
Table des matières

Chapitre 1 – Commentaire d’introduction

Le volume II fait état de nos travaux d’optimisation des ressources et du rendement de 2012	3
Remerciements.....	7

Chapitre 2 – Ministère de la Santé - Assurance-maladie - Paiements aux médecins

Points principaux	11
Recommandations	22
Conclusion.....	23
Contexte du programme d’Assurance-maladie.....	29
Introduction aux constatations.....	33
Points saillants : Fonctions de vérification et d’application.....	37
Points saillants : Rémunération des médecins et présentation de rapports destinés au public.....	44

Chapitre 3 – Ministère de la Santé - La cybersanté – Approvisionnement et conflit d’intérêts

Introduction.....	113
Objectifs et étendue de l’audit	115
Résumé des résultats	116
Recommandations	119
Observations détaillées.....	126
Autres constatations.....	141
Conséquences pour le reste du gouvernement.....	142

Chapitre 4 – Ministère de l’Environnement et Gouvernements locaux - Commissions de gestion des déchets solides

Introduction.....	153
Objectif	155
Conclusion.....	155
Résumé des résultats... ..	156
Recommandations.....	162
Constatations détaillées.....	173

Chapitre 5 – Ministère des Transports et de l’Infrastructure - Entretien des immobilisations routières

Introduction.....	218
Objectif.....	219
Conclusion.....	219
Points saillants.....	220
Recommandations.....	225
Contexte.....	228
Portée et méthodologie.....	234
Observations détaillées.....	234

Chapitre 6 – Suivi des recommandations des chapitres sur l’optimisation des ressources d’années antérieures

Contexte.....	277
Résumé.....	278
Étendue et objectifs	279
Constatations détaillées.....	280
Observations générales sur la mise en œuvre des recommandations	296

Annexe A

Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans.....	301
--	-----

Annexe B

Rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2008.....	311
--	-----

Index

Constatations par entité.....	329
-------------------------------	-----

Chapitre 1

Commentaire d'introduction

Contenu

Le volume II fait état de nos travaux d'optimisation des ressources et du rendement de 2012	3
Remerciements.....	7

Commentaire d'introduction

Le volume II fait état de nos travaux d'optimisation des ressources et du rendement de 2012

1.1 Dans ce volume de notre rapport de 2012, nous faisons état des projets d'optimisation des ressources et du rendement suivants :

- Assurance-maladie – Paiement aux médecins
- La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts
- Commissions de gestion des matières usées solides
- Entretien des immobilisations routières
- Travaux de suivi sur les recommandations de rapports antérieurs sur nos travaux d'optimisation des ressources et du rendement.

Assurance-maladie – Paiement aux médecins

1.2 L'objectif de nos travaux sur l'Assurance-maladie et les paiements aux médecins était de déterminer si le ministère de la Santé maximise ses recouvrements de paiements erronés d'Assurance-maladie versés aux médecins par l'entremise de la fonction de vérification des praticiens.

Cybersanté

1.3 L'objectif de nos travaux sur la cybersanté, l'approvisionnement et les conflits d'intérêts était de déterminer :

- si le ministère de la Santé respecte la politique d'approvisionnement du gouvernement pour ce qui est des achats de services de technologies de l'information reliés à l'initiative de cybersanté;
- si un conflit d'intérêts existe relativement à l'utilisation d'experts-conseils et d'entrepreneurs.

Commissions de gestion des déchets solides

1.4 L'objectif de nos travaux sur les commissions de gestion des déchets solides était d'évaluer si les structures et les processus de gouvernance et de surveillance des commissions de gestion des déchets

solides du Nouveau-Brunswick sont adéquats.

Entretien des immobilisations routières

1.5 L'objectif de nos travaux sur l'entretien des immobilisations routières était de déterminer si les réparations aux immobilisations routières qui sont jugées nécessaires par le ministère des Transports et de l'Infrastructure sont effectuées en temps opportun.

Préoccupation de la vérificatrice générale à l'égard de la viabilité de l'infrastructure de la province

1.6 Le chapitre met en lumière le défi considérable auquel fait face la province concernant la viabilité à long terme des 20 000 kilomètres de routes que compte le Nouveau-Brunswick. Nous avons conclu que, même si le ministère des Transports et de l'Infrastructure dispose des outils appropriés pour identifier les projets d'entretien des immobilisations routières et pour les classer par ordre de priorité, les niveaux de financement actuels ne permettent pas de réaliser les réparations optimales en temps opportun. Pour ce motif, il faudra reporter l'entretien nécessaire sur des périodes futures et il en coûtera globalement plus cher à la province.

Deux approches très différentes pour l'entretien des immobilisations routières

1.7 Inversement, durant les trois années précédentes où les niveaux de financement ont été plus élevés (exercices 2009, 2010 et 2011), le Ministère avait fait des progrès sur un objectif clé, à savoir prévenir la détérioration des routes. Cependant, au cours de cette période, la situation financière de la province s'est dégradée, avec croissance des déficits et de la dette.

Compromis entre les deux approches

1.8 Ces deux approches très différentes visaient chacune l'atteinte d'objectifs louables. Toutefois, chaque approche a aussi des conséquences secondaires malheureuses. Il y a compromis entre la viabilité financière de la province et la sécurité de nos routes.

Écoles – préoccupations relatives au report des travaux d'entretien

1.9 À deux occasions déjà (en 2011 et en 2005), les rapports du vérificateur général avaient fait état de préoccupations similaires concernant le report des travaux d'entretien des écoles du Nouveau-Brunswick. Le rapport de 2011 signalait que, si la situation continue ainsi, d'autres fermetures imprévues d'écoles auraient lieu, comme cela qui s'est produit en mi-2010 pour le Moncton High School et la Polyvalente Roland-Pépin à Campbellton.

1.10 L'infrastructure de la province est un bien de longue

durée. Bon nombre des immobilisations (routes, hôpitaux, écoles, ponts, etc.) sont censées fournir un service essentiel pendant 40 ans ou plus. Cependant, l'approche du gouvernement provincial en matière d'entretien de ces importants actifs est axée sur le court terme.

1.11 Les actifs construits en vertu de partenariats public-privé (PPP) constituent la seule exception à une telle pratique. En effet, les PPP impliquent des contrats de longue durée qui lient le gouvernement provincial et qui, dans les faits, protègent la source de financement, ce qui assure l'entretien des actifs construits en PPP.

Un plan de viabilité à long terme pour l'infrastructure est nécessaire

1.12 La province a besoin d'un plan de viabilité détaillé pour l'infrastructure. Ce plan doit viser à assurer la viabilité et la sécurité de toutes les infrastructures essentielles, que ce soit les routes, les hôpitaux, les écoles ou les ponts, tout en prenant en compte les défis financiers auxquels la province fait face.

Éléments essentiels d'un plan de viabilité à long terme pour l'infrastructure

1.13 Il est essentiel que le plan contienne les éléments suivants :

- rationaliser les actifs (c.-à-d. les actifs considérés comme non essentiels sont mis hors service et cédés de manière appropriée);
- appliquer une démarche budgétaire à long terme qui prévoit des sommes pour l'entretien en fonction du cycle de vie;
- assurer une source protégée de financement au niveau de base qui est jugé nécessaire pour correctement entretenir les actifs en service;
- avoir un horizon de planification de 20 ans;
- établir un processus en vertu duquel les nouvelles immobilisations sont construites uniquement si une analyse de rentabilité en démontre le besoin et prévoit notamment la réinjection des économies découlant des actifs rationalisés dans les coûts d'entretien de la nouvelle immobilisation en fonction du cycle de vie;
- appliquer la stratégie et le système de gestion des actifs du Ministère à tous les actifs essentiels, ce qui favoriserait une approche axée sur l'établissement des priorités en fonction du cycle de vie au moindre

coût pour tous les actifs essentiels;

- publier annuellement un rapport de rendement public qui présente notamment l'état réel des actifs essentiels comparativement aux cibles préétablies, et expliquer les raisons de tout écart significatif.

Discipline financière à long terme nécessaire

Suivi des recommandations de travaux antérieurs d'optimisation des ressources et du rendement

1.14 Pour que le plan de viabilité à long terme pour l'infrastructure atteigne ses objectifs, une discipline financière rigoureuse s'impose.

1.15 Le présent volume de notre rapport fait état de nos travaux de suivi sur les progrès réalisés par les ministères et les organismes de la Couronne dans la mise en œuvre de nos recommandations. Nous espérons que l'information présentée sera utile aux membres du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne durant les délibérations des comités.

1.16 Le volume contient également :

1. l'Annexe A, qui présente un résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans;
2. l'Annexe B, qui présente un rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2008.
3. Nouveau cette année, un index relie chaque ministère ou organisme de la Couronne aux parties du rapport qui le concernent, ce qui rendra la tâche plus facile aux membres des comités qui désirent retrouver tous les commentaires visant un ministère ou un organisme de la Couronne donné lors de sa comparution devant le comité.

Remerciements

1.17 Le personnel du bureau a travaillé très fort pour effectuer les travaux qui ont mené à ce volume de notre rapport. Ce rapport témoigne du degré d'engagement, de professionnalisme et de diligence dont font preuve tous les membres du personnel. Je tiens à leur exprimer ma reconnaissance pour leur apport et leur dévouement soutenu à la réalisation du mandat du Bureau du vérificateur général.

La vérificatrice générale,

A handwritten signature in black ink that reads "Kim MacPherson". The signature is written in a cursive, flowing style.

Kim MacPherson, CA

Chapitre 2

Ministère de la Santé

Assurance-maladie

Paiements aux médecins

Contenu

Points principaux	11
Recommandations	22
Conclusion.....	23
Contexte du programme d'Assurance-maladie.....	29
Introduction aux constatations.....	33
Points saillants : Fonctions de vérification et d'application.....	37
Points saillants : Rémunération des médecins et présentation de rapports destinés au public.....	44

Ministère de la Santé

Assurance-maladie

Paiements aux médecins

Points principaux

L'objectif de notre travail

2.1 L'Assurance-maladie a une incidence considérable sur la vie des gens du Nouveau-Brunswick. Au cours de l'exercice 2010-2011 (2011), environ 1 873 médecins ont été rémunérés dans le cadre de ce programme. En 2011, les dépenses d'Assurance-maladie ont été légèrement supérieures à un demi-milliard de dollars (553,3 millions de dollars). Ce montant représente 22,3 % des dépenses du ministère de la Santé qui se sont élevées à environ 2,5 milliards de dollars. L'Assurance-maladie représente l'un des plus coûteux programmes gouvernementaux, affichant une croissance continue.¹

2.2 L'objectif de notre travail était de : *déterminer si le ministère de la Santé (le ministère) maximise ses recouvrements de paiements erronés d'Assurance-maladie versés aux médecins, par l'entremise de la fonction de vérification des praticiens.*

2.3 La fonction de vérification est très importante pour plusieurs raisons, y compris les suivantes :

- En plus de surveiller la conformité avec la loi, les ententes et les politiques et de relever les paiements incorrects à recouvrer, une solide fonction de vérification a un effet dissuasif pour les médecins qui facturent de manière inappropriée l'Assurance-maladie.
- Le système de paiements à l'acte est fondé sur le régime de confiance. Il incombe aux médecins de soumettre avec précision les factures pour les services à l'acte. Il n'est pas pratique pour l'Assurance-maladie de confirmer que les patients ont reçu les services médicaux avant de payer les factures. Tout système de

¹ Source des données : Province du Nouveau-Brunswick, *Rapport annuel 2010-2011, ministère de la Santé*, septembre 2011, page 95.

ce genre comporte un risque inhérent de factures erronées ou inappropriées. Ce risque inhérent peut être atténué au moyen de mécanismes de contrôle sur les paiements, d'une surveillance continue et de la vérification.

2.4 Nous avons trouvé que l'étendue de la vérification des paiements aux médecins était incomplète (que nous abordons dans la section intitulée « Fonctions de la vérification et de l'application »). Pour cette raison, nous présentons des observations sur les différents types de paiements aux médecins (paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation). Nous traitons également de la rémunération des médecins présentée dans les rapports destinés au public dans la deuxième section intitulée « Rémunération des médecins et présentation de rapports destinés au public ».

2.5 Les observations sur les paiements aux médecins visent à souligner les éléments exceptionnels qui, selon notre opinion professionnelle en tant qu'auditeurs, pourraient justifier une enquête plus approfondie par le ministère (c'est-à-dire par l'unité de vérification ou d'autres groupes de surveillance au sein du ministère). Cependant, nous n'avons pas entrepris de telles enquêtes dans le cadre de notre travail.

2.6 Les médecins jouent un rôle vital dans le programme d'Assurance-maladie et ils sont essentiels dans la prestation de soins de santé dans notre province. Il importe de souligner que notre travail ne visait aucunement à évaluer la qualité des services dispensés par les médecins.

2.7 Nous avons reçu l'entière collaboration du ministère au cours de notre travail. Il y a eu un cas où nous avons demandé un avis juridique que le ministère ne nous a pas donné; cependant, cette situation a eu une incidence minimale sur nos constatations. Nous sommes heureux de vous informer qu'au cours de notre travail il y a eu des cas pour lesquels nous avons communiqué verbalement nos constatations et le ministère a pris des mesures correctives immédiates.

Faits saillants

2.8 *L'Assurance-maladie rémunère les médecins de trois façons différentes :*

- 1) Paiement à l'acte – un paiement est versé pour chaque service dispensé par le médecin (c'est-à-dire semblable

à du travail à la pièce)

- 2) Salaire – une rémunération annuelle fixe conformément à une entente provinciale, soit le plan de Rémunération du personnel médical (RPM)
- 3) Paiement à la vacation – un tarif horaire selon les heures de services dispensés.

Bon nombre de médecins sont rémunérés selon plus d'une de ces méthodes.

2.9 *Les paiements d'Assurance-maladie versés à certains médecins paraissent élevés lorsqu'on les compare aux prévisions budgétaires.* L'information fournie par le ministère pour 2011 montrait ce qui suit :

- Seize médecins ont été payés plus de 1 million de dollars chacun. Le médecin le mieux rémunéré par l'Assurance-maladie en 2011 a été un ophtalmologiste qui a reçu 1 652 786 \$.
- 219 des 1 873 médecins (12 %) ont été payés plus d'un demi-million de dollars chacun.
- 826 des 1 873 médecins (44 %) ont été payés plus de 300 000 \$ chacun. Veuillez noter que si on exclut les médecins dont la rémunération est inférieure à 100 000 \$ (médecins à temps partiel), ce pourcentage augmente à 56 %.

2.10 Selon le ministère, les chiffres suivants ont été utilisés lors de la préparation du budget de 2011.
[Traduction] « *La rémunération moyenne estimative d'un omnipraticien était de 291 418 \$ et celle d'un spécialiste de 420 977 \$ (cette dernière moyenne représente la rémunération moyenne de toutes les spécialités).* » Étant donné ces chiffres, nous estimons qu'une rémunération supérieure aux montants précités devrait être considérée comme élevée.

2.11 *Seulement une partie des paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins sont vérifiés.* Bien que le ministère ait le pouvoir de vérifier tous les paiements d'Assurance-maladie, seulement certains types de paiements aux médecins le sont. Une partie des paiements à l'acte sont vérifiés. Toutefois, les paiements pour la radiologie, les salaires et les paiements à la vacation versés aux médecins ne sont pas vérifiés. Au moment d'effectuer notre travail, seulement 53 % des paiements d'Assurance-maladie ont fait l'objet d'une vérification.

2.12 Nous estimons que, même s'il peut s'avérer difficile de vérifier certains types de paiements d'Assurance-maladie, compte tenu du volume de paiements en cause, d'autres méthodes de vérification devraient être étudiées afin que tous les types de paiements (100 %) soient inclus dans la population de vérification.

2.13 *La surveillance des paiements d'Assurance-maladie aux médecins est inadéquate.* Le ministère n'effectue pas de surveillance de la rémunération des radiologistes. La surveillance des paiements à l'acte et des paiements versés aux médecins salariés laisse à désirer.

2.14 Nous estimons que le ministère devrait élaborer, documenter, attribuer et mettre en œuvre des procédures de surveillance appropriées pour tous les paiements d'Assurance-maladie (paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation), y compris le plafond et le « compte de groupe d'appel » pour les paiements à l'acte versés aux médecins salariés.

2.15 *La présentation de la rémunération des médecins dans les rapports destinés au public est incomplète et trompeuse.* Il n'y a pas de rapport public sur le total des paiements versés aux médecins individuels dans le cadre du programme d'Assurance-maladie. Actuellement, seulement certains médecins sont mentionnés dans des rapports destinés au public. Pour bon nombre de ces médecins, seulement une partie de leur rémunération est présentée. Le ministère a indiqué que seulement certains médecins salariés étaient mentionnés dans les rapports destinés au public, et que les paiements à l'acte ne l'étaient pas. Présenter dans des rapports destinés au public seulement certains paiements d'Assurance-maladie versés à certains des médecins représente une présentation incomplète et pourrait être trompeuse pour les lecteurs.

2.16 Pour que le ministère démontre une reddition de comptes adéquate pour plus d'un demi-milliard de dollars de dépenses annuelles, nous estimons que la ventilation de ces dépenses devrait faire l'objet de rapports destinés au public et soumis à l'examen de ce dernier. Même si une modification législative est requise, le ministère devrait présenter dans des rapports destinés au public la rémunération totale de chaque médecin, peu importe qu'il ou elle soit rémunéré par paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation ou autres modes de rémunération. (Cette divulgation serait semblable à celle que le

gouvernement fait pour la rémunération des employés et les paiements aux fournisseurs.) En outre, pour assurer une meilleure reddition de comptes, le ministère devrait présenter dans des rapports annuels destinés au public des données sommaires sur la rémunération des médecins, telles que les suivantes : total des paiements pour chaque méthode de rémunération (paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation, autres modes – pièce 2.4), rémunération des médecins par échelle monétaire (pièce 2.7), rémunération des médecins par spécialité (pièce 2.8), etc.

2.17 La fonction de vérification possède plusieurs forces, notamment :

- Il existe un pouvoir de vérification approprié, qui est documenté et communiqué de manière claire aux médecins.
- Des ressources sont affectées à la fonction de vérification. Les nouveaux membres du personnel reçoivent de la formation en cours d'emploi.
- Un plan de vérification par écrit oriente le travail de l'unité. Le plan de travail annuel comprend le plan de vérification. L'unité de vérification remet un rapport trimestriel au directeur.
- Des politiques et procédures écrites orientent l'unité de vérification.

2.18 Nous estimons que l'existence d'une unité de vérification au sein du programme d'Assurance-maladie est un appui positif et très approprié compte tenu de l'ampleur et la complexité du programme. Les forces de la fonction de vérification actuelle offrent un bon point de départ.

2.19 La fonction de vérification présente plusieurs faiblesses importantes, qui comprennent les suivantes :

- *L'étendue de la vérification est limitée* en ce qui concerne les paiements d'Assurance-maladie.
- *Les médecins les mieux rémunérés ne sont pas tous examinés ou vérifiés.* Nous estimons que le ministère devrait déceler les médecins qui reçoivent une rémunération élevée de l'Assurance-maladie ainsi que les médecins qui ont une rémunération de beaucoup supérieure à la moyenne de leur spécialité. Leur rémunération devrait être examinée pour en déterminer le caractère raisonnable et la vérifiée si elle s'avère

suspecte.

- **Les recouvrements de paiements inappropriés sont faibles.** La moyenne des recouvrements annuels pour la période de dix exercices allant de 2002 à 2011 a été de 72 581 \$. Les recouvrements établis par l'unité de vérification varient de 4 492 \$ pour l'exercice 2009 à 312 143 \$ au cours de l'exercice 2011.

Pour 2011, les recouvrements de 312 143 \$ découlant des vérifications sont négligeables par rapport aux dépenses d'Assurance-maladie de 553 millions de dollars. Le plan de vérification de l'Assurance-maladie de 2012-2013 prévoit des recouvrements de 3,21 millions de dollars (excluant les recouvrements de TSNB [Travail sécuritaire NB]). Le plan est fondé sur une équipe de vérification de cinq membres.

- **Nous avons relevé des inefficacités** dans la sélection des projets de vérification, le temps prévu pour les recouvrements, l'organisation de l'information électronique et le temps consacré par les vérificateurs à des tâches administratives.

