne suive pas le coût de ses bâtiments, des membres du personnel à qui nous avons parlé estiment la valeur de ces biens à 4 milliards de dollars ou plus. Pour gérer et protéger nos bâtiments provinciaux, le gouvernement doit avoir une approche officielle et structurée qui permet de déterminer et d'évaluer les risques importants (incendie et responsabilité). Cette approche devrait prévoir l'élaboration de stratégies appropriées pour la gestion de ces risques.

**5.3** Vers la fin des années 1980, le Conseil de gestion a pris connaissance d'un rapport sur l'assurance des bâtiments provinciaux. Selon ce qu'on nous a dit, le rapport montre que, durant une période de plus de 10 ans (de 1979 à 1989), le coût annuel de l'assurance a dépassé de beaucoup le total des demandes de règlement durant la même période. Par conséquent, le gouvernement a pris la décision de ne plus

assurer les bâtiments provinciaux, rendant ainsi les contribuables du Nouveau-Brunswick responsables de toutes les demandes de règlement découlant des risques qui étaient auparavant couverts par des assurances.

**5.4** Dans son rapport annuel de 2002, le ministère de l'Approvisionnement et des Services (le ministère) déclare que « La Division de la gestion des installations *est responsable de l'exploitation des bâtiments appartenant au gouvernement provincial, [...] de la gestion des risques*, des vérifications relatives à l'entretien des bâtiments, de même que de l'inspection des toits » (*c'est nous qui soulignons*). La division gère environ 500 bâtiments provinciaux. Elle ne s'occupe pas des écoles ni des hôpitaux.

**5.5** Le ministère a dû faire face à plusieurs contraintes de nature pratique au cours des dernières années. L'une des contraintes les plus graves est la réduction des montants qu'il reçoit du gouvernement pour l'entretien, avec lesquels il doit notamment corriger les facteurs de risque repérés dans ses bâtiments. De façon générale, ces sommes proviennent de deux sources, l'une étant le budget d'amélioration des immobilisations et l'autre, le budget au compte ordinaire.

**5.6** Au cours de la dernière décennie, les compressions au compte ordinaire ont réduit les fonds affectés aux dépenses d'entretien. En 1993-1994, le ministère a dépensé plus de 3,1 millions de dollars, à l'exclusion des salaires; en 2002-2003, il n'a dépensé que 2,1 millions, ce qui représente une baisse de 32 % sans tenir compte de l'inflation. Si l'inflation était prise en considération, la baisse réelle excéderait 38 %.

**5.7** Depuis cinq ans, le budget d'amélioration des immobilisations du ministère a baissé, passant de près de 5,5 millions de dollars en 1998-1999 à seulement 3 millions en 2003-2004, ce qui représente une baisse de financement de plus de 45 %.

**5.8** Ces deux réductions entravent la capacité du ministère de corriger les problèmes dans des délais appropriés. Tandis que les fonds diminuent, de nombreux bâtiments prennent de l'âge. Comme toutes les catégories de biens qui prennent de l'âge, les immeubles plus vieux ont généralement plus de problèmes, et il faut donc plus d'argent pour les garder en bon état. La direction du ministère a aussi souligné que le personnel affecté à la gestion de ses bâtiments a diminué au cours des cinq à dix dernières années. Et, alors que le ministère est responsable de la gestion des risques associés aux bâtiments, il n'emploie pas de gestionnaire des risques à temps plein.

**5.9** Notons cependant que, malgré la pression subie par la Division de la gestion des installations, les pertes découlant des risques assurables ont été minimes. Les demandes de règlement en matière de responsabilité imputées au ministère au moyen des comptes financiers de la province au cours des cinq derniers exercices s'élèvent à moins de

71 000 \$. En fait, les montants des deux derniers exercices, soit 2001-2002 et 2002-2003, se chiffrent au total à moins de 1 000 \$. La perte la plus importante à la suite d'un incendie a eu lieu en 1996 au bâtiment des Pêches de Bouctouche; la province a dû déboursier environ 525 000 \$ pour le remplacer. Voilà qui semble montrer que le ministère a fait par le passé un travail crédible pour ce qui est d'atténuer les problèmes, malgré les défis qu'il devait surmonter. Bien sûr, cela ne signifie pas que les problèmes soient inexistantes. En fait, si les ressources nécessaires pour repérer et corriger les problèmes sont insuffisantes, ce n'est qu'une question de temps avant que ces problèmes deviennent graves et que des pertes découlant de risques assurables se produisent. À notre avis, les députés de l'Assemblée législative doivent connaître les méthodes en place pour assurer la gestion de ces risques.

## Étendue

**5.10** Étant donné la valeur considérable de nos bâtiments, la réduction dans les sommes affectées à l'entretien et le fait que le gouvernement n'atténue plus les risques au moyen d'assurances, tels que les risques d'incendie, nous avons décidé d'effectuer une vérification dans le domaine de la gestion des risques. Notre projet visait avant tout à voir comment le gouvernement gère les risques qui étaient auparavant gérés au moyen d'assurances. Pour des raisons d'ordre pratique et de délais, nous avons décidé de limiter l'étendue de notre vérification aux bâtiments dont le ministère de l'Approvisionnement et des Services est responsable. Toutefois, nos constatations peuvent s'appliquer à l'ensemble du gouvernement.

**5.11** Notre objectif de vérification était le suivant :

*Déterminer comment le ministère de l'Approvisionnement et des Services gère les risques assurables importants associés aux bâtiments publics dont il est responsable.*

**5.12** Nous avons élaboré neuf critères de vérification pour nous aider à déterminer si le ministère répondait à l'objectif de vérification. Ces critères portent sur les procédures employées pour gérer les risques assurables, les systèmes utilisés pour consigner les renseignements sur les bâtiments et les compétences du personnel responsable des bâtiments. Ce chapitre s'articule autour de ces critères.

