



# Rapport de la vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick de 2017

Volume I

AUDITOR GENERAL  
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

# Sujets de la présentation

- **Changements climatiques**

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et Énergie NB

- **Contrat de services consultatifs**

Ministère du Développement social



# Changements climatiques

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux  
et Énergie NB

Volume I – Chapitre 3

AUDITOR GENERAL  
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

# Introduction

- Tous les vérificateurs généraux et vérificatrices générales au Canada ont convenu d'entreprendre des travaux portant sur les initiatives en matière de **changements climatiques** dans leurs provinces et territoires.
- Les travaux d'audit de tous les VG seront résumés dans un rapport au Parlement qui devrait être déposé au début de 2018.

## Renseignements généraux

# Les effets des changements climatiques

- Au cours des 70 dernières années, la température moyenne au Canada a augmenté de 1,6 °C et de 2,2 °C dans le nord du Canada
  - 2 fois et 3 fois la moyenne mondiale

## Réalités climatiques observées au NB

- Phénomènes météorologiques extrêmes
- Élévation du niveau de la mer



*Cap-de-Cocagne sur la Route 530 en 2010*

# Renseignements généraux

## Émissions de gaz à effet de serre (GES) en 2015

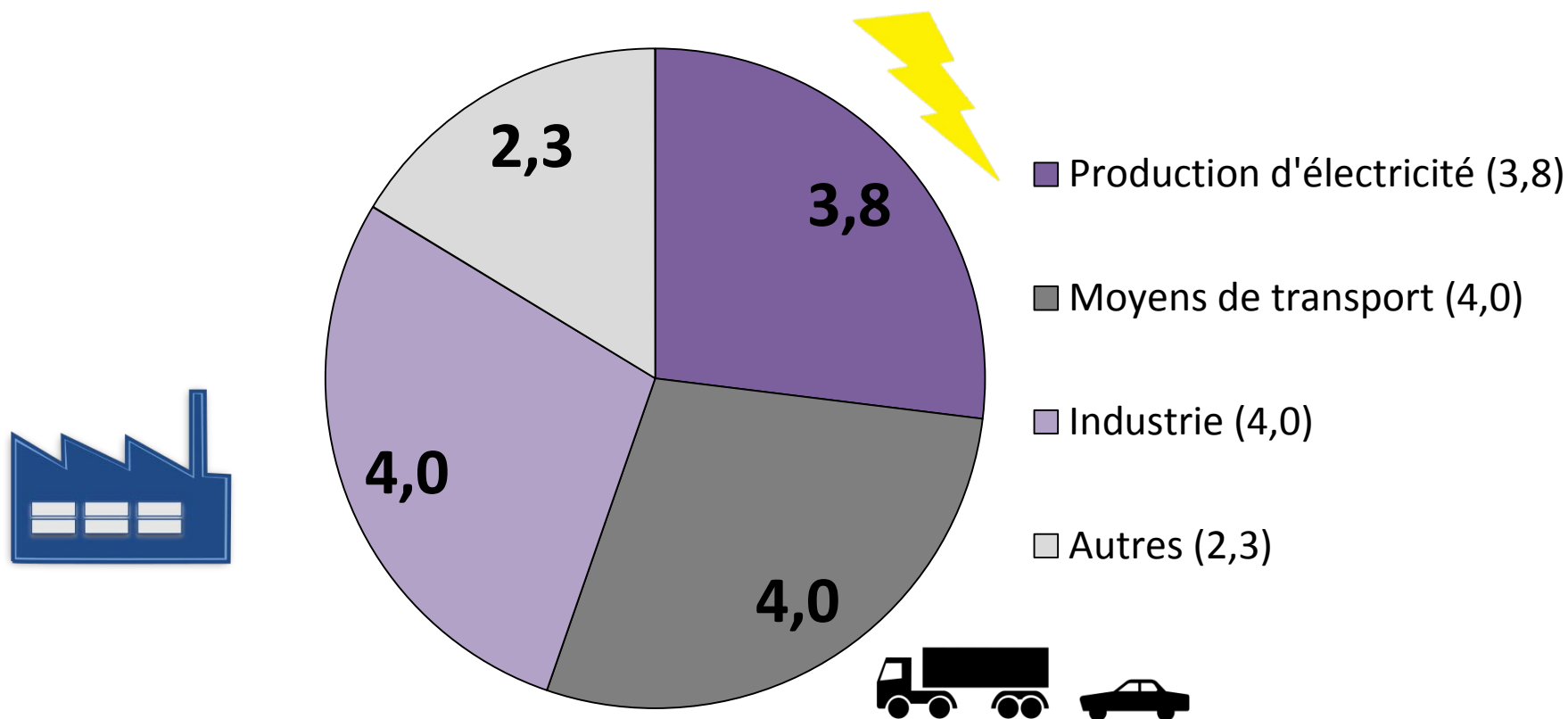
Rang	Administration	Total des émissions (mégatonnes)
1	Alberta	274
2	Ontario	166
3	Québec	80
4	Saskatchewan	75
5	Colombie-Britannique	61
6	Manitoba	21
7	Nouvelle-Écosse	16
<b>8</b>	<b>Nouveau-Brunswick</b>	<b>14</b>
9	Terre-Neuve-et-Labrador	10,3
10	Île-du-Prince-Édouard	1,8
11	Territoires du Nord-Ouest	1,4
12	Nunavut	0,6
13	Yukon	0,3
	Total pour le Canada	721,4