Nous estimons que le ministère devrait former le personnel et trouver ou élaborer des rapports d'anomalies au besoin afin de mettre en œuvre une stratégie de vérification axée sur les risques.

- **Les modifications apportées aux recouvrements légitimes sapent la crédibilité de la vérification.** (Parfois, les recouvrements établis par la vérification n'ont pas été recouverts, et parfois les recouvrements qui ont été perçus des médecins leur ont été remboursés.)

Nous estimons qu'il devrait y avoir des procédures écrites pour l'autorisation, le traitement, l'enregistrement et l'examen de la reprise et du remboursement des recouvrements. Il devrait également exister un journal des reprises et des remboursements de recouvrements pour en faciliter le suivi et la divulgation.

- **Les rapports de performance de la fonction de vérification sont limités.** À notre avis, le ministère devrait présenter dans un rapport destiné au public la performance réelle de son unité de vérification par rapport aux objectifs de recouvrements et justifier les écarts. De tels renseignements sur la performance

devraient faire partie du rapport annuel du ministère.

2.20 Les recouvrements d'Assurance-maladie inappropriés ayant trait aux factures de Travail sécuritaire NB (TSNB) sont importants. Nous utilisons le terme « recouvrements de TSNB » pour des paiements d'Assurance-maladie inappropriés (pour des services reliés aux blessures en milieu de travail couverts par TSNB), qui sont recouverts des médecins. Les renseignements fournis par le ministère montrent que les recouvrements d'Assurance-maladie relatifs aux factures de TSNB se sont élevés à plus d'un demi-million de dollars (503 025 \$) au cours de l'exercice 2009 et qu'ils ont dépassé 400 000 \$ au cours des exercices 2006 et 2010.

2.21 Voici d'autres observations en ce qui touche les paiements d'Assurance-maladie à l'égard des factures de TSNB :

- ***Le processus actuel pour relever les recouvrements de TSNB est inefficace*** parce que c'est un examen manuel trimestriel d'environ 25 000 pages de renseignements qu'effectue l'unité de vérification. Nous avons discuté de ces inefficiences avec le personnel du ministère. La direction a convenu qu'elle devait réviser le processus pour déterminer et recouvrer les montants relatifs aux factures de TSNB et mettre en œuvre des changements en vue d'améliorer le processus.
- ***Certains médecins facturent à la fois l'Assurance-maladie et TSNB pour le même service.*** Nous estimons qu'il est inapproprié de facturer deux parties pour le même service. Nous estimons que le ministère devrait prendre des mesures correctives immédiates pour interdire aux médecins de facturer deux parties pour le même service.

2.22 L'application de la conformité des médecins avec la loi et les politiques ministérielles qu'effectue le ministère a besoin d'être renforcée. La loi et les politiques établissent les règles pour les programmes; les procédures en matière de surveillance et de vérification de la conformité avec les règles; et l'application pour assurer la conformité avec les règles. Nous avons constaté que l'application laissait à désirer comme suit :

- ***Le ministère n'a pas de politique en matière d'application*** pour l'Assurance-maladie ni de

procédures écrites à cet égard.

- ***Nous avons relevé des cas*** où les mesures d'application mises en œuvre par le ministère laissaient à désirer.
- ***Il n'y a pas de conséquence en cas de surfacturation de l'Assurance-maladie.*** Bien que la Loi autorise le ministère à révoquer les privilèges de facturation d'un médecin, le ministère nous a informé qu'il n'a jamais pris une telle mesure. Le ministère n'a pas recours à des sanctions, comme réclamer des frais d'intérêt ou imposer des amendes.

2.23 Nous estimons que le ministère devrait appliquer la loi en vigueur qui lui permet d'établir une série de sanctions progressives qui pourrait dissuader un médecin de facturer de façon injustifiée. Il devrait y avoir des conséquences lorsqu'un médecin présente répétitivement des factures inappropriées. Des conséquences telles que des amendes, des sanctions ou des frais d'intérêt sur les trop-payés pourraient décourager la facturation inappropriée. En outre, le personnel a besoin de procédures claires écrites pour lui permettre de mettre en œuvre des mesures d'application en toute confiance sans risque d'interférence.

2.24 *Le Comité de revue professionnelle (CRP) est actif.*
Le CRP a été créé en 1972 en vue de protéger les intérêts du public, de la profession et du gouvernement dans le fonctionnement de l'Assurance-maladie. Le CRP est exigé par la loi et il possède des pouvoirs importants. Il est composé de cinq médecins sélectionnés par la Société médicale du Nouveau-Brunswick et nommés par le ministre. Nous avons constaté que le CRP est doté d'un mandat écrit et qu'il est reconnu comme étant actif. Les membres du comité se sont réunis de deux à six fois par année au cours des douze années de 2000 à 2011.

2.25 Voici d'autres observations au sujet du CRP :

- ***Le CRP a l'occasion d'accroître sa valeur.*** Nous estimons que le CRP a l'occasion d'accroître sa valeur auprès du ministère en révisant les analyses des facturations de l'Assurance-maladie et en formulant des commentaires à l'unité de vérification. Comme mentionné dans la Loi, cet examen pourrait faire ressortir des domaines où des services inappropriés ou inutiles ont été facturés ou le cahier des tarifs a été

utilisé à mauvais escient. Les deux situations pourraient engendrer des recouvrements, directement ou indirectement par la recommandation d'une vérification. Comme le CRP a besoin de se réunir qu'environ cinq fois par année pour examiner les cas de vérification, d'autres réunions mensuelles pourraient se tenir pour examiner et analyser les pratiques de facturation.

Nous avons discuté de cette suggestion avec les membres du CRP qui ont été très réceptifs à l'idée de pouvoir accroître la valeur du comité auprès du ministère en analysant les pratiques de facturation et en formulant des recommandations au sujet de l'abus possible du cahier des tarifs.

- **Le CRP ne présente pas de rapport annuel** au ministre comme l'exigent son mandat et son manuel d'orientation.

2.26 Les paiements à l'acte versés par l'Assurance-maladie aux médecins – Les paiements à l'acte versés aux médecins se sont élevés à plus de 351 millions de dollars en 2011, ce qui représente 64 % du total des dépenses d'Assurance-maladie. Le ministère a mentionné dans son *Rapport annuel 2010-2011* qu'il y avait 1 060 médecins.

2.27 Les paiements à l'acte versés à bon nombre de médecins semblent être élevés par rapport aux prévisions budgétaires. Les renseignements fournis par le ministère pour l'exercice 2011 montrent ce qui suit :

- Il y a eu 13 médecins qui ont reçu des paiements à l'acte dépassant 1 million de dollars chacun.
- Il y a eu 145 médecins qui ont reçu des paiements à l'acte dépassant 500 000 \$ chacun.
- Il y a eu 409 médecins (25 %) qui ont reçu des paiements à l'acte dépassant 300 000 \$ chacun. Veuillez noter que si on exclut les médecins qui ont reçu des paiements d'Assurance-maladie inférieurs à 100 000 \$ (médecins qui travaillent à temps partiel ou une partie de l'année), ce pourcentage augmente à 47 %.

2.28 Les paiements d'Assurance-maladie aux radiologistes – Les radiologistes sont des médecins qui utilisent l'imagerie diagnostique (radiographie, etc.) pour diagnostiquer des affectations et traiter les patients. Bien que leur rémunération soit financée en vertu d'une entente

de paiements à l'acte, le processus de paiement diffère de celui pour les autres médecins payés à l'acte. Les radiologistes sont payés par la Régie régionale de la santé (RRS) pour laquelle ils travaillent. La RRS facture ensuite l'Assurance-maladie pour recouvrer ces paiements. En 2011, le total des paiements aux radiologistes s'est élevé aux environs de 45 millions de dollars.

2.29 Le total des paiements versés à certains radiologistes semble être élevé par rapport aux autres spécialités.

Les renseignements fournis par le ministère pour l'exercice 2011 montrent ce qui suit :

- Il y a eu 68 radiologistes qui ont été rémunérés régulièrement.
- Cinq radiologistes ont été payés plus d'un million de dollars chacun.
- Le radiologiste qui a eu la rémunération de l'Assurance-maladie la plus élevée a reçu 1 430 121 \$. Le même radiologiste a été payé 6,3 millions de dollars sur une période de cinq exercices.
- Il y a eu 45 radiologistes (66 %) qui ont été payés plus d'un demi-million de dollars chacun.
- La médiane pour une zone a été de 821 863 \$, ce qui veut dire que quatre des neuf radiologistes dans cette zone ont reçu des paiements dépassant 821 863 \$, et quatre des neuf radiologistes dans cette zone ont reçu des paiements inférieurs à 821 863 \$.

Le personnel du ministère a convenu que les paiements aux radiologistes semblaient être élevés par rapport aux autres spécialités.

2.30 Voici d'autres observations au sujet des radiologistes :

- **La plupart des factures présentées par les radiologistes ne font pas l'objet de contrôles des paiements réguliers.** Le projet de 1998 du ministère pour automatiser la facturation des radiologistes progresse lentement.
- **Le ministère ne recouvre pas les coûts de l'Assurance-maladie liés à la radiologie** parce que des renseignements importants au sujet des factures ne sont pas disponibles au sein du ministère.
- **Le ministère n'exerce pas de surveillance** de la rémunération des radiologistes.
- **Les factures actuelles de radiologie ne respectent pas le Manuel des médecins** et les règlements.

2.31 Les pratiques de facturation actuelles des radiologistes comportent des risques importants et peuvent entraîner une perte de recouvrements importants de paiements erronés. Nous estimons que les radiologistes devraient être tenus de facturer en utilisant le système automatisé de l'Assurance-maladie comme tous les autres médecins rémunérés à l'acte. Le manque de renseignements, de contrôles, de surveillance et de vérification des paiements aux radiologistes requiert des mesures immédiates.

2.32 *Les paiements d'Assurance-maladie aux médecins salariés* – Les salaires versés aux médecins ont dépassé 109 millions de dollars en 2011, ce qui représente 20 % du total des dépenses d'Assurance-maladie. Le ministère a mentionné dans son *Rapport annuel 2010-2011* qu'il y avait 489 médecins salariés.

2.33 *Les paiements d'Assurance-maladie versés à certains médecins salariés semblent être élevés par rapport à l'échelle salariale.* Les renseignements fournis par le ministère pour l'exercice 2011 montrent ce qui suit :

- Il y a un médecin qui a reçu des paiements salariaux supérieurs à 1 million de dollars.
- Il y a eu 11 médecins qui ont reçu des paiements salariaux dépassant 500 000 \$ chacun.
- Il y a eu 136 médecins qui ont reçu des paiements salariaux excédant 300 000 \$.

2.34 *Voici d'autres observations au sujet des médecins salariés :*

- *Les contrats avec les médecins salariés ne sont pas tous déposés auprès du ministère.* En date de juin 2012, le ministère avait reçu environ 84 % des contrats.
- *L'exigence de la facturation pro forma n'est pas respectée* par tous les médecins salariés. Bien que [Traduction] « la facturation pro forma a toujours été une exigence pour les médecins salariés »², le ministère n'en a pas assuré l'application. En janvier 2012, le ministère a effectué une analyse et établit que 80 % des médecins visés par l'exigence préparaient une facturation pro forma.

2.35 Nous estimons que le ministère devrait élaborer, documenter, attribuer et mettre en œuvre des procédures

² Renseignements fournis par le ministère – Note de service du 8 octobre 2008 aux praticiens salariés.

de surveillance appropriées pour les médecins salariés. Les procédures de surveillance devraient inclure l'examen des contrats signés entre les RRS et le médecin afin d'assurer la conformité avec le plan de RPM. Nous estimons également que le ministère devrait poursuivre ses efforts pour surveiller la conformité avec l'exigence de la facturation pro forma et prendre les mesures contre les médecins qui ne la respectent pas.

2.36 *Les paiements à la vacation versés aux médecins par l'Assurance-maladie* se rapportent aux services désignés qui sont rémunérés sur une base horaire, comme pour les médecins travaillant dans des salles d'urgence ou travaillant à temps partiel dans un foyer de soins infirmiers ou dans une prison. Les paiements à la vacation versés aux médecins se sont élevés à peu près à 60 millions de dollars en 2011, ce qui représente 11 % du total des dépenses d'Assurance-maladie. Environ 250 médecins ont reçu des paiements à la vacation en 2011.

2.37 *Nous avons constaté des cas de non-conformité* avec la politique en matière de rémunération par vacations. Nous estimons donc que le ministère devrait examiner et surveiller les ententes de rémunération par vacations convenues avec les médecins en vue de s'assurer de la conformité avec la politique.

Recommandations

2.38 Nos recommandations au ministère ainsi que ses réponses à chacune d'elles sont présentées dans la pièce 2.1.

Conclusion

- 2.39** L'objectif de notre travail était de : *déterminer si le ministère de la Santé maximise ses recouvrements de paiements erronés d'Assurance-maladie versés aux médecins, par l'entremise de la fonction de vérification des praticiens*. Nous concluons que le ministère de la Santé ne maximise pas ses recouvrements de paiements erronés d'Assurance-maladie versés aux médecins, par l'entremise de la fonction de vérification des praticiens.
- 2.40** Bien que le ministère ait le pouvoir de vérifier tous les paiements d'Assurance-maladie, seulement certains types de paiements aux médecins le sont. (Une partie des paiements à l'acte sont vérifiés. Toutefois, les paiements à l'acte versés aux radiologistes, les salaires et les paiements à la vacation versés aux médecins ne sont pas vérifiés.) Nous avons constaté que la fonction de vérification présente plusieurs faiblesses qui, si elles sont corrigées, amélioreraient la capacité du ministère de maximiser ses recouvrements de paiements erronés d'Assurance-maladie versés aux médecins.
- 2.41** En plus de surveiller la conformité avec la loi, les ententes et les politiques et de relever les paiements erronés à recouvrer, une solide fonction de vérification a un effet dissuasif pour les médecins qui facturent de manière inappropriée l'Assurance-maladie. Nous estimons que le ministère a une occasion importante d'accroître les recouvrements découlant des vérifications ou de réaliser des économies pour le programme. L'élargissement de l'étendue du travail de l'unité de vérification pour englober tous les paiements d'Assurance-maladie, le recours à une stratégie de vérification axée sur les risques, le renforcement de la surveillance et de l'application et la résolution des autres questions soulevées dans le cadre de notre examen devraient aider le ministère à réaliser d'importantes économies pour le programme.

La Pièce 2.1 - Résumé des recommandations

2.1 Recommandations relatives aux paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins	
<i>Recommandation</i>	<i>Réponse du ministère</i>
<p>2.42 Nous recommandons que le ministère élabore un plan d'action, comprenant des étapes et des échéanciers précis, en vue de corriger les faiblesses que nous avons relevées dans notre travail. Le plan d'action devrait inclure, sans s'y limiter, ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la surveillance de la rémunération des médecins, y compris toutes les méthodes de rémunération (paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation), du total des paiements ainsi que du plafond et du « compte de groupe d'appel » pour les médecins salariés. 	<p><i>Le Ministère a déjà pris les mesures suivantes pour améliorer la surveillance de tous les modes de rémunération :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'équipe anciennement dénommée « équipe de vérification de l'assurance-maladie » a été renommée « équipe de la surveillance et de l'assurance de la conformité » au cours de l'hiver 2012. Son effectif est passé de 3 à 6 personnes pour englober les fonctions de surveillance.</i> • <i>La Section des services assurés et de la rémunération des médecins de l'Assurance-maladie a embauché un membre du personnel au printemps 2012 afin de mieux contrôler le plafond pour les médecins salariés et les comptes de groupe pour les services d'appel des médecins salariés.</i> • <i>Une demande de modification a été proposée afin d'ajouter un changement au système automatisé qui permet de soumettre par voie électronique les demandes de paiement pour les services d'appel.</i> <p><i>Le Ministère prendra les mesures suivantes pour améliorer la surveillance de tous les modes de rémunération :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La Section des services assurés et de la rémunération des médecins examinera le processus de surveillance du compte de groupe pour les services d'appel des médecins salariés.</i> • <i>Un changement dans le système automatisé permettant de recevoir par voie électronique les demandes de paiement pour les services d'appel entrera en vigueur au printemps 2013.</i> • <i>Un mécanisme de signalement visant à surveiller le total des paiements versés aux médecins sur une base trimestrielle sera mis en œuvre en 2013-2014.</i> • <i>L'unité chargée de la surveillance et de l'assurance de la conformité incorporera la surveillance de tous les modes de rémunération dans le cadre de son processus de planification annuel.</i>

La Pièce 2.1 - Résumé des recommandations (suite)

2.1 Recommandations relatives aux paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins (suite)	
Recommandation	Réponse du ministère
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la fonction de vérification par les mesures suivante : élargir l'étendue de la vérification pour englober tous les paiements d'Assurance-maladie; recourir à une stratégie de vérification axée sur les risques; s'assurer que l'unité de vérification possède les compétences et les informations nécessaires; rédiger des procédures pour l'autorisation, le traitement, l'enregistrement des reprises et des remboursements de recouvrements; présenter dans des rapports destinés au public la performance réelle de son unité de vérification en comparaison des objectifs de recouvrements et justifier les écarts; utiliser davantage le Comité de revue professionnelle, etc. 	<p><i>Le Ministère a déjà pris les mesures suivantes pour accroître l'étendue de la vérification et en améliorer le processus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>L'effectif de l'unité de la surveillance et de l'assurance de la conformité chargée des vérifications est passé de 3 à 6 personnes pour englober ou accroître l'étendue des fonctions de vérification.</i> <i>Un processus a été mis en place au cours de l'hiver 2012 pour que le Ministère reçoive tous les contrats de rémunération des médecins salariés afin de permettre la vérification des médecins salariés.</i> <p><i>Le Ministère prendra les mesures suivantes pour améliorer la couverture et le processus de vérification :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Toutes les spécialités qui ont des codes de service doivent présenter une facturation pro forma de leurs services émanant des médecins salariés, 96 % d'entre eux soumettent une facturation pro forma. Grâce à ces données, l'unité de la surveillance et de l'assurance de la conformité peut maintenant effectuer une vérification de ces comptes. Ces données seront intégrées dans le processus de planification annuel pour l'exercice 2013-2014.</i> <i>En avril 2013, le Ministère obligera tous les médecins rémunérés à la vacation à fournir un mécanisme de sauvegarde adéquat pour la facturation des heures de vacation. Le Ministère ordonnera également la saisie de l'heure de la journée figurant sur les demandes de paiement pour justifier cette facturation. Ces données seront intégrées dans le processus de planification annuel pour l'exercice 2013-2014.</i> <i>L'unité de la surveillance et de l'assurance de la conformité améliorera ses outils de surveillance, sauf pour les rapports qui permettent une approche de vérification davantage basée sur le risque. Cela comprendra l'utilisation des logiciels et des ensembles de compétences actuellement disponibles au sein du Ministère. Ce processus a déjà été amorcé.</i> <i>L'unité de la surveillance et de l'assurance de la conformité améliorera les procédures documentées et les étapes de travail à suivre afin d'obtenir une consignation plus rigoureuse de tous les projets de vérification et de surveillance, des paiements et des recouvrements.</i> <i>Le rapport annuel 2012-1013 comprendra la présentation des résultats de rendement de l'équipe de la surveillance et de l'assurance de la conformité.</i> <i>Le rôle du Comité de revue professionnelle (Comité d'examen par les pairs) sera réexaminé et élargi au besoin.</i> <p><i>Le Ministère a élaboré des paramètres de responsabilisation pour les médecins de famille, les pédiatres et les psychiatres. Il continuera à en élaborer pour les autres spécialités dans les mois à venir.</i></p>

La Pièce 2.1 - Résumé des recommandations (suite)