**5.13** Notre travail a consisté à interviewer des membres du personnel du ministère et des membres du personnel de la gestion des risques dans deux autres provinces, à examiner le dossier de différents bâtiments, et à examiner différentes publications qui traitent de la gestion des risques.

## Résumé des résultats

**5.14** Vers la fin des années 1980, le gouvernement a pris la décision de ne plus assurer les bâtiments provinciaux, rendant ainsi les contribuables du Nouveau-Brunswick responsables de toutes les demandes de règlement découlant des risques qui étaient auparavant couverts par des assurances. Cette situation a accru la responsabilité

du gouvernement en matière de détermination et de gestion des risques.

**5.15** En 2001, le ministère de l'Approvisionnement et des Services s'est vu confier la responsabilité de 400 bâtiments dont étaient chargés auparavant le ministère des Transports et le ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie. Cette responsabilité comprend la détermination et la gestion des risques associés aux bâtiments de ces deux ministères, en plus de ceux dont il était déjà responsable. Le ministère n'a reçu aucune ressource supplémentaire pour assumer ce surcroît de responsabilités. La direction du ministère a souligné que le personnel affecté à la gestion de ses bâtiments a sensiblement diminué au cours des cinq à dix dernières années, et les fonds affectés à l'entretien pour corriger les problèmes repérés par le ministère ont diminué. Le manque de ressources pourrait entraver la capacité du ministère de donner suite à bon nombre de nos constatations.

**5.16** Le ministère n'a pas de plan écrit de gestion des risques en vigueur pour repérer les principaux risques associés à chaque bâtiment, ni de procédures correspondantes pour cerner les facteurs qui pourraient avoir une incidence importante sur ces risques. Comme le ministère pourrait avoir recours à différentes séries de procédures, y compris les inspections, pour cerner les facteurs de risques dans les bâtiments, et comme chaque bâtiment représente un niveau de risque différent, un plan de gestion des risques est nécessaire pour assurer une protection adéquate de tous les bâtiments. Un plan est également nécessaire pour optimiser l'utilisation de ressources limitées.

**5.17** La documentation relative à bon nombre des procédures sur lesquelles le ministère compte pour repérer et gérer les risques est insuffisante. Il s'ensuit que nous avons trouvé difficile de déterminer si le ministère satisfait à certains de nos critères. L'absence de documentation fait aussi qu'il est difficile pour le ministère de déterminer si les procédures sur lesquelles il compte sont exécutées de manière opportune, ou si les problèmes sont corrigés en temps opportun.

**5.18** Lorsque le ministère s'est vu confier la responsabilité des bâtiments du ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie et du ministère des Transports en 2001, il a convenu avec eux qu'il appliquerait à ces bâtiments différentes procédures reliées à la gestion des risques. Il avait aussi été entendu que les deux autres ministères continueraient à assurer la gestion quotidienne des bâtiments. Le ministère n'applique pas toutes les procédures auxquelles il avait consenti, y compris l'inspection des bâtiments, pour déterminer tous les facteurs de risque importants.

## Gestion par le ministère des bâtiments du MRNE et du MT

**5.19** Le gouvernement a affecté au ministère la responsabilité des bâtiments du ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie (MRNE) et du ministère des Transports (MT) en 2001. En conséquence, le ministère est devenu responsable de la détermination et de la gestion des risques de plus de 400 bâtiments additionnels, faisant passer son portefeuille à plus de 500 bâtiments. La direction du ministère a toutefois souligné que ses effectifs n'ont pas augmenté.

**5.20** Lorsque le ministère s'est vu confier la responsabilité des bâtiments du MRNE et du MT, il a pris des arrangements pour que chacun des deux autres ministères continue à exploiter et à financer les activités opérationnelles de chacune de ses installations, y compris l'entretien courant. Le ministère a toutefois convenu d'assumer de nombreuses responsabilités relativement à ces bâtiments, dont les suivantes :

- établir un inventaire de tous les bâtiments et de toutes les installations et les intégrer au système informatique du Groupe des bâtiments d'Approvisionnement et Services;
- effectuer régulièrement des inspections des bâtiments;
- déterminer les problèmes portant sur l'entretien et sur la santé et la sécurité qui doivent être réglés;
- déterminer les besoins et établir les priorités pour ce qui est des projets d'immobilisations en collaboration avec le MT;
- mettre en œuvre un programme de sécurité-incendie pour toutes les installations du MT et veiller à la conformité continue aux exigences du programme;
- offrir une aide technique et administrative portant sur l'exploitation et l'entretien des bâtiments (conseils, préparation des devis, appels d'offres, etc.);
- assurer la liaison avec les autorités compétentes (p. ex., prévôt des incendies, inspecteur de chaudière) et coordonner les activités de suivi.

**5.21** Nous avons eu le plaisir de constater que le ministère a prévu mettre ces procédures en vigueur, car elles constituent le début d'un bon programme de gestion des risques pour ces bâtiments.

**5.22** Cependant, dans le cadre de notre vérification, nous avons observé que le ministère ne remplit pas plusieurs des responsabilités qu'il avait accepté d'assumer à l'égard des bâtiments. Par exemple, le ministère n'effectue pas régulièrement l'inspection des bâtiments, ce qui soumet les bâtiments du MRNE et du MT à un risque additionnel,

puisque bon nombre des responsabilités du ministère permettraient de déceler des risques qui, autrement, pourraient passer inaperçus.

**5.23** Nous savons que le ministère fait face à des problèmes de ressources. Il est important que le ministère, s'il n'est pas en mesure de remplir ces responsabilités, porte la situation à l'attention du gouvernement afin que ce dernier connaisse le risque additionnel auquel il consent depuis le transfert des bâtiments. La direction du ministère a déclaré qu'elle a porté la question des ressources à l'attention du gouvernement dans le passé.