Rang	Administration	Émissions par habitant (tonnes)
1	SK	68,2
2	AB	65,2
3	TNO	35
4	TNL	20,6
5	ÎPÉ	18
6	NÉ	17,8
<b>7</b>	<b>NB</b>	<b>17,5</b>
8	MB	16,2
9	NU	15
10	CB	13
11	ON	12
12	QC	9,6
13	YK	7,5
	CAN	20,1

# Renseignements généraux

## Émissions de GES du NB en 2015 par secteur

(émissions en mégatonnes - Mt)



**Total du NB : 14,1 Mt**

# Stratégies pour aborder les changements climatiques

## Atténuation

- se concentre sur la diminution de l'étendue du réchauffement planétaire en réduisant les émissions de gaz à effet de serre



## Adaptation

- se concentre sur la réduction des dommages potentiels causés par les effets des changements climatiques





# Objectifs de l'audit

## Déterminer si la province du Nouveau-Brunswick a:

- réalisé des progrès à l'égard des engagements de **réduction** des émissions de gaz à effet de serre;
- réalisé des progrès à l'égard de l'**adaptation** aux changements climatiques;
- établi des **dispositions internes de gouvernance et de coordination** pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre et s'adapter aux changements climatiques.



## Atténuation – Constatations clés

- ✓ La province et Énergie NB ont réalisé des progrès à l'égard des engagements de réduire les émissions de GES.
- ✓ Les objectifs à court, à moyen et à long terme sont clairement énoncés dans le PACC de la province et les progrès réalisés sont publiés de manière cohérente.
- ✗ Cependant, très peu de mesures comportent des délais connexes. Le plan ne précise pas comment elles seront mises en œuvre.
- ✗ Des mesures sont nécessaires pour la Centrale alimentée au charbon de Belledune.

# Atténuation – Trois versions du PACC

## Plan d'action sur les changements climatiques (PACC) 2007-2012

- Réduction de 5,5 mégatonnes (Mt) de GES par année ou retour aux niveaux de 1990 d'ici à 2012

**Pas atteinte**

- 1990: 16,4 Mt
- 2012: 16,9 Mt



## Plan d'action sur les changements climatiques 2014-2020

- 10 % en dessous des niveaux de 1990 d'ici à 2020;
- 75–85 % en dessous des niveaux de 2001 d'ici à 2050