2.1 Recommandations relatives aux paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins (suite)	
Recommandations	Réponse du ministère
<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'application de la conformité des médecins avec la loi et les politiques ministérielles qu'effectue le ministère en établissant une politique en matière d'application et en mettant en œuvre des conséquences pour les médecins qui ne se conforment pas, comme ceux qui surfacturent, facturent en double pour des services liés aux blessures en milieu de travail et ceux qui ne préparent pas de facturation pro forma. • S'assurer que les factures présentées pour des services de radiologie respectent la loi et que les paiements pour ces services font l'objet des mêmes contrôles des paiements, de surveillance et de vérification que les autres paiements à l'acte. 	<p><i>Les régies régionales de la santé ont mis en œuvre un processus de mesures disciplinaires progressives pour les médecins salariés qui refusent la facturation pro forma. Cette situation a entraîné une augmentation de 35 % à 96 % des médecins salariés qui présentent une facturation pro forma au cours des deux dernières années. Ce pourcentage est basé sur les spécialités qui ont des codes de service, car elles doivent présenter une facturation pro forma de leurs services.</i></p> <p><i>Le Ministère est prêt à examiner les options en vue d'améliorer la mise en application de la conformité aux lois et aux politiques, et à mettre en œuvre de mesures disciplinaires dans les cas de non-conformité.</i></p> <p><i>Le Ministère a une initiative de facturation de radiologie en cours pour automatiser la facturation des radiologistes de façon semblable à celle des autres médecins rémunérés à l'acte. La date de mise en œuvre cible est avril 2013. En outre, il y a un comité en place pour examiner les codes de service et les règles. La date d'achèvement visée pour ce travail est l'été 2013.</i></p>

La Pièce 2.1 - Résumé des recommandations (suite)

2.1 Recommandations relatives aux paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins (suite)	
Recommandation	Réponse du ministère
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer et automatiser le processus de recouvrement des paiements d'Assurance-maladie portant sur les factures de TSNB (Travail sécuritaire NB). 	<p><i>Le Ministère a tenté au cours des années d'améliorer le processus actuellement en place afin de recouvrer les paiements pour des cas de blessures se rapportant à Travail sécuritaire NB. Bien que les données soient fournies au Ministère, elles ne sont pas normalisées, ni conformes avec les données de facturation de l'Assurance-maladie. Elles exigent de nombreuses heures-personnes pour faire l'appariement des demandes de paiement et pratiquer une diligence raisonnable afin de déterminer si les demandes de paiement ont été facturées à la fois à Travail sécuritaire NB et à l'Assurance-maladie.</i></p> <p><i>L'Assurance-maladie a récemment créé un mécanisme de signalement afin de déterminer les médecins qui ont facturé et continuent de facturer des services aux deux organismes. Elle leur enverra des lettres les informant qu'ils ne se conforment pas à la Loi.</i></p> <p><i>En outre, le ministère de la Santé continuera de travailler avec Travail sécuritaire NB afin de trouver un meilleur mécanisme de signalement pour les demandes de paiement se rapportant à Travail sécuritaire NB.</i></p>

La Pièce 2.1 - Résumé des recommandations (suite)

2.1 Recommandations relatives aux paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins (suite)	
<i>Recommandations</i>	<i>Réponse du ministère</i>
<p>Présentation de la rémunération des médecins dans des rapports destinés au public</p> <p>2.43 Comme le gouvernement le fait pour la rémunération des employés et les paiements aux fournisseurs, et pour améliorer la reddition de comptes, nous recommandons que le ministère présente dans des rapports destinés au public la rémunération totale de chaque médecin, peu importe la méthode de rémunération – paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation ou autres modes de rémunération.</p>	<p><i>Le Ministère travaillera avec le Bureau du vérificateur général et le Commissaire à la protection de la vie privée pour élaborer la loi et les exigences en matière de confidentialité.</i></p>
<p>2.44 Afin d'améliorer la reddition de comptes, nous recommandons que le ministère présente dans des rapports annuels destinés au public des données sommaires relatives à la rémunération des médecins, telles que les suivantes : total des paiements pour chaque méthode de rémunération (paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation, autres modes de rémunération), rémunération des médecins par échelle monétaire, rémunération des médecins par spécialité, etc.</p>	<p><i>Le Ministère publiera des renseignements de nature sommaire sur la rémunération des médecins dans le rapport annuel 2011-2012.</i></p>

Contexte du programme d'Assurance-maladie

Programme d'Assurance-maladie – objectif et exécution

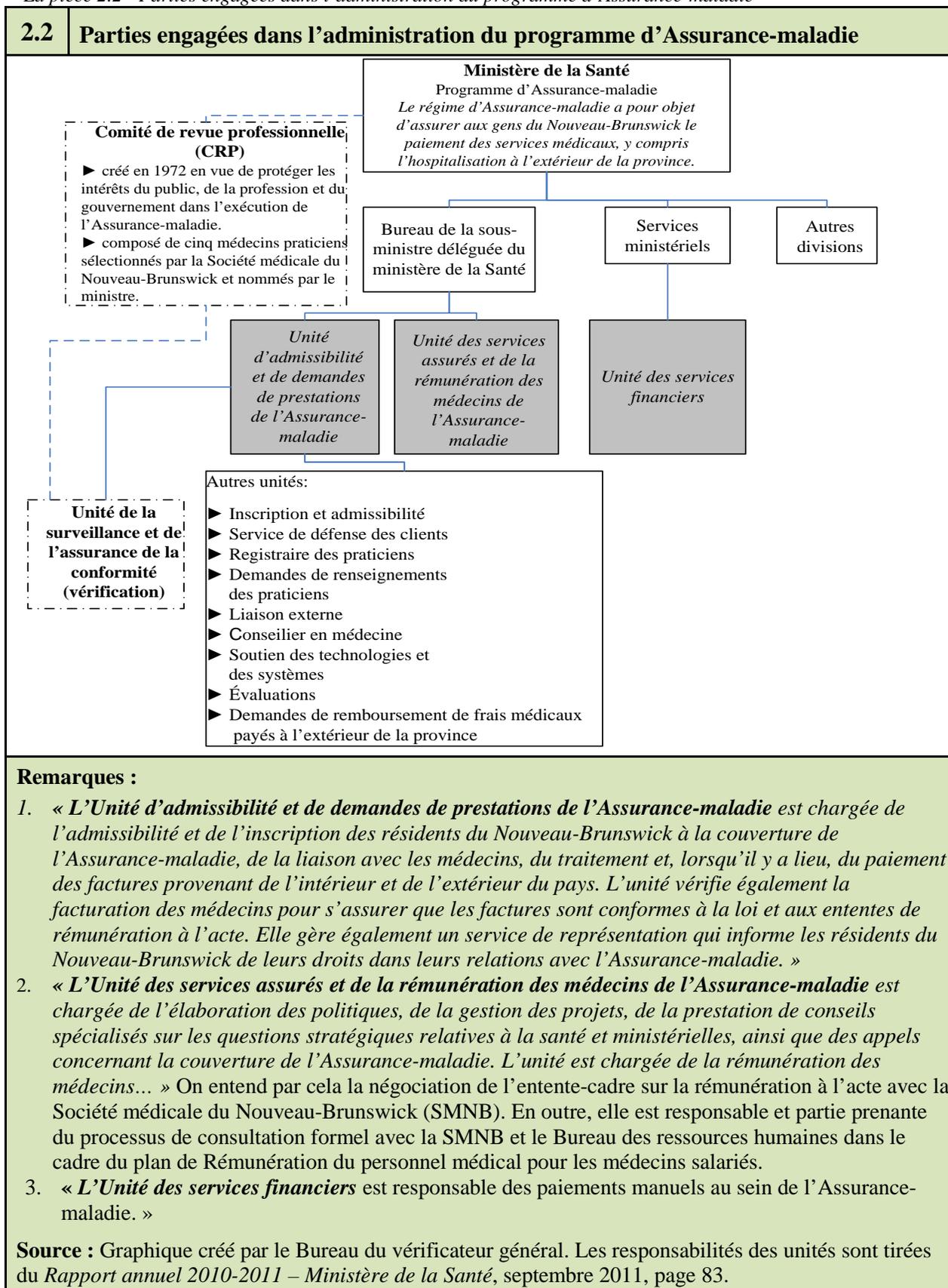
2.45 Le ministère de la Santé (le ministère) est responsable du programme de l'Assurance-maladie (Assurance-maladie) en vertu de la *Loi sur le paiement des services médicaux* (la Loi). « *Le régime d'Assurance-maladie a pour objet d'assurer aux gens du Nouveau-Brunswick le paiement des services médicaux, y compris l'hospitalisation à l'extérieur de la province.* »³

2.46 La pièce 2.2 montre les parties engagées dans l'administration du régime d'Assurance-maladie. Au sein du ministère, le Bureau de la sous-ministre déléguée du ministère de la Santé est responsable de l'Assurance-maladie. Le ministère comprend trois unités qui sont directement engagées dans l'exécution du programme, lesquelles sont ombragées dans la pièce 2.2.

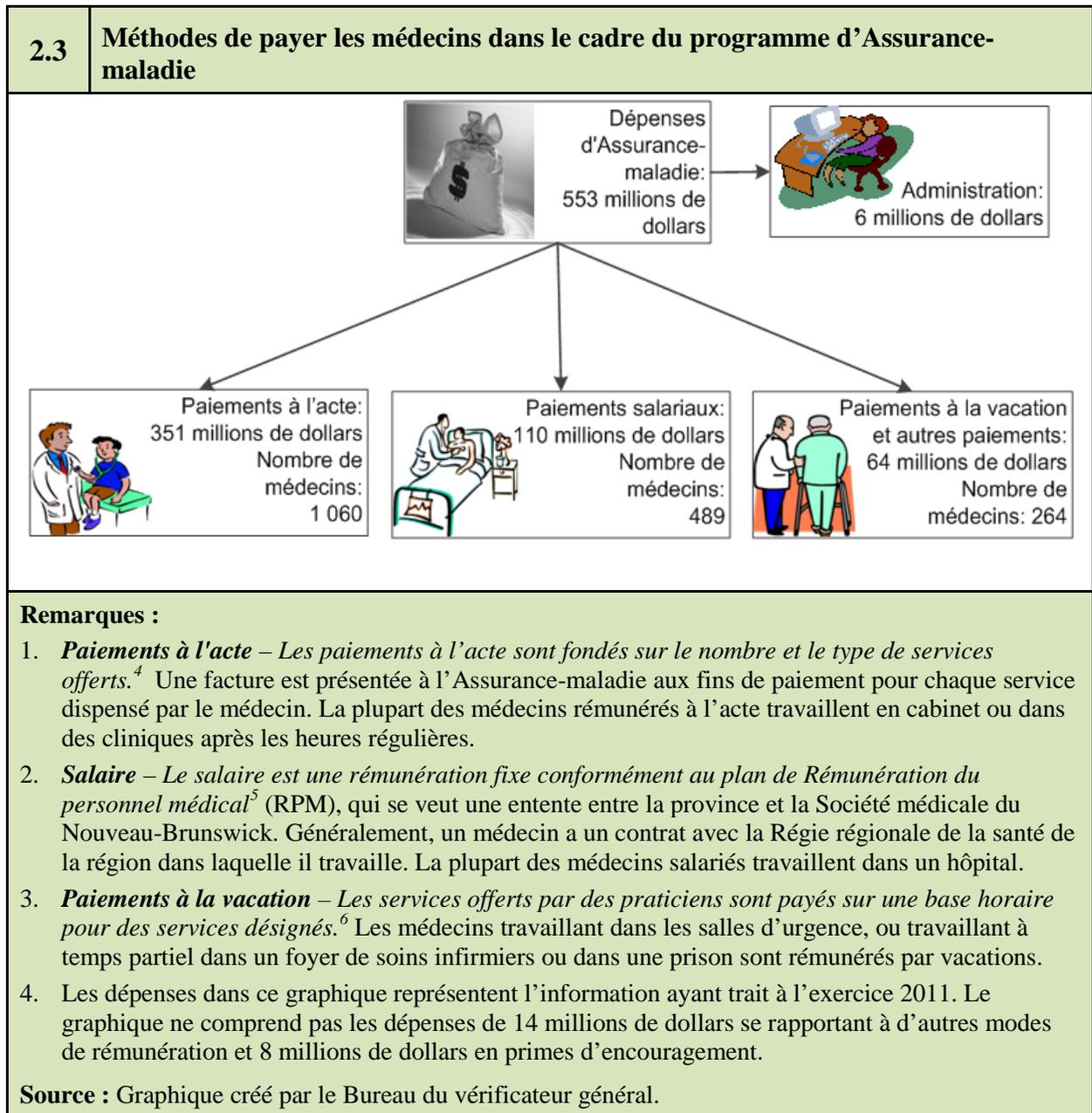
2.47 Le programme d'Assurance-maladie est complexe. Nous avons omis intentionnellement des détails dans certaines sections du présent chapitre aux fins de simplicité. Par exemple, le nombre de médecins au Nouveau-Brunswick peut sembler être un concept relativement simple. Cependant, le nombre est dynamique, car il existe un mouvement constant de médecins qui quittent la province, de nouveaux médecins qui s'inscrivent au programme d'Assurance-maladie, et d'autres qui prennent leur retraite. Le nombre de médecins travaillant durant une période de temps donnée peut être différent du nombre de médecins rémunérés au cours de la même période à cause du moment où les médecins présentent leurs factures (ils ont 92 jours pour facturer l'Assurance-maladie), des périodes de paiement (à toutes les deux semaines) et des paiements rétroactifs.

³ Province du Nouveau-Brunswick, *Rapport annuel 2010-2011, Ministère de la Santé*, septembre 2011, page 83.
Rapport de la vérificatrice générale – 2012

La pièce 2.2 - Parties engagées dans l'administration du programme d'Assurance-maladie



La pièce 2.3 - Méthodes de payer les médecins dans le cadre du programme d'Assurance-maladie

**Rémunération des médecins**

2.48 La pièce 2.3 donne un aperçu des différentes méthodes de payer les médecins dans le cadre du programme d'Assurance-maladie (paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation). Il montre le nombre estimatif de médecins et le coût de l'Assurance-maladie pour chacune des méthodes de paiement.

⁴ Site Web du ministère : www.gnb.ca/0394/prw/Remuneration-f.asp

⁵ Idem.

⁶ Idem.

La pièce 2.4 - Dépenses du régime d'Assurance-maladie (3 exercices)

2.4 Dépenses du régime d'Assurance-maladie (3 exercices)			
Catégorie de dépenses	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Paiements à l'acte	351 508 711 \$	347 055 854 \$	333 729 380 \$
Médecins salariés	109 622 799	99 611 334	89 608 833
Paiements à la vacation	63 518 368	58 148 115	55 519 021
Autres modes de rémunération	14 291 050	12 656 605	3 073 200
Primes d'encouragement	7 966 999	7 094 219	8 256 866
Administration	6 341 736	6 119 743	6 263 075
Total	553 249 663 \$	530 685 870 \$	496 450 375 \$
Remarque :			
1. La <i>catégorie de dépenses</i> représente un classement de haut niveau que le ministère utilise pour répartir les paiements des fonds de l'Assurance-maladie.			
Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données tirées des rapports d'analyse de compte du système d'information financière Oracle de la province du Nouveau-Brunswick pour les exercices 2009, 2010 et 2011.			

L'Assurance-maladie représente l'un des plus coûteux programmes gouvernementaux, affichant une croissance continue.

2.49 En 2011, les dépenses d'Assurance-maladie étaient légèrement supérieures à un demi-milliard de dollars (553,3 millions de dollars⁷). Ce montant représente 22,3 %⁸ des dépenses du ministère qui se sont élevées à environ 2,5 milliards de dollars⁹. L'Assurance-maladie représente l'un des plus coûteux programmes gouvernementaux. La pièce 2.4 présente les dépenses de trois exercices, soit 2009, 2010, et 2011. Le tableau montre que les dépenses d'Assurance-maladie ont augmenté de 34,2 millions de dollars (6,9 %) en 2009-2010 et de 22,6 millions de dollars (4,3 %) en 2010-2011

Unité de surveillance et d'assurance de la conformité (Vérification des praticiens de l'Assurance-maladie)

2.50 Au cours de notre travail, l'unité Vérification des praticiens de l'Assurance-maladie a été renommée Surveillance et assurance de la conformité. La mission de l'unité est de [Traduction] « Surveiller les dépenses de l'Assurance-maladie au moyen d'enquêtes, de formation ou la recommandation de modifications afin de s'assurer que les médecins respectent les règles et la

⁷ Province du Nouveau-Brunswick, *Rapport annuel 2010-2011, Ministère de la Santé*, septembre 2011, page 95.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

réglementation de l'Assurance-maladie »¹⁰ En outre, le but de l'unité est de [Traduction] « réduire le nombre de facturations inappropriées et d'activités frauduleuses. »¹¹. L'annexe 2 fournit de plus amples renseignements sur l'unité de surveillance et d'assurance de la conformité.

Introduction aux constatations

Ce que nous avons examiné et l'objectif de notre travail

2.51 L'objectif de notre travail était de : *déterminer si le ministère de la Santé maximise ses recouvrements de paiements erronés d'Assurance-maladie versés aux médecins, par l'entremise de la fonction de vérification des praticiens.*

2.52 Nous avons élaboré cinq critères à utiliser comme fondement de notre travail, lesquels sont mentionnés dans l'annexe 3.

2.53 Au cours de notre travail, nous avons mis l'accent sur les paiements d'Assurance-maladie et les recouvrements découlant de la vérification pour l'exercice clos le 31 mars 2011. Nous avons effectué les procédures travaux suivants :

- Nous avons examiné la législation et les politiques pour l'Assurance-maladie.
- Nous avons eu des entretiens avec le personnel de chacune des trois unités engagées dans l'Assurance-maladie, y compris le conseiller du programme.
- Nous avons rencontré les membres du Comité de revue professionnelle (CRP)
- Nous avons examiné les procédures de fonctionnement.
- Nous avons observé les vérificateurs effectuant une visite sur les lieux d'un cabinet de médecin afin d'obtenir des renseignements.
- Nous avons analysé les paiements versés aux médecins et étudié les montants exceptionnellement élevés.
- Nous avons fourni au ministère un échantillon de médecins ayant reçu des salaires élevés et une autre liste de médecins ayant reçu des paiements à la vacation élevés, et lui avons demandé des

¹⁰ Information fournie par le ministère – document intitulé « *Audit routine procedure May 2010 for PRC* ».

¹¹ Idem

explications.

- Nous avons sélectionné un échantillon de médecins qui avaient reçu des paiements élevés pour des consultations sur appel, et avons demandé des explications au ministère.
- Nous avons effectué d'autres procédures que nous avons jugées nécessaires.

La façon dont nous présentons nos constatations

2.54 Nos principales constatations sont présentées dans des sections. La première section présente nos constatations touchant les fonctions de vérification et d'application. Comme nous avons trouvé que la vérification des paiements aux médecins était incomplète, nous présentons nos observations selon les différentes catégories de paiements aux médecins (paiements à l'acte, salaire et paiements à la vacation) dans une deuxième section. Nous traitons également de la rémunération des médecins présentée dans les rapports destinés au public dans la deuxième section intitulée « Rémunération des médecins et présentation de rapports destinés au public ». Voir La pièce 2.5.

La pièce 2.5 - Présentation de nos constatations

2.5 Présentation de nos constatations		
Constatation	Points saillants	Détails
<i>Fonctions de vérification et d'application</i>		
✓ La fonction de vérification possède plusieurs forces.	Page 37	Page 53
! La fonction de vérification présente plusieurs faiblesses importantes.	Page 39	Page 56
! Il existe des problèmes à déceler les facturations inappropriées des médecins dans le cas des blessures en milieu de travail.	Page 40	Page 73
! L'application de la conformité des médecins avec la loi et les politiques ministérielles qu'effectue le ministère a besoin d'être renforcée.	Page 42	Page 78
• Le Comité de revue professionnelle (CRP) est actif et a une occasion d'accroître sa valeur.	Page 43	Page 81
<i>Rémunération des médecins et présentation de rapports destinés au public</i>		
! Les paiements à l'acte ont besoin d'être surveillés davantage.	Page 44	Page 86
! Les mesures de contrôle et de surveillance des paiements aux radiologistes ont besoin d'être améliorées.	Page 46	Page 94
! Les salaires versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à l'échelle salariale.	Page 47	Page 100
! Les paiements à la vacation versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à la politique.	Page 48	Page 105
! La présentation de la rémunération des médecins dans les rapports destinés au public est incomplète et trompeuse.	Page 49	Page 108

Légende utilisée dans le présent chapitre

2.55 La légende suivante est utilisée pour classer nos constatations générales :

- ✓ représente une observation positive
- ! représente un domaine qui nécessite une amélioration ou un examen ultérieur
- représente d'autres observations.