### *Recommandation*

**5.24** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services remplisse les obligations auxquelles il s'est engagé auprès du MRNE et du MT. Si le ministère n'a pas les ressources nécessaires pour remplir ces obligations, il devrait informer le gouvernement des conséquences d'une telle situation.

### **Renseignements sur les bâtiments**

**5.25** Notre premier critère était le suivant :

*Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait être au courant de chaque bâtiment sous sa responsabilité, y compris son emplacement, son but et sa valeur.*

**5.26** Le ministère de l'Approvisionnement et des Services utilise un système informatisé, le système informatique du Groupe des bâtiments d'Approvisionnement et Services (système SBGS), pour stocker les renseignements relatifs à tous les bâtiments du gouvernement. Pour contrôler par sondages l'intégrité des données sur les bâtiments contenues dans le système SBGS, nous avons comparé les renseignements qui se trouvent dans le système d'évaluation provincial et ceux du système SBGS pour quelques bâtiments. Nous n'avons trouvé aucun écart. Nous avons aussi constaté que le ministère a en place deux contrôles clés pour assurer l'intégrité du système SBGS. Le premier fait qu'un numéro de bâtiment doit être attribué au bâtiment dans le système SBGS avant que des dépenses puissent lui être imputées dans le système provincial d'information financière. Le second est que le ministère obtient chaque année des ministères la liste des bâtiments, qu'il compare à l'information du système SBGS. Tout écart est résolu. Il semble bien que le ministère soit au courant de chaque bâtiment dont il est responsable.

**5.27** Le système SBGS contient des renseignements tels que le numéro du bâtiment, l'adresse, le numéro d'évaluation foncière, la description de l'utilisation du bâtiment (p. ex. : garage) et le nom. Le système ne suit toutefois pas le coût ou la valeur du bâtiment.

**5.28** Nous avons été surpris d'apprendre que le coût n'est pas suivi. La directive du gouvernement exige que les ministères suivent le coût réel des biens mobiliers valant 200 \$ ou plus. Étant donné cette

directive, il semble logique que le gouvernement suive aussi le coût des bâtiments, dont la valeur est beaucoup plus grande.

**5.29** La valeur est un élément essentiel de la gestion des risques. Un assureur n'acceptera pas un portefeuille immobilier sans connaître la valeur de ce qu'il assure. De plus, si la valeur n'est pas établie, comment la direction peut-elle déterminer s'il y a lieu ou non de réparer un bien en particulier? Ou bien quel degré d'effort justifie la détermination des risques associés à ce bien? Et la direction peut-elle attendre du gouvernement qu'il affecte les fonds nécessaires pour repérer et traiter les facteurs de risque dans les bâtiments si la valeur du bien sujet à un risque n'est pas connue?

**5.30** La valeur est aussi une information que les législateurs doivent connaître pour être en mesure de prendre une décision éclairée quant à l'affectation de fonds à la gestion des biens. En connaissant la valeur d'un bien, les législateurs peuvent clairement déterminer l'importance des biens qui sont à risque.

### **Conclusion**

**5.31** Il est partiellement satisfait au critère. Le ministère est au courant de chaque bâtiment sous sa responsabilité, et le système SBGS consigne l'emplacement et le but des bâtiments. Cependant, le système SBGS ne contient pas de renseignements sur la valeur des bâtiments.

### **Recommandation**

**5.32** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services établisse la valeur de chaque bâtiment dont il est responsable et qu'il mette ces valeurs à jour régulièrement dans le système SBGS.

### **Affectation du personnel approprié**

**5.33** Notre deuxième critère était le suivant :

*Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait confier à un personnel approprié la responsabilité de gérer les risques assurables associés aux bâtiments dont il est responsable.*

**5.34** Au bout du compte, la responsabilité de tous les bâtiments est attribuée au directeur de la division, y compris la responsabilité de gérer les risques. Toutefois, par le passé, la division avait affecté du personnel à la gestion des risques, y compris un gestionnaire des risques; cette personne, dont la responsabilité première était de gérer les assurances de la flotte, était en mesure d'aider sur le plan de la gestion des risques associés aux bâtiments. Ce personnel a été réduit et ne représente plus que 15 % du temps d'un employé.

### **Bâtiments gérés par le ministère**

**5.35** Le ministère a confié la responsabilité des bâtiments de chaque région à un gestionnaire régional. Dans la région de Fredericton, des surintendants de bâtiment ont reçu la responsabilité de certains bâtiments. Nous avons constaté que les surintendants possèdent des

compétences qui varient, mais tous les gestionnaires régionaux sont soit des ingénieurs, soit des techniciens qualifiés.

**5.36** Pour l'aider dans la détermination des facteurs de risque, le bureau central complète l'expérience et le savoir-faire du personnel régional par le recours à des technologues spécialisés ou à des entrepreneurs externes dans des domaines particuliers comme la prévention des incendies, l'entretien des ascenseurs et la qualité de l'air. Ces technologues ne participent pas régulièrement à la détermination des facteurs de risque de chaque bâtiment. Ils font plutôt un examen sommaire du bâtiment lorsqu'ils se trouvent sur les lieux, généralement après que le personnel fait appel à eux pour un autre problème.

**5.37** Nos contrôles par sondage ont montré que, lorsque le ministère effectue une vérification officielle d'un bâtiment ou un examen particulier relatif à des bâtiments, des facteurs de risque ou des problèmes ayant trait au risque d'incendie ou à la responsabilité sont souvent découverts. Par exemple, les vérifications du ministère ont révélé des cas où le toit avait besoin d'être remplacé, le système de drainage était insuffisant, le filage devait être modernisé et des avertisseurs d'incendie et extincteurs n'avaient pas été inspectés depuis des années. Les examens par le ministère ont aussi permis de repérer des facteurs tels que des problèmes de ventilation et différentes infractions au code de prévention des incendies. Voilà qui semble appuyer la conclusion selon laquelle le personnel régional pourrait avoir besoin d'autres employés qualifiés pour l'aider à déterminer les risques que présentent les bâtiments dont il est responsable.