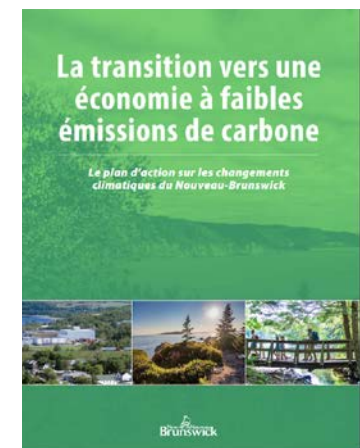
**Remplacé**

- Actualisé en 2016 avec

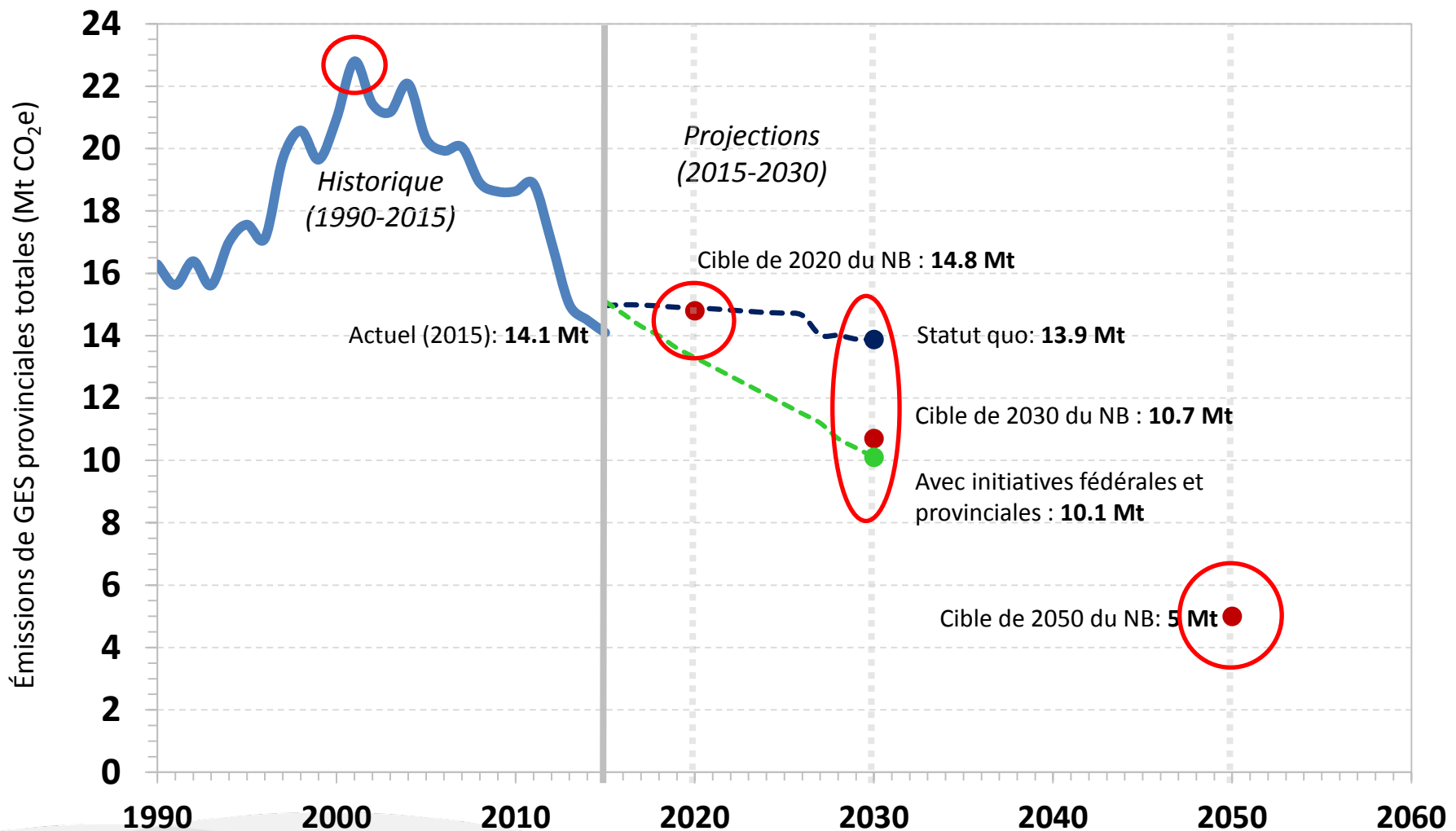
## Plan d'action sur les changements climatiques - La transition vers une économie à faibles émissions de carbone

- Production de GES du NB de 14,8 Mt d'ici à 2020;
- 10,7 Mt d'ici à 2030;
- 5 Mt d'ici à 2050.

Dernier niveau de 2015 à 14,1 Mt



# Objectifs et émissions de GES du NB



# Constatacion :

## Objectifs de réduction prescrits par la loi

- La Colombie-Britannique, le Québec, l'Ontario et la Nouvelle-Écosse ont prescrit par la loi leurs objectifs de réduction.
- Des objectifs prescrits par la loi donnent à un gouvernement plus de pouvoir pour imposer des mesures et montrent un engagement sérieux de réduire les émissions de GES.
- Cependant, il est important de limiter les émissions de GES sans nuire à la croissance économique.

# Constatation :

## Aucuns objectifs d'émission pour Énergie NB

- Nous avons constaté qu'aucun objectif précis de réduction des GES n'a été établi pour Énergie NB afin d'orienter ses efforts de réduction à l'avenir.
- La *Loi sur l'électricité* exige qu'Énergie NB s'assure que 40 % des ventes d'électricité dans la province représentent de l'électricité issue d'**énergie renouvelable** d'ici à 2020.
  - Énergie NB a indiqué que 42 % a été atteint en 2015-16
- Cependant, on **ne sait pas** quel niveau de réduction des GES sera atteint en réalisant l'objectif d'énergie renouvelable.

# Constatacion : Aucun accord avec le gouvernement fédéral pour l'abandon progressif de la production d'électricité au charbon

- Centrale d'électricité au charbon de Belledune:
  - 13 % de la capacité d'électricité totale d'Énergie NB
  - 15 % des émissions de GES du NB
- NB, AB, SK et NÉ ont des centrales d'électricité au charbon
- Le NB est la seule province **sans aucun accord**
- Discussions avec le gouvernement fédéral quant aux options après 2030 se poursuivent



*Centrale de Belledune*

# Constataction : Plans de mise en œuvre du PACC pas finalisés

- Dans le PACC actualisé en décembre 2016, il y a 35 mesures liées aux réductions d'émissions de GES
- Nous avons constaté que les plans de mise en œuvre ne sont pas finalisés et seulement quelques mesures ont des calendriers
  - Exemple : stratégie en matière de véhicules électriques
- Sans calendriers précis ni de plans de mise en œuvre, il est difficile de mesurer les progrès accomplis par le NB