Termes utilisés dans le présent chapitre

2.56 L'annexe 1 présente une liste des termes que nous utilisons fréquemment dans le présent chapitre, ainsi que leur définition.

Exercice 2011 et analyse de la rémunération des médecins selon la comptabilité de caisse

2.57 Les chiffres présentés dans le présent chapitre ont trait à l'exercice 2010-2011 (2011), à moins d'indication contraire. La plupart des chiffres utilisés dans notre travail ont été fournis par le ministère. Les données sur la rémunération des médecins de 2011 sont présentées selon la comptabilité de caisse.

Points saillants : Fonctions de vérification et d'application

Constatation clé : La fonction de vérification possède plusieurs forces.

*Contexte*¹²

2.58 L'unité de surveillance et d'assurance de la conformité (anciennement l'unité « Vérification des praticiens de l'Assurance-maladie ») exerce la fonction de vérification. Elle est en activité depuis le mois d'avril 1990. Le rôle de cette unité est de surveiller et d'examiner les pratiques de facturation des praticiens. L'annexe 2 présente des renseignements généraux sur l'unité.

2.59 Un projet donné de vérification ou d'examen peut inclure un ou des codes de facturation particuliers, un médecin individuel ou une spécialité sélectionnée (un groupe de médecins, par exemple la pédiatrie). Selon les constatations de la vérification, une ou plusieurs des mesures suivantes peuvent être appliquées :

- prodiguer des conseils éducatifs aux médecins;
- soumettre le cas au Comité de revue professionnelle, aux autorités judiciaires ou au Collège des médecins et chirurgiens du Nouveau-Brunswick;
- recouvrer les fonds.

Résumé des constatations

2.60 Voici ce que nous avons constaté :

- ✓ Il existe un pouvoir de vérification approprié, qui est documenté et communiqué de façon claire aux médecins.
- ✓ Des ressources sont affectées à la fonction de vérification.
- ✓ Les nouveaux membres du personnel reçoivent de la formation en cours d'emploi.
- ✓ Un plan de vérification documenté oriente le travail de l'unité.
- ✓ Le plan de travail annuel comprend le plan de vérification.
- ✓ L'unité de vérification remet un rapport trimestriel au directeur.

¹² Paraphrasé d'après les renseignements fournis par le ministère.

- ✓ Des politiques et procédures écrites orientent l'unité de vérification.

2.61 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l'annexe 4.

Constatation clé : La fonction de vérification présente plusieurs faiblesses importantes.

Contexte

2.62 Une solide fonction de vérification peut produire des économies substantielles pour le programme. La fonction de vérification peut :

- servir d'élément dissuasif pour les médecins qui facturent de manière inappropriée l'Assurance-maladie;
- relever les paiements erronés à recouvrer;
- surveiller la conformité avec la loi, les ententes et les politiques;
- aider à sensibiliser les médecins et leur personnel aux bonnes pratiques de facturation.

Résumé des constatations

2.63 Voici ce que nous avons constaté :

- ! Seulement 53 % des paiements d'Assurance-maladie ont fait partie de la population vérifiée.
- ! Les médecins à revenu élevé ne sont pas tous examinés ou vérifiés.
- ! Les recouvrements des paiements erronés sont faibles.
- ! La reprise des recouvrements sape la crédibilité de l'unité de vérification.
- ! Nous avons constaté des inefficacités dans les processus de l'unité de vérification.
- ! Les rapports sur la performance de la fonction de vérification sont limités.

2.64 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l'annexe 5.

Constatation clé : Il existe des problèmes à déceler les facturations inappropriées des médecins dans le cas des blessures en milieu de travail.

Contexte

2.65 Il y a plusieurs années, le personnel de l'Assurance-maladie a constaté que l'on payait un nombre élevé de factures pour des « blessures en milieu de travail » lesquelles, si elles avaient été présentées correctement par le médecin, auraient dû en fait être facturées à Travail sécuritaire NB (TSNB)¹³ et payées par ce dernier. Les factures payées par TSNB sont financées au moyen de primes d'assurance payées par les entreprises, tandis que les factures payées par l'Assurance-maladie sont financées par les contribuables. En 1992, notre Bureau avait recommandé au ministère et à TSNB d'élaborer une procédure pour recouvrer les factures qui étaient facturées à la fois à TSNB et à l'Assurance-maladie¹⁴.

2.66 TSNB fournit maintenant au ministère des renseignements sur les factures payées. Le personnel de l'Assurance-maladie examine les paiements d'Assurance-maladie afin de déterminer si certains d'entre eux ont trait à des services pour des blessures en milieu de travail. Nous utilisons le terme « recouvrements de TSNB » pour des paiements d'Assurance-maladie inappropriés reliés à des blessures au milieu de travail qui sont recouverts auprès des médecins. (Un paiement d'Assurance-maladie est jugé inapproprié parce que le service dispensé par le médecin était pour une blessure en milieu de travail couverte par TSNB, et qui a été facturé à la fois à TSNB et à l'Assurance-maladie ou facturé à l'Assurance-maladie lorsqu'elle aurait dû l'être à TSNB.)

¹³ Travail sécuritaire NB (TSNB), anciennement la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail et la Commission des accidents du travail.

¹⁴ Paraphrasé d'après les renseignements fournis par le ministère.

Résumé des constatations

2.67 Voici ce que nous avons constaté :

- Les recouvrements ayant trait à des factures de TSNB sont importants.
- ! Certains médecins facturent à la fois l'Assurance-maladie et TSNB pour le même service.
- ! Certains médecins salariés sont payés deux fois pour des services ayant trait à TSNB.
- ! Le processus actuel pour déceler les recouvrements de TSNB est inefficace.
- ✓ Il existe des procédures écrites pour les recouvrements de TSNB.
- Les recouvrements de TSNB sont actuellement la responsabilité de l'équipe de vérification.

2.68 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l'annexe 6.

Constatation clé : L'application de la conformité des médecins avec la loi et les politiques ministérielles qu'effectue le ministère a besoin d'être renforcée.

Contexte

2.69 La loi et les politiques établissent les règles pour les programmes. La surveillance et la vérification évaluent la conformité avec les règles et cernent les cas de non-conformité. L'application assure la conformité avec les règles.

2.70 La Loi et les règlements donnent au ministère le pouvoir de recouvrer les trop-payés et de révoquer, suspendre ou annuler la capacité du médecin à participer au programme d'Assurance-maladie.

2.71 La Loi énumère également les infractions. L'article 11(1) stipule que « *Quiconque contrevient ou omet de se conformer à une disposition des règlements commet une infraction punissable en vertu de la Partie II de la Loi sur la procédure applicable aux infractions provinciales à titre d'infraction de la classe B.* » L'article 11(2) fait état d'une disposition semblable en ce qui concerne la Loi et l'article 11(3) énonce ce qui suit : « *Un médecin, un chirurgien bucco-dentaire et maxillo-facial ou toute autre personne fournissant des services assurés qui fait volontairement une fausse déclaration dans un rapport, dans une formule ou dans une déclaration exigée aux fins de la présente loi ou des règlements commet une infraction punissable en vertu de la Partie II de la Loi sur la procédure applicable aux infractions provinciales à titre d'infraction de la classe I.* »

Résumé des constatations

2.72 Voici ce que nous avons constaté :

- ! Le ministère n'a pas de politique en matière d'application
- ! Nous avons relevé des cas où l'application de la conformité des médecins avec la loi et les politiques ministérielle qu'effectue le ministère a besoin d'être renforcée.
- ! Il n'y a pas de conséquences en cas de surfacturation de l'Assurance-maladie.

2.73 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l'annexe 7.

Constatation clé : Le Comité de revue professionnelle (CRP) est actif et a une occasion d'accroître sa valeur.

Contexte

2.74 Le Comité de revue professionnelle (CRP) a été créé en 1972 en vue de protéger les intérêts du public, de la profession et du gouvernement dans le fonctionnement de l'Assurance-maladie. Il est composé de cinq médecins sélectionnés par la Société médicale du Nouveau-Brunswick et nommés par le ministre. Un membre est généralement nommé pour une période de trois ans et peut être reconduit pour n'importe quel nombre de mandats. Le CRP :

- offre de l'appui ou formule des recommandations à l'Assurance-maladie;
- fournit des conseils professionnels à tout médecin dont le mode de pratique ne semble pas être dans les meilleurs intérêts du public ou de la profession médicale;
- offre aux médecins l'occasion de présenter leur situation au comité.¹⁵

Résumé des constatations

2.75 Voici ce que nous avons constaté :

- Le CRP est exigé par la loi et possède des pouvoirs importants.
- ✓ Le CRP est doté d'un mandat écrit.
- ✓ Le CRP est reconnu pour être actif.
- Le CRP ne se réunit pas régulièrement.
- Le CRP a une occasion d'accroître sa valeur.
- ! Le CRP ne présente pas de rapport annuel.

2.76 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l'annexe 8.

¹⁵ Paraphrasé d'après les renseignements fournis par le ministère.

Points saillants : Rémunération des médecins et présentation de rapports destinés au public.

Constatation clé : Les paiements à l'acte ont besoin d'être surveillés davantage

Contexte

2.77 Les paiements à l'acte effectués par l'Assurance-maladie sont fonction du nombre et du type de services dispensés. Une facture pour chaque service offert par le médecin est présentée à l'Assurance-maladie aux fins de paiement. La plupart des médecins rémunérés à l'acte travaillent en cabinet ou dans des cliniques après les heures régulières. Les faits suivants se rapportent aux paiements à l'acte effectués en 2011 :

- Les paiements à l'acte se sont élevés à plus de 351 millions de dollars et ont constitué 64 % du total des dépenses de l'Assurance-maladie.
- Plus de 1 600 médecins ont reçu des paiements à l'acte et la plupart d'entre eux travaillent à temps plein. Le ministère a fait état de 1 060 médecins rémunérés à l'acte dans son *Rapport annuel 2010-2011*. Cependant, les médecins salariés possèdent également un compte de paiements à l'acte pour les services qu'ils offrent en dehors des heures normales.

2.78 *Le système de paiements à l'acte est fondé sur le régime de confiance.* Il incombe aux médecins de présenter avec exactitude les factures pour les services à l'acte. Il n'est pas pratique pour l'Assurance-maladie de confirmer que les patients ont reçu les services médicaux avant de payer les factures. Tout système de ce genre comporte un risque inhérent de factures erronées ou inappropriées. Ce risque inhérent peut être atténué au moyen de mécanismes de contrôle sur les paiements, d'une surveillance continue et de la vérification.

Résumé des constatations

2.79 Voici ce que nous avons constaté :

- Les paiements à l'acte versés à de nombreux médecins paraissent être élevés lorsqu'on les compare aux prévisions budgétaires.
- ! La surveillance des paiements à l'acte est limitée.
- ! La surveillance du plafond pour les paiements à l'acte versés aux médecins salariés est inadéquate.

- ! Il n’y a pas de surveillance du « compte de groupe d’appel » pour les médecins salariés.
- ! L’utilisation du mauvais compte peut occasionner un trop-payé.
- ! Les paiements aux radiologistes ont besoin de meilleures mesures de contrôle et de surveillance. (Cette situation est présentée dans une constatation distincte dans la prochaine section.)

2.80 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l’annexe 9 à la page 86.

Constatation clé : Les mesures de contrôle et de surveillance des paiements aux radiologistes ont besoin d’être améliorées.

Contexte

2.81 Les radiologistes sont des médecins qui utilisent l’imagerie diagnostique (radiographie, etc.) pour diagnostiquer des affections et traiter les patients. Bien que leur rémunération soit financée en vertu d’une entente de rémunération à l’acte, le processus de paiement diffère de celui utilisé pour les autres médecins payés à l’acte. Les radiologistes sont payés par la Régie régionale de la santé (RRS) pour laquelle ils travaillent. La RRS facture ensuite l’Assurance-maladie pour recouvrer ces paiements. En 2011, le total des paiements aux radiologistes s’est élevé aux environs de 45 millions de dollars.

Résumé des constatations

2.82 Voici ce que nous avons constaté :

- Le total des paiements versés à certains radiologistes semble être élevé par rapport aux autres spécialités.
- ! Les factures présentées pour les radiologistes ne sont pas assujetties à des contrôles de paiement réguliers.
- ! Le ministère ne recouvre pas les coûts de l’Assurance-maladie liés à la radiologie parce que des renseignements importants au sujet des factures ne sont pas disponibles au sein du ministère.
- ! Le ministère ne surveille pas la rémunération des radiologistes.
- ! Les factures actuelles de radiologie ne respectent pas le *Manuel des médecins* et les règlements.
- ! Le projet du ministère visant à automatiser la facturation des services de radiologie progresse lentement.

2.83 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l’annexe 10.

Constatation clé : Les salaires versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à l'échelle salariale.

Contexte

2.84 Les paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins salariés ont trait à « *une rémunération fixe conformément au plan du régime de Rémunération du personnel médical* ». ¹⁶ Généralement, un médecin a un contrat avec la RRS de la région dans laquelle il travaille. La plupart des médecins salariés travaillent dans un hôpital. Les faits suivants se rapportent aux paiements salariaux effectués en 2011 :

- Les paiements salariaux ont dépassé 109 millions de dollars et représenté 20 % du total des dépenses d'Assurance-maladie.
- Le ministère a mentionné qu'il y avait 489 médecins salariés dans son *Rapport annuel 2010-2011*.

Résumé des constatations

2.85 Voici ce que nous avons constaté :

- Les salaires versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à l'échelle salariale.
- ! Les contrats avec les médecins salariés ne sont pas tous déposés auprès du ministère.
- ! L'exigence de la facturation pro forma n'est pas respectée par tous les médecins salariés.
- ! La surveillance des paiements aux médecins salariés laisse à désirer.
- ! Trois importantes questions à propos des paiements à l'acte qui impliquent les médecins salariés ont été abordées précédemment dans le présent rapport : 1) les paiements à l'acte versés aux médecins salariés ne sont pas vérifiés régulièrement; 2) la surveillance du plafond des paiements à l'acte versés aux médecins salariés est inadéquate; 3) il n'y a pas de surveillance du « compte de groupe d'appel » pour les médecins salariés.

2.86 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l'annexe 11.

¹⁶ Site Web du ministère : www.gnb.ca/0394/prw/Remuneration-f.asp
Rapport de la vérificatrice générale – 2012

Constatation clé : Les paiements à la vacation versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à la politique.

Contexte

2.87 Les paiements à la vacation versés aux médecins par l'Assurance-maladie ont trait à des services désignés qui sont rémunérés sur une base horaire. Par exemple, les médecins travaillant dans les salles d'urgence et ceux travaillant à temps partiel dans un foyer de soins infirmiers ou dans une prison sont rémunérés par vacations. Les faits suivants se rapportent aux paiements à la vacation effectués en 2011 :

- Les paiements à la vacation se sont chiffrés à environ 60 millions de dollars et ont représenté environ 11 % du total des dépenses d'Assurance-maladie.
- Environ 250 médecins ont reçu des paiements à la vacation.

Résumé des constatations

2.88 Voici ce que nous avons constaté :

- Les paiements à la vacation versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à la politique.
- ! La politique en matière de rémunération par vacations n'est pas respectée.

2.89 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l'annexe 12.

Constatation clé : La présentation de la rémunération des médecins dans des rapports destinés au public est incomplète et trompeuse.

Contexte

2.90 Généralement, les employés du gouvernement, des sociétés de la Couronne et d'autres organismes gouvernementaux dont la rémunération dépasse 60 000 \$ dans une année civile donnée sont nommés dans un rapport destiné au public, intitulé *Listes d'employés supplémentaires non vérifiées*, qui est affiché sur Internet. « *Le traitement présenté comprend le salaire fixe, les heures supplémentaires, les contrats de service personnels et toute autre rétribution.* » De même, tout fournisseur qui a reçu de tous les ministères des montants dont le total est supérieur à 25 000 \$ au cours de l'exercice est nommé dans un rapport destiné au public, intitulé *Listes de fournisseurs supplémentaires non vérifiées*, qui est affiché sur Internet.

Résumé des constatations

2.91 Voici ce que nous avons constaté:

- ! Les paiements à l'acte versés aux médecins individuels ne sont pas présentés dans des rapports destinés au public.
- ! La présentation de rapports destinés au public à l'égard des médecins salariés est incomplète et trompeuse.
- ! Il n'y a pas présentation sur les paiements à la vacation versés aux médecins individuels dans les rapports destinés au public.

2.92 Vous trouverez une analyse plus détaillée de ces constatations à l'annexe 13.

Annexe 1 – Termes utilisés fréquemment

Termes utilisés dans le présent chapitre

Assurance-maladie est le terme qui s'applique au régime de services médicaux, créé en vertu de la *Loi sur le paiement des services médicaux*. L'objectif de l'Assurance-maladie est d'assurer le paiement de services médicaux nécessaires aux résidents du Nouveau-Brunswick admissibles.

Loi est la *Loi sur le paiement des services médicaux*

Médecin ou **praticien** sont des termes utilisés de façon interchangeable et représentent tous les fournisseurs de soins de santé rémunérés par l'Assurance-maladie, qui englobent les praticiens, les dentistes et les spécialistes en chirurgie maxillo-faciale autorisés.

Médecin suppléant est un médecin remplaçant qui offre des services pour un minimum de trois jours consécutifs. Par exemple, un médecin suppléant remplace un médecin qui prend des vacances.

Ministère représente le ministère de la Santé.

Paiements à l'acte est un type de rémunération dont le paiement est fondé sur le nombre et la catégorie de services dispensés.

Facture représente la documentation présentée à l'Assurance-maladie pour un service dispensé par un médecin. Une facture contient des renseignements tels que le numéro d'Assurance-maladie du patient, la date du service, le diagnostic, le code représentant le service offert, etc.

- **Facture pour services à l'acte** – sert à titre de facturation qui donne lieu à un paiement au médecin.
- **Facturation pro forma** – factures présentées par les médecins salariés et qui servent comme dossier du service dispensé. Cette facturation ne génère pas un paiement.

RPM est le plan du régime de Rémunération du personnel médical, qui fixe la rémunération des médecins payés par salaire. Le salaire représente un autre type de rémunération pour les médecins.

RRS signifie les régies régionales de la santé : le Réseau de santé Horizon et le Réseau de santé Vitalité.

Annexe 2 – Renseignements généraux sur l'unité de surveillance et d'assurance de la conformité (vérification)

Renseignements généraux sur l'unité de surveillance et d'assurance de la conformité de l'Assurance-maladie

[Traduction]

Mission :

- Surveiller les dépenses de l'Assurance-maladie afin de s'assurer que les médecins respectent les règles et les réglementations au moyen d'enquêtes, de formation ou la recommandation de modifications.

Objectif :

- Réduire le nombre de facturations inappropriées et les activités frauduleuses.

Rôle :

- Surveiller et examiner les pratiques de facturation des praticiens (médecin et chirurgien bucco-dentaire et maxillo-facial) de façon aléatoire ou non aléatoire, au besoin.

Vérifications :

- La Loi sur le paiement des services médicaux prévoit l'autorité législative pour effectuer une vérification. La Loi de 1994 a nommé des « inspecteurs » qui ont l'autorité à « l'accès sans restriction » aux renseignements de facturation du médecin (articles 8.1(1) à (6) de la Loi sur le paiement des services médicaux).
- Les vérifications sont lancées à la suite d'une information interne ou externe (c'est-à-dire un appel ou une lettre d'un praticien ou d'un patient, un organisme d'application de la loi), de l'examen de profils ou de rapports d'anomalies.
- Une procédure de vérification habituelle est suivie, mais elle peut varier selon les particularités de chaque cas.