**5.38** Un aspect positif à cet égard est la création d'un nouveau poste, celui de technologue de la gestion des risques urgents. Ce membre du personnel prévoit faire l'inspection de tous les bâtiments gérés par le ministère dans un proche avenir afin de repérer et de consigner les facteurs de risque en matière d'incendie. Ces inspections ajouteront certainement un niveau d'expérience et de formation valable et régulier à la détermination des facteurs de risque associés à ces bâtiments.

#### ***Bâtiments gérés par le MRNE et par le MT***

**5.39** Lorsque le ministère s'est vu confier la responsabilité globale de la gestion des bâtiments du MRNE et du MT, le personnel a alors décidé que les activités courantes reliées aux bâtiments continueraient à être assumées par le personnel des deux autres ministères, ce qu'il a fait pour deux raisons. Premièrement, le ministère n'a reçu aucune ressource supplémentaire pour s'acquitter de la gestion de 400 bâtiments de plus. Deuxièmement, le personnel du MRNE et le personnel du MT étaient déjà en poste et sur place et connaissaient les bâtiments.

**5.40** Le ministère n'a pas déterminé quelles compétences avaient le personnel du MRNE et le personnel du MT affectés à la gestion des bâtiments en question. Comme le ministère est responsable de ces bâtiments, il devrait s'assurer que le personnel de gestion des bâtiments du MRNE et du MT possède les compétences requises pour déterminer

et gérer les responsabilités que le ministère lui a assignées, y compris la gestion des risques assurables.

**5.41** La division a assigné à quelques technologues spécialisés du bureau central la responsabilité de faire du travail de consultation pour aider dans l'évaluation des risques et la correction des facteurs de risque déterminés pour ces bâtiments, d'habitude après la détermination d'un problème. Toutefois, nous avons constaté que le ministère ne remplissait pas plusieurs responsabilités clés, y compris effectuer régulièrement l'inspection des bâtiments et déterminer les problèmes portant sur l'entretien et sur la santé et la sécurité qui doivent être réglés.

**5.42** Les plus de 400 bâtiments additionnels du MRNE et du MT ont grandement alourdi la charge de travail des ressources techniques très limitées du ministère, fardeau que le ministère n'a pas été en mesure d'assumer.

### *Conclusion*

**5.43** Il n'est pas satisfait au critère. Tandis que le directeur de la Division de la gestion des installations a la responsabilité globale « de l'exploitation des bâtiments appartenant au gouvernement provincial [...] de la gestion des risques, des vérifications relatives à l'entretien des bâtiments, de même que de l'inspection des toits », la division n'a personne pour superviser la gestion des risques assurables associés à tous ses bâtiments.

**5.44** Le personnel technique doit régulièrement et périodiquement suppléer le travail des régions plutôt que d'intervenir au cas par cas, comme cela se fait actuellement. Le nouveau poste de technologue de la gestion des risques urgents est une mesure positive à cet égard.

**5.45** Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait veiller à ce que le personnel du MRNE et du MT sur lequel il compte pour gérer les risques soit suffisamment qualifié. Il devrait aussi s'assurer que le MRNE et le MT consacrent des ressources qualifiées suffisantes à la gestion des risques, ce que le ministère n'a pas fait. De plus, le ministère doit déterminer les effectifs dont il a besoin pour gérer les risques associés aux bâtiments et remplir les responsabilités auxquelles il a consenti.

### *Recommandations*

**5.46** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services détermine les effectifs dont il a besoin pour gérer les risques associés aux bâtiments dont il est responsable. À cet égard, le ministère devrait déterminer s'il doit créer un poste à temps plein de gestionnaire des risques. Si le ministère estime que les ressources actuelles sont insuffisantes pour assurer la protection des bâtiments publics, il devrait présenter au gouvernement ses besoins en matière de personnel et les conséquences qui pourraient découler du manque de personnel approprié.

## Procédures pour déterminer les facteurs de risque

**5.47** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services veille à ce que le personnel sur lequel il compte pour l'aider à gérer ses bâtiments possède des compétences adéquates.

**5.48** Notre troisième critère était le suivant :

*Le ministère devrait avoir en place des procédures pour déterminer les facteurs de risque.*

**5.49** Le ministère a déterminé que les incendies et la responsabilité sont des risques considérables en ce qui a trait aux bâtiments dont il est directement responsable, et il a mis en vigueur de nombreuses procédures pour déterminer les facteurs qui influent sur ces risques. Ces procédures comprennent les inspections, les contrats d'entretien préventif et les rapports des utilisateurs. Cependant, le ministère n'a pas déterminé, le cas échéant, les procédures que le MRNE et le MT suivent pour repérer les problèmes dans les bâtiments qu'ils gèrent pour lui.

**5.50** Pour ce qui est de ses propres bâtiments, les inspections sont le moyen le plus visible par lequel le ministère détermine les facteurs de risque. Il peut compter sur deux sources d'inspection. La première source est constituée des inspections d'organismes externes, ou de réglementation, qui sont normalement réalisées par les autorités afin de remplir les responsabilités dont elles sont tenues de s'acquitter en vertu de mesures législatives ou de directives. Les paramètres encadrant de telles inspections, par exemple le choix du moment, les procédures et les compétences du personnel, sont établis par l'autorité responsable de l'inspection, et non par le ministère. Par exemple, le Bureau du prévôt des incendies peut, au moyen d'une inspection, repérer des facteurs qui influent sur le risque d'incendie. Ou, encore, la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents du travail peut, au moyen d'une inspection, repérer des facteurs qui influent à la fois sur le risque d'incendie et sur le risque de responsabilité.