# Atténuation – Résumé des recommandations

## **Nous recommandons que le Ministère :**

- propose au Cabinet que les objectifs d'émissions de GES, tels que précisés dans son PACC, soient prescrits par la loi
- fixe des objectifs précis de réduction des émissions de GES pour Énergie NB
- termine le plan de mise en œuvre qui décrit comment et quand les mesures relevées dans le PACC seront mises en œuvre

## **Nous recommandons qu'Énergie NB :**

- effectue une analyse approfondie de l'incidence potentielle de l'abandon progressif de la Centrale de Belledune



# Adaptation – Constatations clés

- ✓ La province et Énergie NB ont **réalisé des progrès** à l'égard de l'adaptation aux changements climatiques
- Toutefois, de nombreuses mesures importantes sont encore à un **stade très précoce**
- ✗ Aucune **évaluation** exhaustive **des risques** à l'échelle de la province
- ✗ Aucune **évaluation de la vulnérabilité** au niveau général d'Énergie NB
- ✗ Le plan d'adaptation du PACCC est **assez complet**, mais il **manque des calendriers** et la manière dont les objectifs seront atteints

# Constataction : aucune évaluation exhaustive des risques pour la province

- Évaluations de la vulnérabilité effectuées dans 46 collectivités du NB
- Cependant, nous avons constaté qu'il n'y a **aucune évaluation exhaustive des risques pour la province**, ce qui rendra difficile de faire de manière cohérente :
  - le recensement des risques climatiques qui ont des effets importants
  - le classement par priorité des risques



*Dalhousie en décembre 2010*

# Constatacion : Évaluation détaillée de la vulnérabilité nécessaire pour Énergie NB

- Des projets, études et initiatives particuliers liés à l'adaptation ont été entrepris.
- Cependant, nous avons constaté qu'il n'était pas clair exactement quand Énergie NB effectuera une évaluation de la vulnérabilité au **niveau général de la société**.
- Les répercussions sur les tarifs futur n'ont pas été déterminées.



*Péninsule acadienne en janvier 2017*

# Adaptation – Résumé des recommandations

## **Nous recommandons que le Ministère :**

- élabore une évaluation des risques liés aux changements climatiques au niveau provincial

## **Nous recommandons qu'Énergie NB :**

- effectue une évaluation de la vulnérabilité de la société face aux changements climatiques; par la suite,
- élabore un plan de mise en œuvre pour s'adapter aux changements climatiques

# Gouvernance interne et coordination

- Le Secrétariat des changements climatiques sous le Ministère joue un rôle essentiel pour coordonner les mesures de réduction des émissions de GES et d'adaptation
- La responsabilité pour la plupart des mesures demeure avec les ministères clés
- Le NB a fait des efforts pour établir une gouvernance interne en vue d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de GES et de s'adapter aux changements climatiques

# Constatacion :

## Systeme de suivi pas actualisé

- Le système de suivi des progrès du PACC est un nouvel outil de suivi du Secrétariat des changements climatiques
- Le système fait le suivi de tous les efforts de chaque ministère et organisme dans la mise en œuvre des objectifs du plan d'action
- Nous avons constaté que le système de suivi des progrès du PACC n'a pas été actualisé avec les nouveaux objectifs

# Points saillants d'ensemble du chapitre

- ✓ La province & Énergie NB **ont réalisé des progrès** à l'égard des engagements de réduction des émissions de GES et de l'adaptation aux changements climatiques
- ✗ Cependant, la plupart des mesures du PACC récent **n'ont pas de calendrier**, de **financement attribué** ou de **plan de mise en œuvre**
- ✗ NB est la seule province n'ayant pas conclu un accord quant au **futur de la central alimentée au charbon** (Belledune)
- **Mesures importantes nécessaires** pour atteindre les objectifs de réduction des GES de 2030 et 2050