Conséquences :

- Le ministère a le droit de suspendre le numéro de facturation d'un médecin à la discrétion du ministre. Si le praticien refuse de rembourser un trop-payé à la direction de l'Assurance-maladie, son cas est référé à la direction des services financiers qui est autorisée en vertu de la Loi sur l'administration financière de récupérer tout montant en souffrance dû à la province. Lorsque le processus ne réussit pas ou qu'il existe une fraude indéniable, le cas est envoyé au ministère de la Justice [et procureur général] aux fins de mesures appropriées.
- Le ministère a le droit de reculer sept ans, mais il regarde généralement un ou deux trimestres ou jusqu'à des périodes de deux ans. Par la suite, il a recours à l'induction statistique et applique les pourcentages de facturations inappropriées ou de surfacturations pour l'exercice examiné. Le processus dépend de la nature exacte et de l'étendue des erreurs trouvées. Aucuns frais d'intérêt ni aucune sanction ne sont imposés sur les surfacturations découvertes, car la Loi sur le paiement des services médicaux ne prévoit pas de pouvoir dans ce domaine.

Relations :

- L'équipe de vérification a des relations et des communications directes avec plusieurs autres équipes de l'Assurance-maladie ainsi qu'avec le conseiller médical, le soutien au programme d'Assurance-maladie et le directeur.
- Il y a également des relations entre la vérification et la section des paiements d'Assurance-maladie dans les services financiers, les hôpitaux extra-muraux, les services et l'administration aux hôpitaux, la Société médicale du Nouveau-Brunswick (SMNB), le Comité de revue professionnelle (CRP), l'Association canadienne de protection médicale (ACPM), le Collège des médecins et d'autres organismes semblables au Canada et, chose plus importante, avec les médecins eux-mêmes.

Source : Renseignements fournis par le ministère, extraits du document intitulé *Medical Practitioner Audit Overview – updated 2010*.

Annexe 3 – Critères utilisés dans notre travail

Critères utilisés dans notre travail
<i>Critère 1 : Le ministère devrait s'assurer que le groupe de vérification des praticiens possède la capacité de vérifier n'importe quel type de paiement à l'acte.</i>
<i>Critère 2 : Le ministère devrait utiliser une stratégie fondée sur les risques pour déterminer le travail du groupe de vérification des praticiens.</i>
<i>Critère 3 : Le groupe de vérification des praticiens du ministère devrait exécuter son travail conformément aux procédures écrites.</i>
<i>Critère 4 : Le ministère devrait recouvrir les paiements erronés versés aux médecins, relevés par le groupe de vérification, conformément aux procédures écrites.</i>
<i>Critère 5 : Le ministère devrait évaluer l'efficacité de son groupe de vérification des praticiens et en rendre compte.</i>

Annexe 4 – Constatations détaillées : La fonction de vérification possède plusieurs forces.

Il existe un pouvoir de vérification approprié, qui est documenté et communiqué de façon claire aux médecins.

2.93 Le pouvoir de vérification est accordé en vertu de l'article 8.1(1) de la *Loi sur le paiement des services médicaux*, qui accorde le pouvoir de nommer des vérificateurs pour « *inspecter, examiner et vérifier les livres, comptes, rapports et registres médicaux tenus dans les bureaux des médecins...* » L'article 11(2.3) du règlement appuie la fonction de vérification en exigeant qu'un médecin consente à une vérification de ses livres et registres, conserve les renseignements pour sept ans et soumette les renseignements lorsque l'Assurance-maladie en fait la demande.

2.94 Les politiques de l'Assurance-maladie documentent également le pouvoir de vérification. La section C (Rôles et responsabilités) de la politique à l'égard des médecins salariés énonce que [*Traduction*] « Toute entente contractuelle à l'égard d'un médecin salarié doit être approuvée par l'Assurance-maladie et les services dispensés par les médecins salariés peuvent faire l'objet d'un examen par la section de vérification de l'Assurance-maladie. » De même, la section B (Rémunération) de la politique en matière de rémunération par vacations stipule que [*Traduction*] « Tous les paiements peuvent faire l'objet de surveillance et de vérification. »

2.95 La section 08 (Vérification) du manuel de politiques de l'Assurance-maladie comprend deux politiques : la première traite de la vérification sur place au cabinet du médecin et la deuxième porte sur le Comité de revue professionnelle.

2.96 En plus de la loi et des politiques de l'Assurance-maladie, le pouvoir de vérification est communiqué aux médecins dans la documentation qui leur est fournie. Le *Manuel des médecins* est remis à chaque médecin lorsqu'il ou elle s'inscrit auprès de l'Assurance-maladie. Il contient une description de deux pages sur la « vérification des factures des praticiens » qui débute par un énoncé qui précise que « *Toutes les factures de médecins ou de patients payées par l'Assurance-maladie du Nouveau-Brunswick peuvent faire l'objet d'une vérification.* » En outre, les médecins rémunérés à l'acte signent une entente de télétransmission de l'Assurance-maladie, qui leur permet de soumettre électroniquement leurs factures aux fins de paiement. La section 7 de

l'entente exige que le praticien permette à l'Assurance-maladie ou à ses représentants autorisés de vérifier leurs dossiers et de prélever des extraits ou de faire des copies.

2.97 Ces pouvoirs semblent s'appliquer également aux paiements à l'acte, salaire et paiements à la vacation versés aux médecins. Par conséquent, le ministère (par l'entremise de son unité de surveillance et d'assurance de la conformité) a le pouvoir de vérifier tous les paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins.

Des ressources sont affectées à la fonction de vérification.

2.98 La fonction de vérification dispose de ressources pour avoir un maximum de six membres. Nous avons examiné de la documentation qui indique qu'au cours des dix exercices allant de 2002 à 2011 le nombre de postes de vérificateur a fluctué de deux (le plus bas) en 2005 et 2006 à six (le plus élevé) en 2004.

Les nouveaux membres du personnel reçoivent de la formation en cours d'emploi.

2.99 L'unité de vérification a un plan de formation documenté. Les nouveaux membres du personnel reçoivent de la formation en cours d'emploi, ce qui améliore leur compétence et l'uniformité du travail de vérification exécuté par l'unité. L'unité de vérification tient des réunions d'équipe régulières et les membres se consultent fréquemment lorsqu'ils travaillent, deux initiatives qui favorisent également l'uniformité.

Un plan de vérification documenté oriente le travail de l'unité.

2.100 Depuis 2011, l'unité de vérification prépare un plan de vérification annuel. Au moment de notre travail, deux plans de vérification avaient été complétés, soit un pour l'exercice 2012 et l'autre pour 2013. Le plan de vérification oriente le travail de l'unité.

2.101 Nous avons examiné le plan de vérification de l'Assurance-maladie 2012-2013 daté du 13 mars 2012 et nous nous sommes entretenus à son sujet avec le personnel du ministère. Il contient un résumé des projets de vérification (soit une brève description du projet avec le personnel qui y est affecté), un échéancier de projet (un graphique qui illustre les projets sur un calendrier), un calendrier (montrant les dates de début et de fin de chaque projet), un tableau des recouvrements prévus et une liste des hypothèses.

Le plan de travail annuel comprend le plan de vérification.

2.102 L'unité de vérification est reconnue pour la préparation d'un plan de travail annuel de l'équipe. Nous avons examiné les plans de travail des dernières années. Ils énumèrent les fonctions et leurs objectifs, le calendrier des travaux et les indicateurs de performance.

Le plan de travail annuel pour 2012 englobait le plan de vérification 2012-2013. En plus des projets de vérification, le plan de travail comprenait des éléments au sujet de la formation et de l'administration.

L'unité de vérification remet un rapport trimestriel au directeur.

2.103 L'unité de vérification rend des comptes au directeur chaque trimestre. Le rapport consiste en une note de service (résumant les activités clés pour la période : dotation, avancement des projets et activité du Comité de revue professionnelle) et un rapport d'une page sur les activités de vérification et les recouvrements qui en ont résulté (fournissant des statistiques telles que le nombre d'activités complétées durant la période, le nombre de médecins touchés, le nombre de vérifications sur place et le montant des recouvrements).

Des politiques et procédures écrites orientent l'unité de vérification.

2.104 Comme il est mentionné précédemment, l'Assurance-maladie a deux politiques en matière de vérification.

2.105 L'unité de vérification a des « étapes de travail » qui fournissent une orientation et des procédures précises documentées pour l'établissement, la corroboration, la présentation et la documentation des recouvrements. L'unité utilise également des gabarits pour les lettres et des formulaires normalisés qui améliorent à la fois l'efficacité et l'uniformité des travaux.

2.106 Le rôle de l'unité de vérification cesse avec la documentation des recouvrements. Il existe une séparation adéquate entre l'établissement et la perception des recouvrements. Les recouvrements découlant des vérifications sont perçus soit par l'unité d'évaluation qui perçoit le montant recouvrable en rectifiant ou réduisant les paiements futurs au médecin, soit par l'unité des services financiers qui reçoit un chèque manuel du médecin pour le montant du recouvrement.

Résumé

2.107 Nous estimons que l'existence d'une unité de vérification au sein de l'Assurance-maladie est un élément positif et très approprié compte tenu de l'ampleur et de la complexité du programme. Les forces de la fonction de vérification actuelle offrent une assise solide sur laquelle on peut bâtir.

Annexe 5 – Constatations détaillées : La fonction de vérification présente plusieurs faiblesses importantes.

La pièce 2.6 - Étendue des paiements d'Assurance-maladie de l'unité de vérification

2.6 Étendue des paiements d'Assurance-maladie de l'unité de vérification		
Catégorie de rémunération des médecins	Paiements d'Assurance-maladie aux médecins 2010-2011	Vérifiés ?
Paiements à l'acte – médecins (note 4)	291 725 033 \$	partiellement
Paiements à l'acte – radiologistes (note 5)	42 357 617	non
Médecins salariés	109 622 799	non
Médecins rémunérés par vacations	63 518 368	non
Autres modes de rémunération	14 291 050	non
Autres	31 734 796	non
Total des paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins	553 249 663 \$	

Remarques :

- Catégorie de rémunération des médecins** – représente les catégories de rémunération que le ministère utilise pour rendre compte des paiements d'Assurance-maladie.
- Paiements d'Assurance-maladie aux médecins 2010-2011** – montants réels comptabilisés dans les documents comptables de la province.
- Vérifiés ?** – précise si les paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins dans la catégorie précitée sont vérifiés par le ministère.
- Paiements à l'acte – médecins** – comprend tous les paiements à l'acte versés par l'Assurance-maladie en 2011 aux médecins dans toutes les spécialités, sauf en radiologie diagnostique et en médecine nucléaire.
- Paiements à l'acte – radiologistes** – comprend tous les paiements à l'acte versés par l'Assurance-maladie en 2011 aux médecins en radiologie diagnostique et en médecine nucléaire.
- Médecins salariés** – comprend tous les paiements à tous les médecins recevant un salaire à titre de rémunération au cours de la période.
- Médecins rémunérés par vacations** – comprend tous les paiements à tous les médecins qui ont reçu une rémunération par vacations (taux horaire) au cours de la période.
- Autres modes de rémunération** – comprend tous les paiements à tous les médecins qui sont des employés ou des contractuels dans le cadre d'un autre mode de rémunération, tel que défini par le ministère ou une régie de la santé.
- Autres** – comprend des éléments comme les allocations pour l'administration et les primes d'encouragement.

Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données tirées des rapports d'analyse de compte du système d'information financière Oracle de la province du Nouveau-Brunswick – exercice 2011.

Seulement 53 % des paiements d'Assurance-maladie ont fait partie de la population vérifiée.

2.108 Seulement certains types de paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins sont vérifiés. La pièce 2.6 montre l'étendue des paiements d'Assurance-maladie de l'unité de vérification. Jusqu'à récemment, la population des paiements vérifiés a été limitée aux paiements à l'acte automatisés, qui représentait 291 725 033 \$ (53 % du total des paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins).

2.109 ***Les paiements à l'acte versés aux médecins salariés ne sont pas vérifiés régulièrement.*** La politique provinciale à l'égard des médecins salariés énonce que [Traduction] « *Les facturations à l'acte et à la vacation sont surveillées et peuvent faire l'objet d'une vérification.* » Bien que le ministère ait le pouvoir de vérifier les paiements à l'acte versés aux médecins salariés, il ne le fait pas régulièrement. Le personnel du ministère nous a indiqué qu'il leur est difficile de vérifier les paiements à l'acte versés aux médecins salariés parce qu'ils n'ont pas accès aux renseignements nécessaires pour le faire, comme une copie des contrats des médecins, les renseignements complets sur la facturation pro forma et les calendriers de travail des médecins.

2.110 Le ministère nous a informés de son intention de recueillir les renseignements requis et de commencer à vérifier les paiements à l'acte versés aux médecins salariés. Le ministère est en train d'obtenir les contrats des médecins manquants auprès des RRS et insiste que l'exigence de la facturation pro forma soit respectée. Nous avons également remarqué que le plan de vérification de l'Assurance-maladie 2012-2013 comprend un projet touchant les médecins recevant des paiements élevés. Le projet pourra être complété seulement lorsque les renseignements auront été fournis.

2.111 ***Les paiements aux radiologistes n'ont jamais été vérifiés.*** Le travail de l'unité de vérification se concentre sur les factures payées par le système automatisé de paiement des factures de l'Assurance-maladie. Bien que la plupart des médecins rémunérés à l'acte sont payés de cette manière et peuvent faire l'objet d'une vérification, les radiologistes ne le sont pas. L'unité de vérification nous a confirmé qu'elle n'a jamais vérifié les paiements faits aux radiologistes. [Traduction] « *Ces médecins sont payés au moyen d'un mécanisme manuel de paiements à l'acte. [Le ministère] étudie en ce moment un plan pour mieux gérer ce mode de facturation. À l'heure actuelle, en l'absence de données en ligne, l'unité de vérification (maintenant l'unité de la surveillance et de l'assurance*

de la conformité) serait incapable d'examiner efficacement ces services facturés. »¹⁷

2.112 Les paiements salariaux aux médecins ne sont pas vérifiés. La politique de la province à l'égard des médecins salariés établit que [Traduction] « Les services dispensés par les médecins salariés peuvent faire l'objet d'un examen par la section de vérification du ministère. Les médecins salariés doivent présenter une facturation pro forma, tel que l'exige le ministère. ». Bien que le ministère ait le pouvoir de vérifier les paiements salariaux aux médecins, il ne le fait pas actuellement.

2.113 Les paiements à la vacation versés aux médecins ne sont pas vérifiés. La politique en matière de rémunération par vacations précise que [Traduction] « Tous les paiements peuvent faire l'objet d'une surveillance et d'une vérification. » La politique provinciale à l'égard des médecins salariés stipule que [Traduction] « Les factures pour des services à l'acte et à la vacation sont surveillées et peuvent faire l'objet d'une vérification par le ministère. » Bien que le ministère ait le pouvoir de vérifier les paiements à la vacation versés aux médecins, il ne le fait pas actuellement.

2.114 Nous estimons que, bien qu'il soit difficile de vérifier certains types de paiements d'Assurance-maladie, vu l'ampleur des paiements en cause, d'autres méthodes de vérification devraient être étudiées afin que tous les types de paiements (100 %) soient inclus dans la population de vérification.

¹⁷ Réponse documentée de l'unité de surveillance et d'assurance de la conformité du ministère, mai 2012

La pièce 2.7 – Rémunération des médecins 2010-2011

2.7 Rémunération des médecins 2010-2011		
Échelle de rémunération	Nombre de médecins	% du nombre total de médecins
Plus de 1 000 000 \$	16	0,9 %
900 001 \$ à 1 000 000 \$	5	0,3 %
800 001 \$ à 900 000 \$	24	1,3 %
700 001 \$ à 800 000 \$	31	1,6 %
600 001 \$ à 700 000 \$	47	2,5 %
500 001 \$ à 600 000 \$	96	5,1 %
400 001 \$ à 500 000 \$	216	11,5 %
300 001 \$ à 400 000 \$	391	20,9 %
200 001 \$ à 300 000 \$	390	20,8 %
100 001 \$ à 200 000 \$	256	13,7 %
Moins de 100 000 \$	401	21,4 %
Nombre total de médecins	1 873	100,0 %
Remarques :		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rémunération – rémunération totale versée aux médecins dans le cadre du programme d'Assurance-maladie qui comprend les paiements à l'acte, les paiements à la vacation et les paiements salariaux versés aux médecins. 2. Échelle de rémunération – échelle de rémunération choisie par le Bureau du vérificateur général aux fins de comparaison. 3. Nombre de médecins – nombre de médecins qui se trouvent dans chaque échelon. 4. Moins de 100 000 \$ – peut comprendre des médecins travaillant à temps partiel, à titre de médecins suppléants, et ceux travaillant seulement une partie de l'année parce qu'ils ont un nouvel emploi ou prennent leur retraite. 5. Nombre total de médecins – total de tous les médecins présentés dans le rapport. 		
<p>Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données fournies par le ministère – rapport intitulé « Consolidated Practitioners Cumulative Earnings Report IR3542 [IR3542 – CER 2010-2011] » (non vérifié) pour l'exercice 2010-2011.</p>		

Les médecins à revenu élevé ne sont pas tous examinés ou vérifiés.

2.115 La pièce 2.7 montre une échelle de la rémunération des médecins pour 2011. Le tableau présente le nombre et le pourcentage de médecins dans chaque échelon, ainsi que la rémunération totale versée aux médecins dans le cadre du programme d'Assurance-maladie, qui comprend les paiements à l'acte, les paiements à la vacation et les paiements salariaux.

2.116 Voici nos observations sur les données de 2011 présentées dans la pièce 2.7.

- seize médecins ont été payés plus d'un million de dollars chacun.
- 219 des 1 873 médecins (12 %) ont été payés plus d'un demi-million de dollars chacun.
- 826 des 1 873 médecins (44 %) ont été payés plus de 300 000 \$. Veuillez noter que si on exclut les médecins dont la rémunération est inférieure à 100 000 \$ (médecins à temps partiel), ce pourcentage augmente à 56 %.

2.117 Selon le ministère, les chiffres suivants ont été utilisés lors de la préparation du budget de 2011. [Traduction] « La rémunération moyenne estimative d'un médecin généraliste était de 291 418 \$ et celle d'un spécialiste de 420 977 \$ (cette dernière moyenne représente la rémunération moyenne de toutes les spécialités) ». Étant donné ces chiffres, nous estimons qu'une rémunération supérieure aux montants précités devrait être considérée comme élevée.

La pièce 2.8 - Rémunération des médecins par spécialité

2.8 Rémunération des médecins par spécialité							
Spécialité	Nombre de médecins	Rémunération des médecins (nombre et pourcentage) par échelle monétaire					
		> 250 000 \$		> 500 000 \$		>1 000 000 \$	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Médecine générale	846	416	49 %	45	5 %	1	0 %
Radiologie ¹	136	61	45 %	47	35 %	5	4 %
Psychiatrie	96	58	60 %	3	3 %	0	0 %
Anesthésie	94	57	61 %	0	0 %	0	0 %
Chirurgie générale	79	39	49 %	13	16 %	0	0 %
Obstétrique/Gynécologie	73	40	55 %	6	8 %	0	0 %
Pédiatrie	66	39	59 %	4	6 %	1	2 %
Médecine interne	62	34	55 %	11	18 %	0	0 %
Orthopédie	50	29	58 %	4	8 %	0	0 %
Pathologie anatomique	34	21	62 %	2	6 %	0	0 %
Ophthalmologie	29	23	79 %	18	62 %	7	24 %
Cardiologie	27	21	78 %	13	48 %	1	4 %
Otolaryngologie – Chirurgie de la tête et du cou	22	15	68 %	4	18 %	0	0 %
Urologie	22	20	91 %	6	27 %	0	0 %
Oncologie ²	21	17	81 %	4	19 %	1	5 %
Chirurgie plastique	20	12	60 %	3	15 %	0	0 %
Pathologie générale	18	11	61 %	3	17 %	0	0 %
Neurologie	16	12	75 %	1	6 %	0	0 %
Médecine d'urgence	13	3	23 %	0	0 %	0	0 %
Dermatologie	12	10	83 %	4	33 %	0	0 %
Gastroentérologie	12	9	75 %	6	50 %	0	0 %
Néphrologie	12	10	83 %	5	42 %	0	0 %
Pneumologie	12	7	58 %	2	17 %	0	0 %
Médecine physique	11	10	91 %	0	0 %	0	0 %
Rhumatologie	11	7	64 %	0	0 %	0	0 %
Neurochirurgie	10	9	90 %	9	90 %	0	0 %
Autres ³	69	41	59 %	6	9 %	0	0 %
	1 873	1 031	55 %	219	12 %	16	1 %

Remarques :

Rémunération – total des paiements d'Assurance-maladie versés à un médecin, quel que soit le type de paiement.