**5.51** La seconde source est interne; il s'agit des inspections sous le contrôle du ministère. Elles sont effectuées directement par le personnel du ministère, du MRNE ou du MT responsable de la gestion des bâtiments du ministère, ou par des entreprises ou des personnes engagées par le ministère. Ces inspections, qui sont sous le contrôle du ministère, comprennent l'inspection de toits, l'inspection des risques d'incendie, l'inspection des avertisseurs d'incendie, l'inspection des gicleurs, des examens non officiels des bâtiments par le personnel régional et des examens par le personnel du bureau central.

**5.52** La question est alors de savoir quelles sont les « meilleures » procédures que peut suivre le ministère pour repérer tous les facteurs pouvant avoir une influence importante sur les risques. En d'autres termes, pour veiller à ce que tous ses bâtiments soient protégés de manière adéquate en utilisant les ressources limitées de la façon la plus

avantageuse possible, le ministère devrait avoir un plan écrit de gestion des risques. Dans le cadre de l'élaboration d'un tel plan, on examinerait les procédures actuelles, et on déterminerait les procédures particulières pour chaque bâtiment. Comme chaque bâtiment est différent (construction en briques, en bois ou en métal, de construction récente ou ancienne, etc.), il se pourrait que le ministère doive établir des procédures différentes pour déterminer les facteurs de risque de chaque bâtiment.

**5.53** Le ministère n'a pas de plan écrit de gestion des risques. De plus, bon nombre des procédures sur lesquelles le ministère compte pour déterminer les facteurs de risque ne sont pas des procédures officielles. Il serait prudent que le ministère mette les procédures par écrit afin d'éviter tout malentendu quant à ce qui est requis. Le ministère serait ainsi plus certain que le personnel comprend les procédures et les applique de manière cohérente.

**5.54** Nous avons aussi été déçus de voir que le ministère ne fait plus de vérifications en bonne et due forme de l'état de ses bâtiments. Des vérifications régulières de l'état des bâtiments par des inspecteurs qualifiés peuvent être un moyen très efficace de repérer à temps les facteurs de risque. Par ailleurs, elles s'ajoutent à l'expérience du personnel régional dans la détermination de ces facteurs.

### *Conclusion*

**5.55** Il est partiellement satisfait au critère. Le ministère a mis en place de nombreuses procédures pour repérer les facteurs de risque dans ses bâtiments. Par exemple, des inspections sont faites par des organismes externes tels que le Bureau du prévôt des incendies, et des inspections sont faites par le ministère ou confiées à des sous-traitants pour ce qui est de l'inspection des toits, de l'inspection des risques d'incendie, de l'inspection des avertisseurs d'incendie et de l'inspection des gicleurs.

**5.56** En revanche, le ministère n'a pas de plan écrit de gestion des risques. De plus, les procédures ne sont pas toutes mises par écrit ou connues. Il s'ensuit qu'il n'est pas possible de déterminer si les procédures actuelles sont suffisantes, ou trop nombreuses, pour la détermination efficace de tous les facteurs de risque importants dans chaque bâtiment, ou si les procédures actuelles sont la manière la plus efficace de procéder.

### *Recommandations*

**5.57** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services élabore et consigne un plan de gestion des risques. Le plan devrait comprendre tous les risques importants associés à chacun de ses bâtiments, y compris les bâtiments gérés par le MRNE et par le MT, et documenter les procédures à suivre pour déterminer les facteurs de risque associés à chaque bâtiment.

**5.58** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services communique les procédures du plan de gestion des risques aux personnes responsables de la gestion des bâtiments du ministère.

**5.59** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services rétablisse les vérifications officielles et documentées de l'état des bâtiments.

## **Des inspections devraient avoir lieu périodiquement**

**5.60** Notre quatrième critère était le suivant :

*Le ministère devrait s'assurer que chaque bâtiment fait périodiquement l'objet d'une inspection aux fins de déterminer les facteurs de risque.*

**5.61** Souvent, la réalisation des inspections n'est pas suffisamment documentée. Nous avons examiné le dossier de différents bâtiments pour tenter de trouver des indications relatives aux dates d'inspection. Notre travail de vérification a révélé que certaines inspections sous le contrôle du ministère, l'inspection des toits par exemple, sont bien documentées. De plus, des lignes directrices sont établies pour indiquer quand ces inspections doivent avoir lieu. Toutefois, pour d'autres inspections internes, y compris les inspections réalisées par le personnel du MRNE et du MT et les inspections non officielles, on ne trouve à peu près aucune indication qui montre quand les inspections ont été faites, le cas échéant, ou quand elles sont censées avoir lieu.

**5.62** Dans le cas des inspections externes menées par des organismes de réglementation, le rapport est souvent absent, à moins que des problèmes aient été découverts. Mais, même dans ces cas, le problème peut être corrigé pendant que l'inspecteur se trouve sur les lieux, et aucun rapport n'est alors versé au dossier. Si le ministère compte sur ces inspections pour déterminer les facteurs de risque, il devrait alors s'assurer qu'elles sont effectuées à une fréquence qui lui permet de déterminer ces facteurs en temps opportun. À l'heure actuelle, le ministère ne consigne pas cette information.

**5.63** Nous avons aussi constaté que les renseignements concernant les inspections sont difficiles à trouver, car différentes régions ont des méthodes différentes de classement des rapports d'inspection.

**5.64** Nous avons eu le plaisir de constater que le nouveau technologue de la gestion des risques urgents prévoit établir des calendriers pour la réalisation des différentes inspections, y compris des vérifications d'entretien préventif et des inspections des systèmes de gicleurs. Le technologue prévoit aussi tenir un registre pour veiller à la réalisation de ces inspections dans les délais appropriés. Un registre ou une liste de contrôle, semblable à ce qu'envisage le technologue, pourrait faire partie de la solution globale du ministère.

**Conclusion**

**5.65** Il n'est pas satisfait au critère. Bien que le ministère veille à ce que certaines inspections soient réalisées périodiquement, il n'a pas de mécanisme en place pour s'assurer que chaque bâtiment fait périodiquement l'objet d'une inspection aux fins de déterminer tous les facteurs de risque importants. Le ministère n'a pas non plus de plan de gestion des risques qui établit et documente quand les inspections sur lesquelles il compte pour déterminer les risques doivent être réalisées. De plus, il n'y a pas de procédures pour veiller à ce que ces inspections soient réalisées dans des délais appropriés.