# Contrat de services consultatifs

Ministère du développement social

Volume I – Chapitre 2

AUDITOR GENERAL  
OF NEW BRUNSWICK



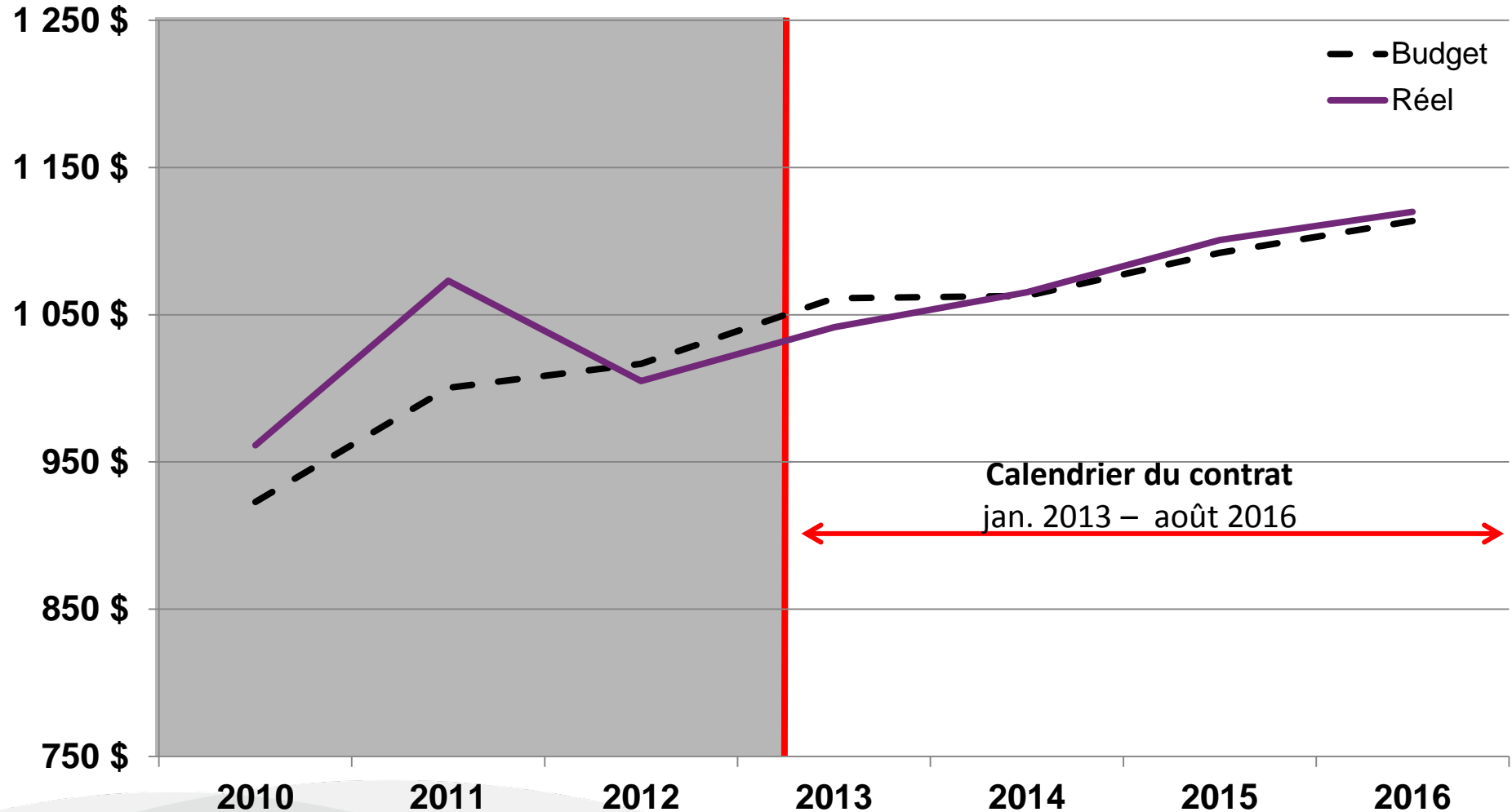
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

# Introduction

- Le VGNB a relevé un **paiement pour des services de consultation** dans le cadre d'un audit antérieur des comptes publics de la province
- Le **ministère du Développement social (DS)** a passé un contrat avec un cabinet d'experts-conseils (**experts-conseils**) pour **réduire les coûts** dans différents programmes de DS
- Au moment de notre audit, plus de 13 millions de dollars ont été versés aux experts-conseils



# Tendance des charges du budget de DS (en millions de dollars)



# Objectifs de l'audit

## Déterminer si le Ministère

- **a surveillé** le rendement des experts-conseils conformément à l'accord
- **a mesuré et évalué** les résultats des initiatives de projet achevées par rapport aux avantages prévus
- **disposait d'un plan** pour achever toutes les initiatives du projet
- **a approuvé** les honoraires professionnels **conformément** à l'accord et à la politique gouvernementale

# Constatations clés

## Le ministère du Développement social

- × a eu recours à des pratiques d'approvisionnement inappropriées
- × a conclu un contrat mal structuré sans des objectifs ou des produits à livrer clairs
- × a été incapable de gérer efficacement le contrat
- × a permis aux experts-conseils d'évaluer eux-mêmes leur rendement
- × n'a pas mesuré la qualité de la prestation des services aux clients

# Constataions clés

## Le ministère du Développement social

- × a versé 13 millions de dollars pour identifier des économies prévues de 47 millions de dollars, et
- × n'avait pas réalisé 37 millions de dollars de ces économies prévues au moment de l'audit
- × a payé 1,3 million de dollars pour des services « *hors du champ d'application* » qui auraient dû être considérés comme faisant partie du contrat
- × a dépassé de 700 000 \$ le bon de commande
- × a versé 646 000 \$ pour des frais de déplacement sans aucune documentation source