Spécialité – concentration de la pratique du médecin selon le rapport « Cumulative Earnings Report ».

- « Radiologie » comprend à la fois la radiologie diagnostique et la médecine nucléaire.
- « Oncologie » comprend à la fois l'onco-radiologie et l'oncologie médicale.
- « Autres » comprend toutes les autres spécialités qui ont moins de 9 médecins, comme la gériatrie.

Nombre de médecins – nombre total de médecins dans le rapport qui ont été inclus dans la spécialité.

Rémunération des médecins (nombre et pourcentage) par échelle monétaire

« > 250 000 \$ », « > 500 000 \$ » « > 1 000 000 \$ » – nombre de médecins dans une spécialité et le pourcentage (%) – exprimé comme pourcentage du nombre total dans la spécialité – des médecins dont la rémunération totale de l'Assurance-maladie dépasse la valeur monétaire précisée.

Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données fournies par le ministère – rapport intitulé « Consolidated Practitioners Cumulative Earnings Report IR3542 [IR3542 – CER 2010-2011] » (non vérifié) pour l'exercice 2010-2011

2.118 La pièce 2.8 montre la rémunération des médecins pour 2011 par spécialité. Les spécialités sont énumérées selon le nombre de médecins dans chaque spécialité, ce qui veut dire que celle avec le plus grand nombre de médecins est en premier. La pièce 2.8 donne également pour chaque spécialité le nombre et le pourcentage de médecins qui ont été payés plus de 250 000 \$, 500 000 \$ et 1 000 000 \$.

2.119 La pièce 2.8 démontre ce qui suit :

- Beaucoup plus de médecins sont spécialisés en médecine générale que dans toute autre spécialité. Il y avait 846 omnipraticiens rémunérés par l'Assurance-maladie en 2011.
- On comptait 219 médecins qui ont été payés plus d'un demi-million de dollars, ce qui représente 12 % de tous les médecins qui ont reçu des paiements de l'Assurance-maladie.
- Sept ophtalmologistes (24 %) ont été payés plus d'un million de dollars en 2011.
- Il y a seulement quatre spécialités qui n'avaient pas de médecins qui n'avaient pas reçu de l'Assurance-maladie une rémunération supérieure à 500 000 \$ (anesthésie, médecine d'urgence, médecine physique et rhumatologie).

La pièce 2.9 - 16 médecins ont été payés plus d'un million de dollars au cours de l'exercice 2010-2011
(médecins énumérés selon leur spécialité)

2.9 16 médecins ont été payés plus d'un million de dollars au cours de l'exercice 2010-2011 (médecins énumérés selon leur spécialité)			
Spécialité	Rémunération totale	Moyenne de la spécialité	Rémunération > moyenne de la spécialité
Ophtalmologie	1 652 786 \$	667 516 \$	985 270 \$
Radiologie	1 430 121	335 155	1 094 966
Médecine générale	1 364 489	255 623	1 108 866
Ophtalmologie	1 342 005	667 516	674 489
Ophtalmologie	1 318 853	667 516	651 337
Ophtalmologie	1 144 401	667 516	476 885
Radiologie	1 125 367	335 155	790 212
Radiologie	1 116 342	335 155	781 187
Ophtalmologie	1 104 288	667 516	436 772
Oncologie	1 077 693	391 200	686 493
Radiologie	1 076 198	335 155	741 043
Cardiologie	1 075 866	440 493	635 373
Ophtalmologie	1 069 452	667 516	401 936
Radiologie	1 067 345	335 155	732 190
Ophtalmologie	1 039 540	667 516	372 024
Pédiatrie	1 036 053	245 088	790 965

Remarques :

- Spécialité** – concentration de la pratique du médecin selon le rapport « Cumulative Earnings Report ».
Radiologie – médecin pratiquant la radiologie diagnostique ou la médecine nucléaire.
Oncologie – médecin pratiquant l'oncologie médicale ou l'onco-radiologie.
- Rémunération totale** – total des paiements versés à un médecin quel que soit le type de paiements.
- Moyenne de la spécialité** – moyenne du total des paiements supérieurs à zéro à tous les médecins dans la spécialité mentionnée comme calculée selon le rapport « CER ».
- Rémunération > moyenne de la spécialité** – excédent du total des paiements d'Assurance-maladie versé au médecin sur la moyenne de la spécialité.

Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données fournies par le ministère – rapport intitulé « Consolidated Practitioners Cumulative Earnings Report IR3542 [IR3542 – CER 2010-2011] » (non vérifié) pour l'exercice 2010-2011.

2.120 Seize médecins ont été payés plus d'un million de dollars dans le cadre du programme d'Assurance-maladie en 2011. La pièce 2.9 énumère les 16 médecins les mieux rémunérés selon leur spécialité plutôt que par leur nom. La « Rémunération totale » représente le total des paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins et comprend les paiements à l'acte, les paiements à la vacation et les paiements salariaux. La pièce 2.9 montre également le montant de la rémunération totale du médecin qui excède la moyenne de la rémunération de sa spécialité.

2.121 Voici nos observations au sujet des 16 médecins dans La pièce 2.9 :

- Sept (44 %) pratiquaient l'ophtalmologie, représentant environ 24 % des 29 ophtalmologistes inscrits dans le rapport du ministère. L'unité de vérification mène actuellement une vérification de cette spécialité. La vérification englobe tous les médecins dans cette spécialité et des codes spécifiques sont examinés.
- Cinq (31 %) pratiquent la radiologie (radiologie diagnostique ou médecine nucléaire). Les paiements faits à la spécialité de radiologie ne sont pas surveillés par le ministère et ne sont pas vérifiables actuellement. Aucun de ces cinq radiologistes n'a vu sa rémunération vérifiée par le ministère.
- Quatre médecins pratiquaient la pédiatrie, la cardiologie, l'oncologie et la médecine générale respectivement. Aucun de ces quatre médecins n'a vu sa rémunération vérifiée récemment par le ministère. (Les paiements à deux des quatre médecins ont été vérifiés en 2002 et des recouvrements ont été effectués auprès des deux médecins.)

2.122 Pour chacun des 16 médecins, nous avons comparé leur rémunération totale à la moyenne de rémunération de leur spécialité. Voici nos observations :

- Un médecin, soit un omnipraticien, a gagné 1 364 489 \$ – ce qui dépasse la moyenne de 255 623 \$ de la spécialité par 1 108 866 \$ (434 %).
- Deux médecins ont dépassé par 323 % et 327 % la moyenne de leur spécialité. L'un est en pédiatrie et a gagné 1 036 053 \$ – ce qui dépasse la moyenne de 245 088 \$ de la spécialité par 790 965 \$ (323 %). L'autre était en radiologie et a gagné 1 430 121 \$ – ce

qui dépasse la moyenne de 335 155 \$ de la spécialité par 1 094 966 \$ (327 %).

- Quatre des autres médecins spécialisés en radiologie ont dépassé la moyenne de leur spécialité par plus de 200 %.
- Quatre médecins ont dépassé la moyenne de leur spécialité par plus de 100 %. Deux étaient en ophtalmologie, un en cardiologie et un en oncologie.
- Cinq médecins ont dépassé la moyenne de leur spécialité par un pourcentage variant de 56 % à 100 % et ils étaient tous spécialisés en ophtalmologie.

2.123 Nous estimons que le ministère devrait recenser les médecins à rémunération élevée et ceux qui gagnent beaucoup plus que la moyenne de leur spécialité, examiner leur rémunération pour en déterminer le caractère raisonnable et la vérifier si elle est douteuse.

La pièce 2.10 - Recouvrements de l'unité de vérification sur une période de 10 ans

2.10 Recouvrements de l'unité de vérification sur une période de 10 ans		
Exercice	Recouvrements ajustés	Recouvrements ajustés / vérificateur
2010-2011	312 143 \$	78 036 \$
2009-2010	109 819	36 606
2008-2009	4 492	1 497
2007-2008	21 539	7 180
2006-2007	15 868	5 289
2005-2006	35 528	17 764
2004-2005	63 877	31 939
2003-2004	65 019	13 004
2002-2003	75 023	25 008
2001-2002	22 504	7 501
Moyenne	72 581 \$	20 726 \$

Remarques :

- Exercice** – période de présentation d'information financière du gouvernement du Nouveau-Brunswick (du 1^{er} avril au 31 mars).
- Recouvrements ajustés** – montant déterminé par l'Assurance-maladie à partir des paiements erronés découlant des vérifications seulement. Il se peut qu'ils aient ou non été réellement perçus. Dans la mesure du possible, les recouvrements bruts ont été ajustés pour refléter seulement les recouvrements réels, sauf pour les éléments comme les recouvrements de Travail sécuritaire NB et les économies prévues.
- Recouvrements ajustés / vérificateur** – montant des recouvrements ajustés divisé par le nombre de postes d'équivalent temps plein, comblés et disponibles au travail au cours de l'exercice tel que dénoté par le ministère. Au cours de la période de 10 ans, le nombre de postes de vérificateur a fluctué de deux (le plus bas) en 2004-2005 et 2005-2006 à six (le plus élevé) 2003-2004.

Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données fournies par le ministère :

- Résumé des activités de vérification et des recouvrements (non vérifié) pour chacun des exercices précités.
- Résumé trimestriel des activités de vérification et des recouvrements (non vérifié) pour chacun des exercices précités.

Les recouvrements de paiements erronés sont faibles.

2.124 La pièce 2.10 montre les recouvrements de l'unité de vérification sur une période de 10 ans. (Ces chiffres ne comprennent pas les recouvrements de TSNB, qui sont

présentés plus loin dans la pièce 2.11.)

2.125 Voici nos observations découlant de notre examen des recouvrements établis au cours de la période de dix ans :

- Les recouvrements établis par l'unité de vérification varient de 4 492 \$ au cours de l'exercice 2009 à 312 143 \$ au cours de l'exercice 2011. La moyenne annuelle des recouvrements pour la période a été de 72 581 \$ et celle par vérificateur de 20 726 \$.
- Le nombre de vérificateurs a fluctué au cours de la période. La moyenne de recouvrements calculée par poste de vérificateur varie de 1 497 \$ pour l'exercice 2009 à 78 036 \$ pour l'exercice 2011. La moyenne des recouvrements par poste de vérificateur a été inférieure à 8 000 \$ pour quatre exercices et supérieure à 25 000 \$ pour quatre exercices au cours de la décennie.
- Les recouvrements signalés par l'unité de vérification représentent les montants établis comme paiements erronés aux médecins, et ils peuvent avoir été ou non réellement perçus. Les recouvrements qui ont été perçus et repris par la suite (et l'argent remis au médecin) sont également inclus dans les montants présentés. Par conséquent, les recouvrements nets réels sont donc moins élevés que ceux montrés dans La pièce 2.10.
- Le personnel du ministère nous a dit que, pour la période englobant les exercices 2009 et 2010, le ministère avait cessé toute vérification par suite d'un avis juridique lui recommandant de le faire jusqu'à ce qu'un processus officiel d'appel soit instauré. Cet évènement explique le faible montant de recouvrements de l'exercice 2009.

2.126 Nous estimons que les montants de recouvrements sont faibles étant donné que les dépenses d'Assurance-maladie de 2011 ont dépassé un demi-million de dollars. Pour 2011, les recouvrements de 312 143 \$ découlant des vérifications sont négligeables par rapport aux dépenses d'Assurance-maladie de 553 millions de dollars. Le plan de vérification de l'Assurance-maladie de 2012-2013 prévoit des recouvrements de 3,21 millions de dollars (excluant les recouvrements de TSNB.). Le plan est fondé sur une équipe de vérification de cinq membres.

2.127 En plus de surveiller la conformité avec la loi, les ententes et les politiques et de relever les paiements incorrects à recouvrer, une solide fonction de vérification

a un effet dissuasif pour les médecins qui facturent de manière inappropriée l'Assurance-maladie. Nous estimons que le ministère a une occasion d'accroître les recouvrements découlant des vérifications ou de réaliser des économies pour le programme. L'élargissement de l'étendue du travail de l'unité de vérification pour englober tous les paiements d'Assurance-maladie, le recours à une stratégie de vérification axée sur les risques, et la résolution des autres questions soulevées dans le cadre de notre examen devraient aider le ministère à réaliser certaines de ces importantes économies pour le programme.

La reprise des recouvrements sape la crédibilité de l'unité de vérification.

2.128 Les recouvrements établis par l'équipe de vérification sont corroborés et bien documentés. Par conséquent, nous avons été surpris de constater que parfois les recouvrements établis n'avaient pas été perçus. En outre, dans certains cas, les recouvrements récupérés initialement ont été remboursés aux médecins.

2.129 Voici nos observations découlant de notre examen des recouvrements repris et remboursés :

- La documentation appuyant la non-récupération ou le remboursement des recouvrements déjà récupérés est inadéquate. De même, il n'existe pas de procédures écrites pour l'autorisation requise ou le processus à suivre pour la reprise ou le remboursement des recouvrements.
- Les recouvrements repris ou remboursés ne font pas l'objet d'un suivi.
- Les recouvrements découlant des vérifications sont surévalués dans les rapports de gestion parce que les recouvrements repris ne sont pas déduits des recouvrements présentés dans les rapports trimestriels ou annuels préparés par l'unité de vérification.
- C'est un gaspillage de ressources en personnel et démoralisant pour le personnel de vérification lorsque des recouvrements corroborés ne sont pas perçus, ou sont perçus, mais par la suite remboursés aux médecins. De plus, cela sape la crédibilité de l'unité de vérification. On nous a dit que les reprises et les remboursements de recouvrements surviennent lorsqu'il y a un manque de clarté dans le *Manuel des médecins*, ou des divergences d'opinions quant à l'interprétation de l'information dans ce manuel. Dans ce cas, le ministère décide souvent de ne pas

poursuivre la perception des recouvrements.

2.130 Nous estimons qu'il devrait y avoir des procédures écrites pour l'autorisation, le traitement, l'enregistrement et l'examen de la reprise et du remboursement des recouvrements. Il devrait également exister un journal des reprises et des remboursements de recouvrements pour en faciliter le suivi et la divulgation.

2.131 Nous avons examiné un rapport intitulé *Medicare Internal Control Review* préparé par le Bureau du contrôleur en 2000. Il contient plusieurs recommandations [Traduction] « pour améliorer la gestion des recouvrements d'Assurance-maladie découlant des vérifications. » Une des recommandations que le ministère n'a pas mise en œuvre était [Traduction] « que l'Assurance-maladie rédige des lignes directrices pour appuyer les activités exercées par le personnel en matière de récupération des montants payés en trop aux médecins. Les exceptions aux lignes directrices devraient être documentées dans les dossiers de vérification des médecins aux fins d'enquête par un tiers. » Bien que le ministère ait mis en œuvre la première partie de cette recommandation, la documentation des « exceptions » n'est toujours pas résolue.

Nous avons constaté des inefficacités dans les processus de l'unité de vérification.

2.132 Dans le cadre de nos rencontres avec le personnel du ministère et de notre examen du travail de l'unité de vérification, nous avons établi que les domaines suivants avaient besoin d'être améliorés, selon nous :

- La source d'idées pour des projets de vérification devrait être élargie pour inclure des procédures d'examen analytique et un examen régulier des rapports d'anomalies standard, ce qui permettrait de découvrir les médecins et les codes de facturation qui présentent le plus haut risque de trop-payés ou d'abus. Ce changement pourrait occasionner des économies plus importantes. Bien que la documentation de l'unité de vérification stipule que [Traduction] « les vérifications sont lancées à la suite des renseignements internes ou externes (c'est-à-dire des appels et/ou des lettres de médecins ou de patients; des organismes d'application de la loi), de l'examen de profils et des rapports d'anomalies », les renseignements internes ou externes constituent actuellement la principale source des projets de vérification. Le personnel du ministère nous a confirmé que l'examen analytique régulier de rapports spécifiques et l'examen régulier des rapports

d'anomalies standard n'étaient pas effectués aux fins de vérification.

Nous estimons que le ministère devrait former le personnel et déterminer ou élaborer des rapports d'anomalies au besoin afin de mettre en œuvre une stratégie de vérification axée sur les risques.

Nous avons trouvé des rapports qui, selon nous, seraient utiles à cette fin et avons confirmé qu'ils n'étaient pas utilisés régulièrement par l'unité de vérification. Plusieurs des constatations énoncées dans le présent rapport sont le résultat de notre analyse de ces rapports.

Une autre recommandation formulée par le Bureau du contrôleur en 2000 [*Traduction*] « *pour améliorer la gestion des recouvrements d'Assurance-maladie découlant des vérifications* », que le ministère n'a pas mise en œuvre, était [*Traduction*] « *de vérifier chaque praticien à temps plein utilisant le rapport de 'profil du praticien par code de service individuel' sur une période de 12 mois.* » Nous estimons que la recommandation est à la fois pertinente et pratique. Si un examen annuel de chaque médecin n'est pas pratique, le ministère pourrait choisir une période plus longue (de trois à cinq ans) et faire tous les médecins par rotation. Actuellement, l'unité de vérification examine le rapport du profil du praticien seulement pour les médecins qui sont vérifiés.

- La loi autorise l'unité à examiner la facturation des médecins pour les dernières sept années. Normalement, l'unité de vérification examine quelques mois seulement. Elle pourrait maximiser les recouvrements en élargissant la période d'examen lorsque l'on croit qu'il existe une forte possibilité de déceler des recouvrements.
- La préparation et la présentation des rapports de gestion trimestriels de l'unité de vérification exigent beaucoup de temps. Nous avons examiné les rapports de plusieurs années et avons trouvé des incohérences et quelques erreurs. Ils ne donnaient pas d'information pertinente. Par exemple, les recouvrements sont présentés par exercice et non par projet de vérification, ce qui rend difficile pour la direction de déterminer quel travail donne les recouvrements les plus élevés. La direction a convenu que les pratiques d'établissement de rapports devraient être révisées.

- Les documents électroniques que prépare l'unité de vérification ne sont pas bien organisés. Le personnel du ministère nous a dit à plusieurs occasions que souvent il ne peut pas trouver l'information dans le système électronique de gestion des dossiers. Nous avons examiné le dossier partagé de l'unité de vérification et avons constaté qu'il contenait plus de 200 sous-dossiers (plusieurs n'étant pas bien étiquetés) et que la plupart de ces 200 sous-dossiers contenaient également des sous-dossiers. Nous avons remarqué que l'attribution de noms aux fichiers et aux dossiers n'est pas normalisée. Nous avons également noté qu'un même document était sauvegardé dans plusieurs dossiers.
- Outre les vérifications, les projets d'examen après paiement et les travaux liés à la vérification (tels que la préparation de cas pour le CRP, l'appui fourni pour les causes judiciaires; la tenue de réunions d'équipe, la participation dans le processus d'appel, la préparation de rapports sur le travail de l'unité, la mise à jour des étapes de travail, etc.), le plan annuel de travail de l'unité de vérification contenait plusieurs responsabilités non liées à la vérification. Étant donné que la priorité du personnel de l'unité de vérification devrait être de déceler des recouvrements dans le cadre de leur travail de vérification, le fait de consacrer beaucoup de temps à des responsabilités administratives ne semble pas être une bonne utilisation de son temps. Afin de maximiser le temps disponible pour déceler des recouvrements, le ministère devrait examiner et, dans la mesure du possible, réaffecter les responsabilités des vérificateurs non liées à la vérification.
- Le processus pour déterminer les recouvrements ayant trait à des factures de Travail sécuritaire NB est inefficace parce qu'il consiste à examiner manuellement des rapports sur papier de plusieurs milliers de pages. Cette question est analysée plus en détail dans l'annexe 6.

Les rapports sur la performance de la fonction de vérification sont limités.

2.133 Actuellement, l'unité de vérification prépare un plan de vérification annuel contenant les recouvrements prévus et il présente au directeur des rapports trimestriels sur les recouvrements réels qui ont été relevés. Toutefois, la performance de l'unité de vérification de l'Assurance-maladie ne fait pas l'objet d'un rapport destiné au public.

2.134 À notre avis, le ministère devrait présenter dans un

rapport destiné au public la performance réelle de son unité de vérification en comparaison des objectifs de recouvrements et justifier les écarts. De tels renseignements sur la performance devraient faire partie du rapport annuel du ministère.