**Recommandations**

**5.66** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services veille à ce que son plan de gestion des risques établisse et documente quand les inspections doivent être réalisées.

**5.67** Nous avons recommandé que le ministère communique les exigences en matière d'inspections internes au personnel responsable.

**5.68** Nous avons recommandé que le ministère documente la réalisation des inspections requises pour les bâtiments dont il est responsable. Le personnel de la Division de la gestion des installations devrait s'assurer que les procédures requises ont été suivies dans les délais appropriés et consigner le fait qu'elles ont été suivies.

**Examen du programme d'inspection**

**5.69** Notre cinquième critère était le suivant :

*Le ministère devrait périodiquement examiner ses programmes d'inspection afin de s'assurer qu'ils sont adéquats pour déterminer les facteurs de risque.*

**5.70** La direction du ministère a souligné que les programmes d'inspection du ministère font effectivement l'objet d'un examen continu. Cependant, le ministère n'a pas établi de calendrier pour la réalisation de ces examens, et aucun document ne précise quand les examens sont effectués, le cas échéant.

**5.71** Le personnel du ministère n'examine pas les programmes d'inspection du MRNE et du MT. Il laisse au MT et au MRNE le soin de s'assurer de la nature adéquate des programmes d'inspection de ces ministères.

**5.72** Pour ce qui est des inspections qui sont confiées en sous-traitance à la suite d'appels d'offres, la direction du ministère a déclaré que les programmes d'inspection sont examinés selon la fréquence prévue au contrat, et des modifications sont apportées aux conditions du contrat au besoin. Lorsque des services fournis en vertu d'un contrat ont une faible valeur pécuniaire et ne sont pas visés par un appel d'offres, le

contrat fait l'objet d'un examen informel dans la région. Or, à moins qu'un contrat soit modifié, rien n'indique que ces examens ont lieu.

### **Conclusion**

**5.73** Il est partiellement satisfait au critère. Le ministère examine effectivement certains de ses programmes d'inspection, mais ces examens ne sont pas officiels et non documentés, de sorte qu'il est difficile de déterminer ce qui est fait et à quelle fréquence. Le ministère n'examine pas les programmes d'inspection des bâtiments du MRNE et du MT.

### **Recommandations**

**5.74** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services documente son examen des programmes d'inspection internes pour s'assurer que les examens sont réalisés dans des délais appropriés et sont suffisamment détaillés.

**5.75** Nous avons recommandé que le ministère établisse et mette par écrit un calendrier pour la réalisation des examens des programmes d'inspection et détermine ce que les examens devraient viser.

**5.76** Nous avons recommandé que le ministère mette par écrit les procédures nécessaires pour veiller à ce que les programmes d'inspection réalisés par le MRNE et le MT soient opportuns et suffisants.

### **Compétences des inspecteurs**

**5.77** Notre sixième critère était le suivant :

*Le ministère devrait s'assurer que les inspections sont réalisées par du personnel qualifié ou des entreprises de bonne réputation et compétentes.*

**5.78** Le ministère a confié la responsabilité des inspections à des membres du personnel des bureaux régionaux et du bureau central. Le personnel du ministère chargé des inspections va de surintendants de bâtiment à des technologues spécialisés, chaque personne apportant sa propre combinaison d'expérience et de formation à la tâche. Les gestionnaires du ministère ont déclaré s'assurer que les personnes qui effectuent les inspections possèdent les ensembles de compétences nécessaires; en d'autres termes, ils s'assurent que du personnel qualifié réalise les inspections. Toutefois, la vérification ne nous a pas permis de conclure si toutes les personnes qui réalisent des inspections possèdent des qualités adéquates, ce qui est en grande partie attribuable à la variété des compétences du personnel du ministère. Ainsi, un employé qui effectue des inspections non officielles de bâtiments peut avoir de nombreuses années d'expérience, tandis qu'un autre peut avoir suivi une formation structurée plus poussée. Dire qu'une personne est plus qualifiée que l'autre en raison de l'expérience ou de la formation serait une constatation subjective. De plus, comme nous l'avons déjà dit, bon nombre d'inspections sont mal documentées. Il est donc difficile

d'établir qui a fait l'inspection. Si on ne sait pas qui a réalisé l'inspection, il est impossible de déterminer si la personne était qualifiée ou non.

**5.79** Le ministère semble faire des efforts consciencieux pour s'assurer que les fournisseurs de services retenus en sous-traitance ont une bonne réputation et sont qualifiés. Pour les contrats d'inspection adjugés sur appel d'offres, le ministère exige de l'entrepreneur qui effectue les inspections qu'il emploie un personnel possédant les compétences appropriées. Cela signifie que le personnel qui effectue le travail a suivi une formation adéquate qui le rend apte à faire ce travail. Pour les contrats de moindre importance, le personnel régional du ministère s'assure que les personnes engagées possèdent les compétences appropriées.

### **Conclusion**

**5.80** Nous ne sommes pas en mesure d'établir une conclusion au sujet du critère. Nous n'avons pas pu déterminer si le personnel du ministère qui effectue les inspections possède les compétences appropriées.

### **Documentation des résultats d'inspection en temps opportun**

**5.81** Notre septième critère était le suivant :

*Les résultats d'inspection devraient être documentés et acheminés au personnel approprié en temps opportun.*

**5.82** Lorsqu'un organisme de réglementation tel que le Bureau du prévôt des incendies effectue une inspection, il a la responsabilité de s'assurer que les facteurs de risque sont repérés, que les modifications requises sont communiquées au personnel « client » approprié, et que ces modifications sont apportées en temps opportun. À cet égard, les inspections et les résultats de ces inspections relèvent d'autorités autres que le ministère et dépassent donc l'étendue de notre vérification. Cependant, les résultats de telles inspections pourraient aider le ministère à déterminer les problèmes que présentent ou que sont susceptibles de présenter d'autres bâtiments du ministère.