# Approvisionnement de l'Accord d'amélioration de la productivité et des processus (APP)

- **Phase I** - accord de 100 000 \$
  - **Phase II** - deuxième accord de 112 000 \$
    - ↳ **Facilitation stratégique** – Facture de 10 000 \$
  - **Phase III** - troisième accord de 12,25 millions de dollars
    - ↳ **Dépassement** – 700 000 \$ au-dessus du bon de commande
- 
- **Coût de toutes les phases : 13,2 millions de dollars**

## Phase I – janvier 2013

Selon la *Loi sur les achats publics* en vigueur à l'époque, des contrats de services de 50 000 \$+ **exigeaient un appel d'offres public** lancé par Service Nouveau-Brunswick (SNB)

- Au lieu de suivre le processus d'appel d'offres, DS a **conclu directement** un accord de 100 000 \$ avec les experts-conseils
- Aucun élément probant démontrant que d'autres experts-conseils avaient été considérés
- DS a envoyé une **demande de dispense** à SNB, mais DS a conclu un accord avant d'obtenir l'approbation de SNB



# Phase I – Précisions sur la dispense

- Le paragraphe 27.1(1)(d) de la *Loi sur les achats publics* **dispense de l'appel d'offres public** « ... *en cas d'urgence* ».
- DS a estimé le besoin de recenser des économies budgétaires comme une situation urgente.
- Nous considérons que cette dispense vise des inondations, une pandémie, etc. , mais **n'est pas appropriée** pour « *des objectifs de réduction budgétaire agressifs* ».
- Cependant, SNB a tout de même approuvé plus tard la demande de dispense.

## Phase II – mai 2013

- DS a informé SNB qu'il désirait signer un deuxième accord de 112 000 \$ avec les mêmes experts-conseils et la même dispense
- **SNB a mis en garde** DS contre une deuxième dispense en raison d'une situation très urgente ou urgente et soulevé des préoccupations au sujet d'un **parti pris potentiel**
- Peu importe, le **SNB a encore accepté** d'approuver la dispense, à la condition que DS utilise un appel d'offres sur invitation pour la phase III

# Facilitation stratégique – juin 2013

- DS a retenu les services des mêmes experts-conseils pour la troisième fois en vertu d'un contrat direct pour des travaux de facilitation stratégique.
- DS a été **facturé 9 999,37 \$** pour les travaux, un rabais d'environ 65 % sur les honoraires des experts-conseils.
  - Important car : en gardant la facture **sous le plafond de 10 000 \$**, DS n'avait pas besoin de déclarer cet approvisionnement à SNB.
- SNB a indiqué qu'il ne savait pas que DS avait retenu les services des experts-conseils entre les phases II et III.

## Phase III – Calendrier 2013

- **4 juillet** – Un appel d'offres sur invitation est lancé à 6 fournisseurs
- **5 juillet** – Les experts-conseils terminent les travaux de facilitation stratégique
- **19 juillet** – L'appel d'offres sur invitation ferme après 12 jours ouvrables
- **25 juillet** – Évaluation des réponses, mais tous les promoteurs sauf les experts-conseils sont disqualifiés
- **31 juillet** – Dans une note de service, les experts-conseils remercient DS de les avoir choisis
- **2 août** – Autorisation ministérielle de SNB d'émettre un bon de commande de 12,25 millions de dollars aux experts-conseils

# Faits saillants – Approvisionnement

- DS a **fortement privilégié de façon inappropriée** les experts-conseils tout au long du processus
- À notre avis, les autres promoteurs auraient eu des difficultés à donner une réponse qui pouvait **rivaliser** avec celle des experts-conseils dans **seulement 12 jours**
- Nous avons été informés que la direction actuelle **ne pouvait pas parler** du processus suivi en 2013 en raison d'un important **roulement de personnel**
- D'après nous, peu importe le roulement de personnel, la **responsabilisation du Ministère** demeure

### Pas d'objectifs clairs dans le contrat

- Le Ministère a signé un contrat de 12,25 millions de dollars qui semble avoir été **préparé par les experts-conseils**
- Le contrat n'avait pas :
  - une clause « **ne dépassant pas** » (coût maximal)
  - **d'objectifs** ou de **cibles** détaillées
  - de **produits à livrer** clairement définis

# Aucun cadre de gestion des contrats

### **Le ministère du Développement social :**

- n'avait aucun cadre de gestion des contrats
- n'a pas été en mesure de fournir une copie de la documentation d'un examen juridique
- s'est fié uniquement aux experts-conseils pour autoévaluer leur rendement et le rendement global du projet