Résumé

2.135 Les recouvrements de paiements erronés d'Assurance-maladie sont faibles. Compte tenu de l'ampleur des paiements en cause, nous estimons que tous les types de paiements d'Assurance-maladie versés aux médecins (100 %) devraient être inclus dans la population de vérification. Nous estimons que le ministère devrait former le personnel et déterminer ou élaborer des rapports d'anomalies au besoin afin de mettre en œuvre une stratégie de vérification axée sur les risques. Par exemple, les médecins à revenus élevés devraient être décelés, leur rémunération devrait être examinée pour en déterminer le caractère raisonnable et être vérifiée si elle s'avère suspecte.

2.136 L'élargissement de l'étendue du travail de l'unité de vérification pour englober tous les paiements d'Assurance-maladie, le recours à une stratégie de vérification axée sur les risques et la résolution des questions soulevées dans le cadre de notre examen devraient aider le ministère à réaliser d'importantes économies pour le programme.

Annexe 6 – Constatations détaillées : Il existe des problèmes à déceler les facturations inappropriées des médecins dans le cas des blessures en milieu de travail.

La pièce 2.11 - Recouvrements d'Assurance-maladie ayant trait à des factures de Travail sécuritaire NB sur une période de 10 ans

2.11 Recouvrements d'Assurance-maladie ayant trait à des factures de Travail sécuritaire NB sur une période de 10 ans		
Exercice	Recouvrements	Recouvrements relevés par :
2010-2011	246 918 \$	Unité de vérification
2009-2010	415 752	Unité de vérification
2008-2009	503 025	Unité de vérification
2007-2008	190 760	Unité de vérification
2006-2007	-	-
2005-2006	400 260	Unité d'évaluation
2004-2005	359 727	Unité d'évaluation
2003-2004	-	-
2002-2003	362 267	Unité de liaison et d'évaluation
2001-2002	218 086	Unité de liaison et d'évaluation
Total des recouvrements	2 696 795 \$	
Remarques :		
<ol style="list-style-type: none"> Travail sécuritaire NB – Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail. Exercice – période de présentation d'information financière du gouvernement du Nouveau-Brunswick (du 1^{er} avril au 31 mars). Recouvrements – paiements que l'Assurance-maladie récupère des médecins parce que 1) le médecin en facturé en double à la fois l'Assurance-maladie et TSNB pour le même service, et 2) le médecin a présenté une facture inappropriée auprès de l'Assurance-maladie pour un service lié à une blessure qui aurait dû être réclamé auprès de TSNB. Recouvrements relevés par : unité de l'Assurance-maladie responsable de compléter le processus de recouvrement auprès de TSNB au cours de la période précisée. 		
Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les informations non vérifiées fournies par le ministère.		

Les recouvrements ayant trait à des factures de TSNB sont importants.

2.137 Les recouvrements d'Assurance-maladie ayant trait à des factures payées par Travail sécuritaire NB (TSNB) sont présentés dans la pièce 2.11. La pièce 2.11 fournit de l'information pour une période de 10 ans, soit pour les

exercices 2002 à 2011. Il montre qu'au cours de l'exercice 2009 les recouvrements d'Assurance-maladie ayant trait à des factures de TSNB se sont chiffrés à plus d'un demi-million de dollars (503 025 \$) et à plus de 400 000 \$ pour les exercices 2006 et 2010. Les recouvrements ayant trait à des factures de TSNB sont importants. (La pièce 2.11 n'affiche aucun recouvrement pour les exercices 2004 à 2007. Le personnel du ministère nous a expliqué que les recouvrements n'ont pas été établis au cours de ces exercices à cause d'un manque de ressources humaines.)

Certains médecins facturent à la fois l'Assurance-maladie et TSNB pour le même service.

2.138 Le programme d'Assurance-maladie est un payeur de dernier recours, ce qui veut dire que si un patient détient une autre assurance médicale c'est son assureur qui paie et non pas l'Assurance-maladie.

- Cette exigence est stipulée dans les règlements. Les services admissibles exclus y sont énumérés et les factures de TSNB font partie de ces exclusions.
- L'article 9 de l'Entente-cadre sur la rémunération à l'acte stipule que le paiement d'Assurance-maladie est l'unique paiement pour les services dispensés.
- Les médecins se le font rappeler lorsqu'ils signent l'accord du praticien participant (voir la pièce 2.12) sur le Formulaire d'inscription des praticiens à l'Assurance-maladie.

La pièce 2.12 - Accord du praticien participant

2.12	Accord du praticien participant
<p>Si vous désirez participer au régime d'Assurance-maladie, veuillez signer la déclaration suivante.</p> <p>Je soussigné(e), praticien dûment inscrit/chirurgien bucco-dentaire et maxillo-facial dûment inscrit, désire exercer ma profession conformément à la <i>Loi sur le paiement des services médicaux</i> et les règlements établis en vertu de cette loi. Je consens en particulier à accepter comme règlement intégral les honoraires versés par la direction de l'Assurance-maladie pour tout service assuré que je dispenserai et pour lequel je présenterai une facture à la direction de l'Assurance-maladie et à ne présenter à quiconque nulle autre facture relativement à ce service.</p> <p>Signature du praticien _____ Date _____</p>	
<p>Source : <i>Formulaire d'inscription des praticiens à l'Assurance-maladie</i></p>	

2.139 Certains médecins facturent à la fois l'Assurance-maladie et TSNB pour le même service. Aux termes du règlement, cette pratique est interdite en vertu de l'accord du praticien participant et de l'Entente-cadre sur

la rémunération à l'acte. Le ministère devrait prendre des mesures immédiates pour corriger cette double facturation.

2.140 Lorsque le ministère constate que des paiements d'Assurance-maladie ont été faits pour les mêmes services que ceux qui ont été payés par TSNB, il les recouvre. Ils représentent une partie des recouvrements présentés dans la pièce 2.11. Le personnel du ministère nous a révélé que de nombreux médecins se retrouvent souvent sur la liste des recouvrements.

2.141 Le personnel du ministère nous a également informés de cas où le médecin facture l'Assurance-maladie, puis apprend plus tard que le service a traité une facture de TSNB. Il en informe donc l'Assurance-maladie afin que le paiement précédent puisse être repris. Vu que le programme d'Assurance-maladie repose sur l'honnêteté et l'intégrité du médecin lorsqu'il présente ses factures pour des services à l'acte, il est rassurant d'entendre de tels cas.

Certains médecins salariés sont payés deux fois pour des services dispensés ayant traité à TSNB.

2.142 Les médecins salariés présentent des factures pro forma pour les services dispensés, ce qui permet au dossier du patient d'être complet. Nous avons appris que le ministère décèle parfois des factures pro forma pour les mêmes services qui ont été payés par TSNB. Cette situation signifie que certains médecins salariés sont payés par TSNB ainsi que par l'Assurance-maladie pour le même service; le médecin est donc payé deux fois pour un service lié à TSNB. Nous estimons que les médecins devraient être payés une fois, et seulement une fois pour les services dispensés.

Le processus actuel pour relever les recouvrements de TSNB est inefficace.

2.143 Après avoir reçu les renseignements de TSNB portant sur les factures payées, l'Assurance-maladie produit un rapport qui est examiné pour relever les recouvrements de TSNB. Ce rapport est examiné manuellement chaque trimestre par l'unité de vérification. Nous avons examiné les deux derniers rapports et avons constaté qu'ils contenaient 25 745 et 24 741 pages respectivement.

2.144 Pour des fins de statistiques, on enregistre dans un journal le montant total des montants repris et le nombre de factures rectifiées. Cet élément probant documenté démontre, autant au personnel qu'au ministère, que les recouvrements de TSNB sont importants.

2.145 Le repérage des recouvrements de TSNB est inclus dans le plan de vérification de l'Assurance-maladie 2012-2013. Les recouvrements prévus de TSNB sont de 547 291 \$ et on estime qu'il faudra vingt semaines de

vérification pour effectuer le travail (c'est-à-dire l'ensemble des cinq vérificateurs pendant une semaine à chaque trimestre).

2.146 Le même procédé est utilisé depuis un bon nombre d'années. Les membres du personnel ont fait part de préoccupations, comme suit :

- le processus est inefficace [*Traduction*] (« *le système actuel pour repérer les factures de TSNB et statuer sur celles-ci repose sur des documents papier volumineux, alourdissant ainsi un processus lent et inefficace* »¹⁸);
- le risque de ne pas relever tous les recouvrements en raison du manque de descriptions détaillées fournies par les médecins à l'Assurance-maladie et à TSNB. (Par exemple, la description de la blessure corporelle est ambiguë : « systèmes multiples », « plusieurs parties du corps » ou « extrémités inférieures ».)

2.147 Une autre recommandation formulée par le Bureau du contrôleur en 2000 [*Traduction*] « *pour améliorer la gestion des recouvrements d'Assurance-maladie découlant des vérifications* », que le ministère n'a pas mise en œuvre, était [*Traduction*] « *que l'Assurance-maladie demande à la CSSIAT d'envisager fournir plus de renseignements dans les rapports de traitement aux fins de vérification.* » Nous estimons que la recommandation est à la fois pertinente et pratique.

2.148 Nous avons discuté de ces inefficiences avec le personnel du ministère et la direction a convenu qu'il fallait réviser le procédé pour relever et recouvrer les montants liés aux factures de TSNB et de mettre en œuvre des changements en vue de l'améliorer.

Il existe des procédures écrites pour les recouvrements de TSNB.

2.149 Des procédures écrites fournissent normalement une orientation et des directives qui contribuent à l'uniformité du travail effectué. Il existe des procédures écrites pour les recouvrements de TSNB. Nous avons examiné les procédures formulées dans le document intitulé « WSNB Job Steps » et les avons trouvées complètes.

Les recouvrements de TSNB sont actuellement la responsabilité de l'unité de vérification.

2.150 Le procédé pour relever les paiements d'Assurance-maladie ayant trait à des factures payées par TSNB est relativement facile. C'est une simple comparaison entre les services payés par l'Assurance-maladie dans

¹⁸ Renseignements fournis par le ministère – document intitulé *WHSCC & Medicare ... Information Sharing*

l'historique d'un patient et les factures payées par TSNB en vue de repérer les services d'Assurance-maladie liés à une blessure en milieu de travail (facture payée par TSNB).

2.151 Actuellement, le repérage des recouvrements de TSNB est la responsabilité de l'unité de vérification. Cette tâche n'a pas besoin d'être accomplie par l'unité de vérification. La pièce 2.11 montre qu'au cours des dix dernières années le travail a été fait par diverses unités de l'Assurance-maladie. Si la responsabilité de repérer les recouvrements de TSNB était réaffectée, alors l'unité de vérification aurait du temps de disponible pour exécuter plus de vérifications. Cette mesure augmenterait probablement l'ensemble des recouvrements de paiements inappropriés d'Assurance-maladie.

Résumé

2.152 Les recouvrements d'Assurance-maladie liés aux factures de TSNB à hauteur de 400 000 \$ par année sont importants. Certains médecins facturent à la fois l'Assurance-maladie et TSNB pour le même service. Comme cette pratique est interdite en vertu des règlements, nous estimons que le ministère devrait prendre des mesures immédiates pour corriger la double facturation. Certains médecins salariés sont payés deux fois pour des services dispensés qui sont liés à TSNB. Nous estimons que les médecins devraient être payés une fois, et seulement une fois pour les services dispensés.

Annexe 7 – Constatations détaillées : L’application de la conformité des médecins avec la loi et les politiques ministérielles qu’effectue le ministère a besoin d’être renforcée.

Le ministère n’a pas de politique en matière d’application.

2.153 Généralement, une politique en matière d’application décrit les sanctions imposées en vue d’assurer la conformité avec la loi, les règlements, les politiques, etc. et stipule les conséquences en cas de non-respect. Des procédures écrites en matière d’application précisent normalement les rôles et responsabilités des personnes concernées ainsi que le moment des mesures prévues. Le ministère n’a pas de politique en matière d’application pour l’Assurance-maladie. En outre, le ministère n’a pas de procédures écrites en cette matière.

Nous avons relevé des situations où l’application de la conformité des médecins avec la loi et les politiques ministérielles qu’effectue le ministère a besoin d’être renforcée.

2.154 Nous avons relevé les situations suivantes qui démontrent que les mesures d’application du ministère font défaut :

- *Le ministère n’applique pas la Loi auprès des médecins qui facturent le programme d’Assurance-maladie de manière inappropriée.* Comme nous l’avons soulevé précédemment dans le présent rapport, certains médecins facturent en double ou de manière inappropriée l’Assurance-maladie en plus de TSNB. Le personnel du ministère nous a révélé que de nombreux médecins le font répétitivement. Selon notre interprétation de l’article 11 de la *Loi*, nous estimons qu’il est interdit de facturer deux parties pour le même service.

Outre le fait de recouvrer les paiements d’Assurance-maladie pour les services payés par TSNB, le ministère ne fait rien. En laissant les médecins facturer l’Assurance-maladie en plus de TSNB, le ministère n’applique pas la *Loi*.

- *Le ministère n’applique pas sa politique qui requiert la facturation pro forma.* Un autre exemple démontrant le manque d’application de la part du ministère a trait aux médecins salariés et à la facturation pro forma. Bien que la facturation pro forma ait toujours été requise pour les médecins salariés, le ministère en n’a pas assuré le respect. Nous avons constaté que même si le ministère a pris des mesures en 2006 pour résoudre les cas de non-respect, il y avait toujours un taux de 20 % de non-respect en date de septembre 2011. Il semble que les

médecins qui ne respectent pas l'exigence ne sont pas pénalisés; le ministère n'applique donc pas la politique.

- *Les factures actuelles de radiologie ne respectent pas le Manuel des médecins et les règlements.* Nous avons constaté que le *Manuel des médecins* stipule que « Depuis le printemps 1992, la seule voie acceptée pour soumettre à l'Assurance-maladie des factures pour les services à l'acte est par moyen électronique. » Vingt ans plus tard, la plupart des factures de radiologie sont toujours soumises manuellement et ne respectent pas l'exigence stipulée dans les règlements reproduits dans la pièce 2.17. plus loin dans le présent chapitre.

Il n'y a pas de conséquence en cas de surfacturation de l'Assurance-maladie.

2.155 Actuellement, il n'y a pas de conséquence à ne pas respecter la loi et les politiques de l'Assurance-maladie. La Loi autorise le ministère à révoquer les privilèges de facturation d'un médecin. Cependant, le ministère nous a informés qu'il n'a jamais pris une telle mesure d'application et qu'il n'a jamais eu recours à des sanctions, comme réclamer des frais d'intérêt ou imposer des amendes.

2.156 Le personnel du ministère nous a fait part de commentaires à l'effet que le ministère avait besoin d'appliquer des mesures d'application plus rigoureuses aux médecins.

- Il n'y a aucune incitation pour un médecin à facturer de manière appropriée. Par contre, il y a un intérêt pécuniaire à le faire.
- Comme la vérification est fondée sur l'échantillonnage, une vérification peut ou ne peut pas trouver des facturations inappropriées.
- Même si la vérification découvre des facturations inappropriées, l'étendue de la vérification se limite à quelques mois seulement. Les montants potentiellement recouvrables en dehors de la période vérifiée ne seraient pas établis.
- Si un montant doit être remboursé par le médecin, il n'y a pas de sanctions, comme des amendes, des frais d'intérêt ou des frais administratifs, qui sont imposées.

Résumé

2.157 Nous estimons que le ministère devrait appliquer la loi en vigueur qui l'autorise à établir une série de sanctions progressives qui pourrait dissuader un médecin de facturer de façon inappropriée. Il devrait y avoir des conséquences

lorsqu'un médecin présente répétitivement des factures erronées. Des conséquences telles que des amendes, des sanctions ou des frais d'intérêt sur les trop-payés pourraient prévenir les factures inappropriées. En outre, le personnel a besoin de procédures claires écrites pour lui permettre de mettre en œuvre des mesures d'application en toute confiance sans risque d'interférence.

Annexe 8 – Constatées détaillées : Le Comité de revue professionnelle (CRP) est actif et a une occasion d'accroître sa valeur.

Le CRP est exigé par la loi et possède des pouvoirs importants.

2.158 Le Comité de revue professionnelle (CRP) est exigé par la loi et possède des pouvoirs importants. Sur la recommandation du CRP, le ministère peut suspendre un médecin de participer au programme d'Assurance-maladie selon l'article 5.5(6) de la Loi.

Le CRP est doté d'un mandat écrit.

2.159 La Loi, les règlements, un mandat écrit et un manuel d'orientation fournissent au CRP une orientation écrite.

2.160 Le mandat du CRP est établi dans l'article 5.7(2) de la Loi, comme :

5.7(2) Le Comité de revue professionnelle doit

- a) effectuer des examens et faire des recommandations à l'autorité provinciale sur toute question qui lui est référée en vertu du paragraphe 5.5(1),*
- b) examiner et étudier toutes les questions et toute la documentation que lui soumet l'autorité provinciale et faire des recommandations y relatives, et*
- c) remplir les autres fonctions prescrites par règlement.*

2.161 Les objectifs du CRP sont précisés dans l'article 26 des règlements, comme suit :

- *de rehausser les normes des services médicaux,*
- *de protéger les intérêts du public, du gouvernement, de la profession médicale [...]*
- *de fournir les services de conseils professionnels expérimentés à tout médecin ou chirurgien bucco-dentaire et maxillo-facial qui, dans l'exercice de sa profession au titre du régime de services médicaux, ne semble pas servir au mieux les intérêts du public ou de la profession.*

2.162 La Loi prévoit également une protection aux membres contre toute action en justice intentée à la suite de leur participation au CRP. Les règlements précisent la composition et la nomination des membres, les conditions de service et de la rémunération, les règles et procédures pour l'exercice de ses activités et les responsabilités du ministère.

2.163 Le mandat du CRP s'harmonise avec les dispositions législatives. Il paraphrase les attributions, l'étendue, les pouvoirs et la composition du comité, ainsi que la rémunération des membres, et il explique les exigences en matière de rapport.

2.164 Le manuel d'orientation du CRP est daté de 2004 et a besoin d'être actualisé. Cependant, la plupart des renseignements qu'il renferme sont pertinents et le manuel devrait être utile aux membres. Nous avons trouvé que le manuel de dix pages était exhaustif. Il comprend des sujets tels que : un historique du comité, un résumé de la législation pertinente, le travail de l'unité de vérification, les appointements et la protection juridique, un glossaire ainsi que la préparation et les procédures de réunion.

Le CRP est reconnu pour être actif.

2.165 Nous avons vu des preuves documentées que le CRP a été actif depuis 1998. Par contre, le personnel du ministère nous a dit que le comité a été actif depuis au moins 1990, lorsque l'unité de vérification a été mise sur pied.

2.166 Les réunions du CRP sont prévues et un ordre du jour et un compte rendu sont préparés.

Le CRP ne se réunit pas régulièrement.

2.167 Le manuel d'orientation du CRP mentionne que le comité se réunit [*Traduction*] « à chaque mois, de septembre à juin » et [*Traduction*] « Le calendrier pour l'année, y compris les dates de tempête, est remis aux membres au début du mois d'août. » Étant donné ce qui précède, nous nous attendions à ce que le CRP se réunisse dix fois par année.

2.168 Nous avons examiné la documentation du comité pour les années civiles 2000 à 2011, y compris les calendriers de réunions annuels, les comptes rendus des réunions, les avis d'annulation de réunion, etc. Nous avons constaté que le comité s'est réuni de deux à six fois par année au cours de la période de douze ans. Le comité s'est réuni cinq fois en 2011. La pièce 2.13 résume notre examen de la documentation du CRP.

2.169 Le personnel du ministère nous a dit que le comité se réunissait lorsque l'unité de vérification avait un cas à lui soumettre aux fins d'examen. Si l'unité de vérification n'avait pas de cas nécessitant une revue par le CRP, la réunion était alors annulée. (Les cas de vérification ne sont pas tous soumis au CRP aux fins d'examen. L'unité de vérification décide quand une telle revue professionnelle est requise.)