**5.83** Pour les inspections effectuées par le ministère, la documentation varie. Par exemple, nous avons observé que les résultats d'inspections de toits effectués par le ministère sont bien documentés, versés aux dossiers appropriés du bureau central et communiqués au personnel approprié du ministère en temps opportun. Toutefois, d'autres résultats, dont ceux relatifs aux examens informels des bâtiments, ne sont pas documentés ni classés, et il est difficile de déterminer si ces résultats ont été communiqués au personnel approprié en temps opportun.

**5.84** Le ministère n'a pas de directive établie pour indiquer quoi faire avec les rapports reçus des inspecteurs.

### **Conclusion**

**5.85** Il est partiellement satisfait au critère. Le ministère n'a pas de directive écrite concernant le classement des rapports et des résultats

d'inspection. Il s'ensuit que certains résultats d'inspection internes sont documentés et communiqués en temps opportun, alors que d'autres ne sont pas documentés ou sont de nature informelle.

### *Recommandation*

**5.86** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services établisse une directive pour assurer la documentation des rapports d'inspection. Les résultats d'inspection devraient être acheminés au personnel approprié en temps opportun.

### **Correction des problèmes repérés dans des délais appropriés**

**5.87** Notre huitième critère était le suivant :

*Le ministère devrait traiter les risques déterminés par les inspections dans des délais appropriés.*

**5.88** Avec le système actuel, il est difficile de déterminer si tous les problèmes importants déterminés par les inspections sont corrigés dans des délais appropriés. Pour commencer, de nombreuses inspections ne sont pas documentées. De plus, si des travaux de réparation sont payés à même le budget d'entretien ordinaire, il devient difficile de déterminer quand une réparation a été faite ou si elle l'a été, parce que les réparations ne sont pas ventilées par projet et, si elle sont faites par le personnel du ministère, elles ne sont pas toujours documentées.

**5.89** En revanche, lorsque des facteurs de risque comme un toit endommagé ou un filage électrique désuet sont déterminés et que les réparations nécessitent des fonds en capital, les besoins sont communiqués annuellement à la direction de la division (ou plus tôt s'il s'agit d'une situation urgente ou que les réparations sont imposées par règlement). Ces travaux deviennent alors des projets, et ils sont ajoutés à la liste des projets d'immobilisation de l'exercice précédent qui sont incomplets ou non financés. Le directeur de la division étudie la liste à jour des projets et les reclasse par ordre de priorité. Les projets en cours et les projets reliés à des questions de santé et de sécurité bénéficient de la plus grande priorité.

**5.90** Nous avons effectué un contrôle par sondages sur les résultats d'inspection documentés et versés aux dossiers des bâtiments au bureau central afin de déterminer si les facteurs déterminés comme ayant un impact important sur les bâtiments étaient corrigés dans des délais appropriés. Comme nous l'avons déjà observé, ces résultats ne représentent bien sûr qu'un petit échantillon des inspections internes effectuées sur les bâtiments. Ce procédé nous a toutefois donné une idée de la rapidité avec laquelle les problèmes importants sont traités. Les résultats du contrôle par sondages montrent qu'il faut au ministère entre un et trois ans pour voir aux problèmes les plus urgents, tels qu'un toit endommagé ou un filage électrique désuet. Certaines réparations, par exemple remplir des joints de coulis ou réparer une fondation, ont pris cinq ans ou plus.

**5.91** Les inspections du ministère effectuées sur les bâtiments gérés par le MT ou par le MRNE, surtout les inspections de toits et les vérifications relatives à l'entretien des bâtiments, ont aussi mis en lumière des facteurs de risque importants. Notre contrôle par sondages des dossiers sur les bâtiments montre que des mesures ont été prises, mais de manière plus lente que pour les bâtiments gérés par le ministère. De plus, pour plusieurs projets jugés moyennement prioritaires, tels que la réfection d'escaliers ou l'installation de nouveaux planchers en béton, qui pourraient avoir une incidence sur la responsabilité, nous n'avons rien vu qui montre que les problèmes sont corrigés. Par ailleurs, le ministère avait décidé il y a plusieurs années de cesser l'inspection des toits des bâtiments du MT, parce que les problèmes déterminés n'étaient pas corrigés. Bien que les inspections de toits viennent tout juste de reprendre, il se peut qu'il y ait une accumulation de travaux de réparation non effectués.

**5.92** Les projets d'entretien de priorité élevée figurant sur la liste des projets d'immobilisation du ministère pour 2003-2004 totalisent plus de 12 millions de dollars. Or, le gouvernement a accordé au ministère moins de 3 millions de dollars pour traiter les risques associés à ces projets. De toute évidence, le ministère n'est pas en mesure de donner suite dans des délais appropriés aux facteurs de risque de priorité élevée.

### *Conclusion*

**5.93** Il n'est pas satisfait au critère. Le ministère ne s'assure pas que les facteurs de risque associés aux bâtiments que gèrent pour lui le MRNE et le MT sont corrigés dans des délais appropriés. Pour ses propres bâtiments, le ministère s'assure que la plupart des facteurs de risque de priorité élevée qui sont déterminés et documentés soient traités, mais le système actuel fait qu'il est difficile de déterminer si les problèmes importants qui sont repérés sont corrigés dans des délais appropriés.