# Honoraires en fonction du rendement : économies prévues contre réelles

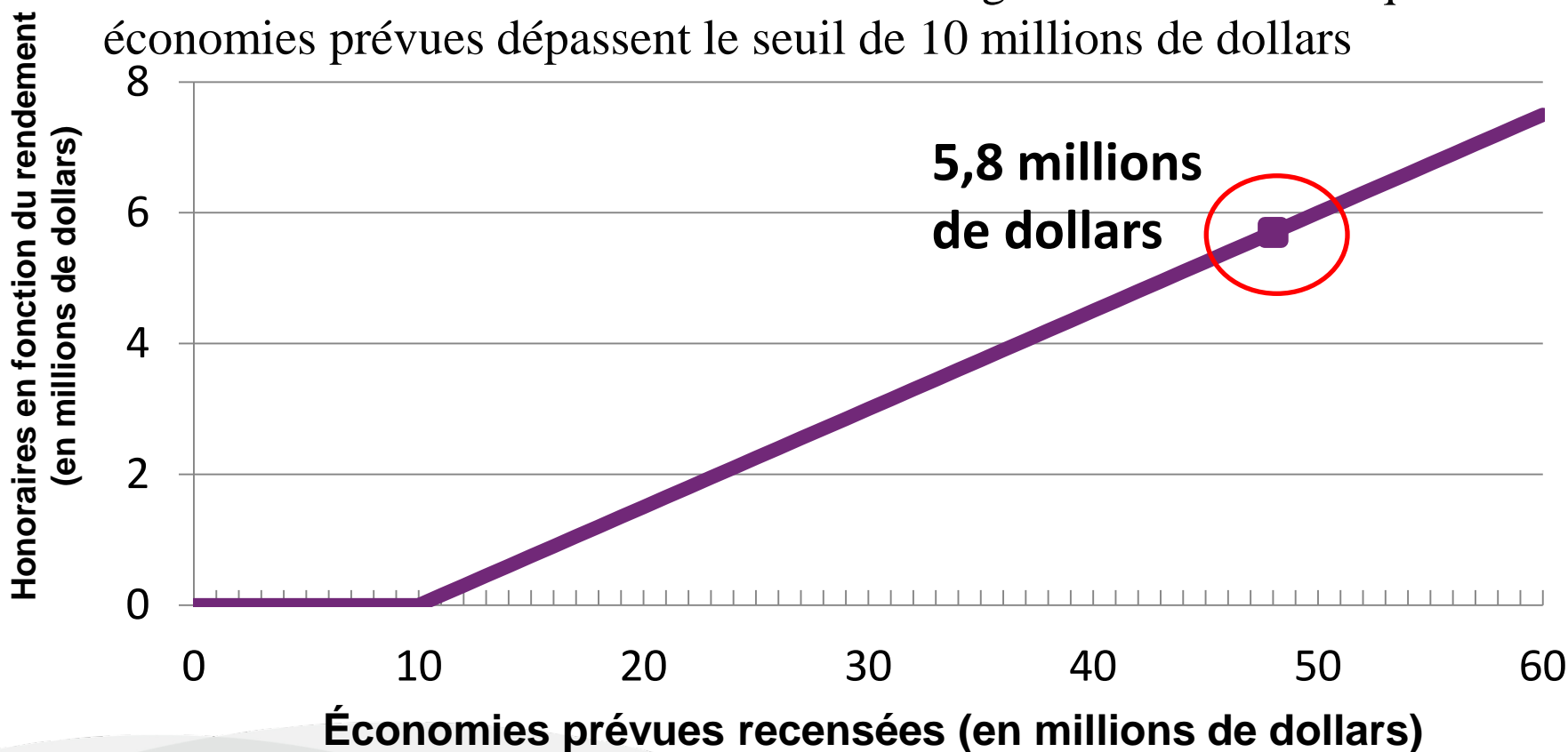
- Honoraires en fonction du rendement fondés sur les **économies prévues**
- Non fondés sur les **économies réelles** comme prévu initialement par DS
- DS **devait payer** des honoraires en fonction du rendement **peu importe** si les économies réelles étaient réalisées ou non
- DS et SNB ne pouvaient pas expliquer la modification d'économies réelles à économies prévues



## Mauvaise gestion des contrats

# Échelle de rémunération des honoraires en fonction du rendement

- Les honoraires en fonction du rendement augmentent à mesure que les économies prévues dépassent le seuil de 10 millions de dollars



## Phase III Rémunération des experts-conseils

<b>Paiements aux experts-conseils jusqu'au 13 avril 2017 par type de paiement</b>		
<b>Type de paiement</b>	<b>Montant de la facture (en millions)</b>	<b>% du montant total</b>
Honoraires professionnels et autres	\$ 6,6	51 %
Honoraires en fonction du rendement	5,8	44 %
Frais de déplacement	0,6	5 %
<b>Totaux</b>	<b>\$ 13</b>	<b>100 %</b>

### Initiatives non approuvées par le gouvernement

- Deux initiatives reliées aux foyers de soins n'ont pas été approuvées par le gouvernement
- DS a payé plus de **1,85 million de dollars** en honoraires en fonction du rendement pour ces initiatives

# Prolongation de la Phase III – août 2015

- Après la durée initiale du contrat de la phase III, DS a exercé l'option facultative de prolongation d'un an en vertu de l'Accord
- L'Accord a été prolongé **sans aucune négociation ni évaluation du rendement**
- DS a raté une occasion de modifier l'Accord

## Phase III – Services hors du champ d'application

- Un certain soutien à la mise en œuvre était inclus dans le contrat initial
- Cependant, DS a payé **1,3 million de dollars** en soutien supplémentaire à la mise en œuvre à titre de services « *hors du champ d'application* »
- DS n'aurait pas dû payer 1,3 million de dollars pour ces services car ils auraient dû être considérés comme faisant partie du contrat

# Dépassement et faiblesse des contrôles

- Manque de contrôle important sur les paiements
- Les versements contractuels aux experts-conseils ont dépassé de **700 000 \$** le plafond du bon de commande de DS
- DS n'a pas exigé des reçus pour valider **646 000 \$** en frais de déplacement

### Faits saillants – Gestion des contrats

- Les experts-conseils ont été payés en fonction des économies prévues, non pas des économies réelles
- Le risque assumé par la province de payer en fonction des économies prévues est tout simplement inacceptable
- Le contrat ne contenait pas d'objectifs clairs et son rendement n'a pas été surveillé

## Mesure et évaluation des résultats

### **Le ministère du Développement social :**

- a mesuré les résultats des initiatives achevées, mais les mesures ne sont pas toutes fiables
- n'a pas imposé la livraison d'un système de gestion de l'exploitation (SGE) tel que l'Accord l'exige
- n'a pas surveillé l'impact sur la qualité des services aux clients



# Faits saillants – Économies déclarées

## Le tableau de bord de juin 2016 recense

- **47 millions de dollars** en économies prévues
- **10 millions de dollars** en économies réelles (déclarées par DS) provenant des initiatives mises en œuvre
- Cela veut dire que seulement **22 %** des économies avaient été réalisées (au mieux) par la fin du contrat, ou en d'autres termes
- Les économies réelles de DS sont **inférieures** de **37 millions de dollars** à la fin de notre audit

## Mesures pas toutes fiables ou présentées

# Économies déclarées par DS peu fiables

Résumé du tableau de bord (juin 2016)

État d'avancement des initiatives	Nombre d'initiatives d'économies	Économies prévues (en millions de dollars)	Économies réelles (en millions de dollars)
Pas mises en œuvre	10	35	-
Mises en œuvre	8	8	8
Mises en œuvre – <b>montant non justifié</b>	4	4	2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>47 \$</b>	<b>10 \$</b>

- En raison du montant important non justifié, nous considérons le total des économies réelles comme peu fiable.

# Résumé des recommandations

## **Nous recommandons que le ministère du Développement social :**

- conçoive et élabore des accords prévoyant la mesure du rendement en incluant des objectifs et des produits à livrer clairs et bien définis.
- structure les contrats contenant une rémunération liée au rendement seulement en fonction de résultats réels et mesurables.

# Résumé des recommandations

## **Nous recommandons que le ministère du Développement social :**

- n'inclue pas de clauses dans les contrats de services qui autorisent que des travaux hors du champ d'application soient entrepris.
- impose une période de récupération entre la fin des contrats existants avec de futurs promoteurs et le lancement d'un appel d'offres connexe afin d'éviter des influences indues et des conflits d'intérêts.

# Résumé des recommandations

**Nous recommandons que le ministère du Développement social :**

- mesure **l'incidence sur la qualité de la prestation des services aux clients** découlant des initiatives d'amélioration de la productivité mises en œuvre et en rende compte

# Résumé des recommandations

## **Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick :**

- s'assure que les ministères ne recourent pas de manière inappropriée à des dispenses en raison d'une situation très urgente ou urgente pour contourner le processus concurrentiel d'appel d'offres
- s'assure que les contrats de services incluent une clause « ne dépassant pas » pour le montant équivalent à la valeur du bon de commande

# Points saillants généraux du chapitre

- **Mépris très préoccupant** des pratiques d'approvisionnement
- L'avantage réel des versements de 13 millions de dollars aux experts-conseils **demeure incertain, au mieux**
- Préoccupés par la **culture de complaisance au sein de la bureaucratie** de DS à l'égard des **infractions en matière d'approvisionnement** et des **pratiques d'approvisionnement inéquitables**
- Il semble n'y avoir **aucune conséquence** pour DS pour ne pas avoir suivi de bonnes pratiques d'approvisionnement
- Nous avons constaté que les **mêmes experts-conseils exécutaient toujours certains travaux connexes pour DS en février 2017**

# Contrat pour des fournitures et des services de convalescence avec la Croix-Rouge canadienne

## Nous avons constaté que :

- Les mêmes experts-conseils étaient dans une situation ayant les apparences d'un **conflit d'intérêts** en participant comme un évaluateur dans l'approvisionnement
- L'accord définitif avec la Croix-Rouge contenait des **exigences** de rapports **non imposées** par DS
- DS n'a **pas évalué le rendement** du promoteur à aucun moment pendant le contrat ou à sa résiliation



# Questions ?