### *Recommandation*

**5.94** **Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services consigne un processus visant à faire en sorte que tous les facteurs cernés par les inspections sous le contrôle du ministère et pouvant poser un risque important pour le bâtiment soient corrigés dans des délais appropriés. Si les ressources sont insuffisantes pour le faire, le ministère devrait en informer le gouvernement.**

### **Suivi des pertes assurables**

**5.95** Notre neuvième critère était le suivant :

*Le ministère devrait suivre les pertes reliées aux risques assurables, en faire rapport et utiliser l'information pour repérer les possibilités d'atténuation des risques.*

**5.96** Le ministère de l'Approvisionnement et des Services suit la responsabilité pour pertes découlant des sinistres assurables sur les bâtiments qu'il gère au moyen du système de comptabilité financière de la province. Nous avons examiné les demandes de règlement en matière

de responsabilité imputées au ministère dans les comptes financiers de la province pour les deux derniers exercices (2001-2002 et 2002-2003); or, prises ensemble, elles s'élèvent à moins de 1 000 \$. De plus, les demandes de règlement en matière de responsabilité imputées au compte des demandes de règlement du ministère se sont chiffrées à moins de 71 000 \$ pour les cinq derniers exercices. La demande la plus importante a été présentée en 2000-2001, pour un montant d'environ 45 000 \$. Cependant, le ministère ne serait pas nécessairement impliqué dans les demandes de règlement en matière de responsabilité associées à des bâtiments gérés par le MRNE ou par le MT. Comme il est maintenant responsable de ces bâtiments, le ministère devrait veiller à obtenir de l'information au sujet de toutes les demandes de règlement en matière de responsabilité pour l'aider à gérer les risques associés à ces bâtiments.

**5.97** Le ministère suit de manière informelle les renseignements relatifs aux sinistres incendie pour les bâtiments qu'il gère ou que le MRNE ou le MT gèrent. Le ministère serait probablement au courant de toute perte importante à la suite d'un incendie, car un incendie entraînerait la perte prolongée de l'usage du bâtiment ou des réparations au bâtiment et, dans les deux cas, le ministère interviendrait. Le personnel du ministère a noté que la plus récente perte importante à la suite d'un incendie a eu lieu en 1996 au bâtiment des Pêches de Bouctouche. La province a dû dépenser environ 525 000 \$ pour reconstruire l'installation.

**5.98** Le ministère a souligné qu'il y a en place un système informel et non documenté pour tenir compte des problèmes trouvés à certains endroits et faire part de ces problèmes au personnel. Celui-ci a déclaré que cela permet ainsi de veiller à ce que, si les mêmes problèmes existent ailleurs, on puisse prendre des mesures de correction avant que les problèmes deviennent importants.

## **Conclusion**

**5.99** Il est partiellement satisfait au critère. La direction du ministère a déclaré être au courant des pertes importantes à la suite d'incendies, puisque, en général, le bâtiment est fortement endommagé. La perte de l'usage du bâtiment ou la nécessité de réparer le bâtiment sont des situations qui touchent directement le ministère.

**5.100** Le ministère de l'Approvisionnement et des Services suit la responsabilité pour pertes sur les bâtiments qu'il gère au moyen du système de comptabilité financière de la province. Il ne suit cependant pas les demandes de règlement en matière de responsabilité pour les bâtiments gérés par le MRNE ou le MT.

**5.101** Le personnel du ministère a déclaré qu'il utilise cette information pour repérer les possibilités d'atténuation des risques, mais cela est uniquement fait de manière informelle. Donc, étant donné la nature informelle du processus, nous n'avons pas été en mesure de le confirmer.

**Recommandation**

**5.102** Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services veille à suivre les renseignements concernant les pertes découlant de risques assurables en matière de responsabilité pour les bâtiments gérés par le MRNE et le MT.

**Réponse du ministère**

**5.103** Le sous-ministre d'Approvisionnement et Services a formulé les commentaires suivants à l'égard de notre rapport :

*Je suis d'accord avec votre principe général selon lequel, pour gérer nos bâtiments provinciaux et les protéger contre le risque, le gouvernement devrait avoir en place une approche structurée officielle qui permet :*

- de déterminer les risques importants associés aux bâtiments;*
- d'analyser et d'évaluer les risques;*
- d'élaborer des stratégies pour la gestion des risques;*
- de mettre en œuvre et d'intégrer la gestion des risques;*
- de mesurer, de surveiller et de faire rapport.*

*À mon avis, le personnel du ministère de l'Approvisionnement et des Services assume généralement de telles fonctions de manière responsable.*

*Vous avez cependant souligné le fait que la documentation relative au plan de gestion des risques, aux procédures et aux rapports n'est pas aussi complète que vous le souhaiteriez. Le ministère met l'accent à l'heure actuelle sur la nécessité d'intensifier ses efforts en matière de documentation.*

*Je constate aussi que vous faites rapport sur les pressions budgétaires qui ont touché le ministère de l'Approvisionnement et des Services depuis quelques années. La situation a eu des conséquences sur les projets que nous entreprenons et fait en sorte que le ministère centre ses efforts sur les aspects hautement prioritaires pour s'assurer que les risques immédiats sont atténués et que le parc immobilier est géré de manière efficace avec les ressources dont nous disposons.*

*Le nouveau poste de technologue de la gestion des risques urgents répondra à un certain nombre des points que vous soulevez.*

*Dans votre rapport, vous mentionnez l'approche adoptée pour la gestion des bâtiments du ministère des Ressources naturelles et du ministère des Transports, et vous vous demandez si le ministère de l'Approvisionnement et des Services remplit adéquatement ses responsabilités. Je tiens à faire valoir que la répartition des responsabilités entre les aspects opérationnels et les aspects relatifs aux immobilisations a été approuvée par le Conseil de gestion.*

*Le ministère donnera suite à vos recommandations concernant la documentation et il déterminera les ressources dont il a besoin pour combler les lacunes qui, à votre avis, existent. Cependant, j'estime que le ministère assure une gestion efficace des risques avec les ressources dont il dispose et que, comme je l'ai déjà souligné, les problèmes touchent principalement le degré de documentation, et non le niveau de service.*

*Je crois que les taux de sinistres montrent que les risques sont gérés. [Traduction.]*