La pièce 2.13 - Réunions et rapports annuels du Comité de revue professionnelle (CRP)

2.13 Réunions et rapports annuels du Comité de revue professionnelle (CRP)			
Période	Nombre de réunions prévues	Nombre de réunions tenues selon les comptes rendus	Rapport annuel (date de publication)
2011	10	5	Aucun rapport
2010	10	4	Aucun rapport
2009	10	4	Aucun rapport
2008	10	5	Aucun rapport
2007	10	3	Aucun rapport
2006	10	5	Rapport daté du 8 juin 2006 pour la période allant d'octobre 2003 à mai 2005.
2005	10	2	
2004	10	6	
2003	10	5	Rapport (non daté) pour la période allant d'octobre 2001 à octobre 2003.
2002	10	4	Aucun rapport
2001	9	3	Aucun rapport
2000	8	4	3 rapports pour 2000, 1999 et 1998
Remarques :			
1. <i>Période</i> – année civile au cours de laquelle les réunions sont prévues.			
2. <i>Nombre de réunions prévues</i> – réunions planifiées et prévues au début de la période.			
3. <i>Nombre de réunions tenues selon les comptes rendus</i> – mesure du nombre de réunions tenues au cours de la période selon le nombre de comptes rendus des réunions qui ont été approuvés pour la période.			
4. <i>Rapport annuel</i> – document précisé dans le manuel d'orientation du CRP qui exige que le président du comité le présente annuellement au ministre.			
Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les renseignements fournis par le ministère.			

Le CRP a une occasion d'accroître sa valeur.

2.170 Le ministère apprécie l'expertise du CRP. L'examen d'un cas de vérification par le CRP ajoute de la crédibilité au travail de l'unité de vérification et fournit l'assurance autant au ministère qu'au médecin visé que la demande de recouvrement est appropriée.

2.171 L'examen des cas de vérification fait partie du mandat du CRP. L'article 5.7(2) de la *Loi* stipule que le CRP doit « examiner et étudier toutes les questions et toute la documentation que lui soumet l'autorité provinciale et faire des recommandations y relatives [...] » Le CRP a

aussi le pouvoir d'examiner les pratiques de facturation et formuler des recommandations y afférentes comme le précisent les articles 5.5(1) et 5.7(2)(a) de la Loi.

L'article 5.5(1) de la Loi stipule en particulier que le ministère peut référer au Comité de revue professionnelle, et celui-ci doit examiner l'échantillonnage des factures pour :

- a) la qualité des services fournis (inférieure au niveau minimal acceptable)
- b) le niveau des services fournis (dépassant les exigences)
- c) abus relativement aux honoraires professionnels

Sur la base de cet examen, le CRP doit présenter des recommandations au ministère de la Santé. Outre les dispositions législatives, ces deux fonctions sont également mentionnées dans le mandat et le manuel d'orientation du CRP.

2.172 Nous estimons que le CRP a une occasion d'accroître sa valeur auprès du ministère en examinant les analyses des facturations de l'Assurance-maladie et en formulant des commentaires à l'unité de vérification. Comme mentionné dans la Loi, cet examen pourrait relever des domaines où des services inappropriés ou inutiles ont été facturés ou le cahier des tarifs a été utilisé à mauvais escient. Les deux situations pourraient engendrer des recouvrements, directement ou indirectement, par la recommandation d'une vérification. Comme le CRP a besoin de se réunir qu'environ cinq fois par année pour examiner les cas de vérification, d'autres réunions mensuelles pourraient se tenir pour examiner et analyser les pratiques de facturation.

2.173 Nous avons discuté de cette suggestion avec les membres du CRP qui ont été très réceptifs à l'idée de pouvoir accroître la valeur du comité auprès du ministère en analysant les pratiques de facturation et en formulant des recommandations au sujet du mauvais usage possible du cahier des tarifs.

Le CRP ne présente pas de rapport annuel.

2.174 Le CRP n'a pas préparé un plan de travail annuel ou présenté un rapport au ministre ces dernières années. Selon le mandat et le manuel d'orientation du CRP, la présentation d'un rapport annuel au ministre est requise.

2.175 Le mandat du CRP stipule ce qui suit dans la section traitant de l'établissement de rapports : [Traduction] « *Le Comité de revue professionnelle présente un rapport au*

ministre de la Santé ou à son remplaçant désigné. En collaboration avec le ministère de la Santé, le CRP prépare un plan de travail annuel et présente un rapport annuel au ministre sur l'état d'avancement et les résultats des éléments du plan de travail. »

2.176 Le manuel d'orientation du CRP énonce que [Traduction] « La présidence est responsable de la préparation de toute correspondance requise au nom du Comité, ainsi que du rapport annuel au ministre... »¹⁹

2.177 Nous avons examiné la documentation du comité pour les années civiles 2000 à 2011. Le CRP n'a pas préparé de plan de travail annuel pour chacune de ces douze années. Il a préparé trois rapports pour le ministre au cours de la même période, le dernier datant de 2006 (comme le montre la pièce 2.13). Nous estimons que le Comité de revue professionnelle devrait présenter un rapport au ministre comme l'exigent son mandat et son manuel d'orientation.

Résumé

2.178 Le CRP est doté d'un mandat écrit et est reconnu pour être actif. Cependant, le CRP ne présente pas un rapport annuel au ministre comme l'exigent son mandat et son manuel d'orientation. Nous estimons que le CRP a une occasion d'accroître sa valeur auprès du ministère en examinant les analyses des facturations de l'Assurance-maladie. Comme mentionné dans la Loi, cet examen pourrait faire ressortir des domaines où des services inappropriés ou inutiles ont été facturés ou le cahier des tarifs a été utilisé à mauvais escient. Les deux situations pourraient engendrer des recouvrements, directement ou indirectement, par la recommandation d'une vérification.

¹⁹ Manuel d'orientation du Comité de revue professionnelle, octobre 2004, page 10.
Rapport de la vérificatrice générale – 2012

Annexe 9 – Constatations détaillées : Les paiements à l'acte ont besoin d'être surveillés davantage.

La pièce 2.14 - Paiements à l'acte versés par l'Assurance-maladie aux médecins (exercice 2010-2011)

2.14 Paiements à l'acte versés par l'Assurance-maladie aux médecins (exercice 2010-2011)		
Échelle des paiements à l'acte	Nombre de médecins	% par rapport au nombre total de médecins
Plus de 1 000 000 \$	13	0,8 %
500 001 \$ à 1 000 000 \$	132	8,1 %
400 001 \$ à 500 000 \$	111	6,8 %
300 001 \$ à 400 000 \$	153	9,4 %
100 000 \$ à 300 000 \$	468	28,8 %
Moins de 100 000 \$	746	46,0 %
Nombre total de médecins	1 623	100,0 %
<p>Remarques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Échelle des paiements à l'acte</i> – échelle des paiements à l'acte versés aux médecins que le Bureau du vérificateur général a choisie aux fins de comparaison. 2. <i>Nombre de médecins</i> – nombre de médecins dans chaque échelon. 3. <i>Nombre total de médecins</i> – total de tous les médecins qui font l'objet du rapport (et exclut les médecins qui n'ont reçu aucun paiement à l'acte). 4. <i>Moins de 100 000 \$</i> – comprend probablement les médecins dont la principale source de revenus est un salaire ou des paiements à la vacation et qui ont une facturation limitée pour des services à l'acte, ainsi que des médecins travaillant à temps partiel, comme les médecins suppléants, et ceux travaillant seulement une partie de l'année parce qu'ils ont un nouvel emploi ou prennent leur retraite. 5. Les données ne sont pas différenciées par spécialité médicale. (Il existe 44 spécialités.). <p>Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données fournies par le ministère – rapport intitulé « Consolidated Practitioners Cumulative Earnings Report IR3542 [IR3542 – CER 2010-2011] » (non vérifié) pour l'exercice 2010-2011.</p>		

Les paiements à l'acte versés à de nombreux médecins paraissent être élevés lorsqu'on les compare aux prévisions budgétaires.

2.179 La pièce 2.14 présente l'échelle de paiements à l'acte versés aux médecins. Il montre le nombre et le pourcentage de médecins recevant des paiements dans chaque échelon. (Il montre seulement les paiements à l'acte versés aux médecins et exclut les paiements à la vacation et les paiements salariaux.) Selon le ministère, les chiffres suivants ont été utilisés lors de la préparation

du budget de 2011. [Traduction] « La rémunération moyenne estimative d'un médecin généraliste était de 291 418 \$ et celle d'un spécialiste de 420 977 \$ (cette dernière moyenne représente la rémunération moyenne de toutes les spécialités) ». Étant donné ces chiffres, nous estimons qu'une rémunération supérieure aux montants précités devrait être considérée comme élevée.

2.180 Voici nos observations au sujet de la pièce 2.14 :

- Il y a 13 médecins qui ont reçu des paiements à l'acte supérieurs à 1 million de dollars.
- Il y a 145 médecins (9 %) qui ont reçu des paiements à l'acte supérieurs à 500 000 \$.
- Il y a 409 médecins (25 %) qui ont reçu des paiements à l'acte supérieurs à 300 000 \$. Veuillez noter que si on exclut les médecins dont les paiements à l'acte sont inférieurs à 100 000 \$ (médecins salariés, payés à la vacation ou travaillant à temps partiel), ce pourcentage augmente à 47 %.

La surveillance des paiements à l'acte est limitée.

2.181 La surveillance continue des paiements à l'acte est essentielle. Il existe un risque important de trop-payé vu la complexité du système, le fait que les services ne sont pas confirmés comme ayant été reçus par le patient et il n'y a aucune sanction pour la surfacturation.

2.182 La surveillance des paiements à l'acte est limitée. Voici nos observations :

- Personne n'a comme principale responsabilité la surveillance des paiements à l'acte. Bien que l'unité des services assurés et de la rémunération des médecins de l'Assurance-maladie ait des responsabilités de surveillance, le personnel nous a mentionné que leur responsabilité à l'égard des paiements à l'acte se limitait à surveiller le « plafond des paiements à l'acte » pour les médecins salariés.
- Aucune procédure d'examen analytique n'est effectuée de manière courante. Par exemple, il n'y a pas d'examen régulier du registre des paiements aux médecins. Les paiements à l'acte sont faits une fois toutes les deux semaines. Les montants totaux des médecins individuels ne sont pas examinés afin de déceler les montants exceptionnellement élevés, qui pourraient par la suite être étudiés plus à fond afin de déterminer s'ils sont raisonnables.
- Aucun rapport d'anomalie n'est produit ou examiné de façon régulière. Par exemple, il pourrait être utile d'avoir un rapport d'anomalie qui énumère les médecins qui ont des factures qui dépassent un nombre

raisonnable de patients par jour. Ceux-ci pourraient être étudiés davantage pour déterminer si les cas sont réalistes.

- Il n’y a aucune procédure de surveillance écrite.
- Il n’y a aucune pratique de surveillance régulière en vue de relever et d’analyser les factures des médecins à revenu élevé.
- Le système automatisé de paiement utilisé pour les paiements à l’acte comporte une composante de surveillance qui n’a pas été développée et activée.

2.183 Nous avons observé deux domaines précis où la surveillance fait défaut et, par conséquent, des paiements en trop aux médecins peuvent avoir lieu.

La surveillance du plafond pour les paiements à l’acte versés aux médecins salariés est inadéquate.

(Exemple 1)

2.184 La politique provinciale à l’égard des médecins salariés et le plan du régime de Rémunération du personnel médical (RPM) prévoient qu’un médecin salarié est autorisé à facturer des services à l’acte dans les situations suivantes :

- les services dispensés ne cadrent pas dans l’entente salariale et sont effectués en dehors des heures normales de travail, qui sont de 37,5 heures par semaine, entre 8 h et 18 h, du lundi au vendredi. (Ces services sont facturés au moyen d’un compte de médecin utilisant le service automatisé pour les paiements à l’acte.)
- les services de garde autorisés en dehors des heures normales de travail. (Ces services sont facturés par l’entremise d’un « compte de groupe d’appel » utilisant le service automatisé pour les paiements à l’acte.)

2.185 Bien qu’il n’y ait pas de limites aux factures imputées au « compte de groupe d’appel » autorisé d’un médecin salarié, il en existe une pour les autres paiements à l’acte versés aux médecins salariés. La politique et la RPM précisent de la même manière qu’il y a un « seuil de la rémunération à l’acte ». Les facturations pour les services à l’acte en dehors du service de garde autorisé sont payées à 100 % jusqu’à un plafond précisé dans la RPM pour un exercice. Une fois le seuil atteint, les factures ultérieures sont payées à 50 % du tarif. Le seuil pour 2011 était de 48 438 \$. Ce seuil de la facturation maximale pour des paiements à l’acte pour les médecins salariés est communément appelé « le plafond ».

2.186 La responsabilité de surveiller les facturations pour les

services à l'acte est assignée à un membre du personnel de l'unité des services assurés et de la rémunération des médecins. C'est un membre du personnel l'unité des services financiers qui est responsable de réduire à 50 % le paiement des factures présentées par les médecins salariés qui ont été identifiés comme ayant atteint « le plafond ».

2.187 Nous avons examiné le processus du ministère en matière de surveillance du plafond des paiements à l'acte pour les médecins salariés et avons constaté ce qui suit :

- La surveillance du plafond a été effectuée seulement pour les trois premiers trimestres de 2011. Par conséquent, les médecins qui ont atteint le plafond au cours du quatrième trimestre n'ont pas été repérés et la règle du 50 % n'a donc pas été appliquée. Cette situation a probablement donné lieu à des trop-payés à certains médecins.
- Certains médecins ont été identifiés comme ayant atteint le plafond, mais la règle de 50 % n'a pas été appliquée. Le ministère n'a pas été en mesure de nous fournir de la documentation pour corroborer la raison autorisant cette exemption.
- La surveillance du plafond est faite de manière isolée, sans faire un examen du solde ou des factures du « compte de groupe d'appel » du médecin. Des médecins pourraient présenter par erreur ou intentionnellement des factures pour des services à l'acte qui sont assujetties au seuil au « compte de groupe d'appel », qui n'est pas surveillé, et ces factures ne seraient pas incluses dans le montant total des paiements à l'acte du médecin aux fins du plafond. Cette situation pourrait engendrer un trop-payé de 50 % sur les factures.

2.188 Nous avons choisi un petit échantillon de cinq médecins salariés qui avaient reçu plus de 120 000 \$ de paiements à l'acte pour voir si leurs paiements avaient été plafonnés :

- Deux avaient été identifiés comme ayant atteint le plafond et leurs factures ultérieures pour des services à l'acte avaient été rectifiées selon la règle du 50 %.
- Trois n'avaient pas été identifiés comme ayant atteint le plafond. Un examen plus poussé a démontré que les paiements à l'acte élevés étaient dus à des facturations élevées appliquées au « compte de groupe d'appel » des médecins et que leurs comptes de paiements à

l'acte étaient inférieurs au plafond. Sans que l'unité de vérification entreprenne beaucoup plus de travail, le ministère n'était pas en mesure de nous confirmer s'il y avait des facturations inappropriées aux « comptes de groupe d'appel ». Nous présentons des observations sur le « compte de groupe d'appel » des trois médecins dans la prochaine section.

Il n'y a pas de surveillance du « compte de groupe d'appel » pour les médecins salariés.

(Exemple 2)

2.189 Un médecin salarié a un « compte de groupe d'appel » s'il participe à un service de garde autorisé dans un hôpital. Une « allocation de disponibilité » est un paiement fait à un médecin pour être disponible à dispenser des services à des patients après les heures normales de travail, pendant les fins de semaine et les jours fériés, selon un horaire préparé pour un hôpital. S'il est appelé dans un hôpital pour dispenser des services urgents ou d'urgence, le médecin peut également facturer ces services. Autant l'allocation que les services d'urgence sont facturés par l'entremise du « compte de groupe d'appel », qui fait partie du système automatisé pour les paiements à l'acte.

2.190 Bien qu'il n'y ait pas de « plafond » sur les factures portées au « compte de groupe d'appel » autorisé d'un médecin salarié, la surveillance de ce compte reste importante pour s'assurer que seulement les services d'urgence admissibles sont facturés. Le ministère est conscient que certains médecins présentent de façon inappropriée des factures relatives à d'autres services, qui devraient être présentées au compte de paiements à l'acte du médecin, compte qui est soumis au plafond.

2.191 Le ministère nous a informés de ce qui suit :

- Le ministère n'a pas de mesures de contrôle pour empêcher que des factures présentées de manière inappropriée soient payées.
- La seule méthode de repérer des factures présentées de manière inappropriée est au moyen d'une vérification, qui est processus très complexe et qui exige beaucoup de temps.

La pièce 2.15 - Examen des paiements du « compte de groupe d'appel » et d'autres modes de rémunération de trois médecins (2010-2011)

2.15	Examen des paiements du « compte de groupe d'appel » et d'autres modes de rémunération de trois médecins (2010-2011)					
		Médecin A		Médecin B		Médecin C
	#	Paiements	#	Paiements	#	Paiements
Services facturés au « compte de groupe d'appel » à la même date qu'un paiement d'allocation	475	149 887 \$	479	86 922 \$	540	114 802 \$
Services facturés au « compte de groupe d'appel » à des dates sans paiement d'allocation (facturés de manière inappropriée)	219	95 762	69	16 917	93	24 068
Total des services de garde (excluant les allocations)	-	245 649 \$	-	103 839 \$	-	138 870 \$
Paiements d'allocations	97	13 618	112	14 767	47	6 598
Total des paiements pour services de garde	-	259 267 \$	-	118 606 \$	-	145 468 \$
Autres paiements à l'acte	-	-	-	1 977	-	4 556
Total – Paiements à l'acte	-	259 267 \$	-	120 583 \$	-	150 024 \$
Salaire	-	329 291	-	321 165	-	275 763
Paiements à la vacation et autres paiements	-	27 001	-	30 744	-	27 399
Rémunération totale	-	615 559 \$	-	472 492 \$	-	453 186 \$
Remarques :						
1. Sous chaque colonne de médecin :						
« # » – nombre de services que le médecin a facturé à son « compte de groupe d'appel » et le nombre de paiements d'allocation versés au médecin.						
« <i>Paiements</i> » – total des paiements faits à un médecin pour des services dispensés et les allocations.						
2. <i>Services facturés au « compte de groupe d'appel »</i> – séparés selon qu'ils ont été offerts au cours de la période de 24 heures pour l'allocation de service de garde autorisé ou en dehors de cette période.						
3. <i>Paiements d'allocations</i> – paiements versés aux médecins participant au service de garde autorisé ou pour un deuxième appel pour qu'ils demeurent disponibles pour le service de garde au cas où un établissement autorisé (normalement un hôpital) a besoin de fournir des services aux patients après les heures normales de travail, au cours des fins de semaine et les jours fériés. Les allocations sont payées une seule fois par période de 24 heures.						
4. <i>Autres paiements à l'acte</i> – paiements à l'acte versés au médecin pour les facturations selon le régime de rémunération à l'acte à des comptes autres que le « compte de groupe d'appel ».						
5. <i>Salaire</i> – rémunération salariale globale versée au médecin selon le rapport du ministère.						
6. <i>Paiements à la vacation et autres paiements</i> – toute rémunération à la vacation versée au médecin ainsi que d'autres paiements tels que des avantages et des rajustements selon le rapport du ministère.						
Sources: Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données fournies par le ministère – rapport intitulé « Consolidated Practitioners Cumulative Earnings Report IR3542 [IR3542 – CER 2010-2011] » (non vérifié) pour l'exercice 2010-2011 et d'une analyse connexe du ministère, intitulée « Monitoring and Compliance Overview of Supplied Data ».						

2.192 La pièce 2.15 présente un examen des paiements du « compte de groupe d'appel » et d'autres formes de rémunération de trois médecins. Sans que l'unité de vérification entreprenne plus de travail, le ministère n'était pas en mesure de nous confirmer s'il y avait des facturations inappropriées aux « comptes de groupe d'appel ».

2.193 Voici nos observations découlant de l'analyse de la rémunération de trois médecins présentée dans la pièce 2.15:

- Deux médecins avaient d'autres facturations selon le régime de rémunération à l'acte qui étaient plafonnées. Les autres facturations selon ce régime étaient de l'ordre de 1 977 \$ pour le médecin B et de 4 556 \$ pour le médecin C. Comme les autres paiements à l'acte étaient sous le seuil de 48 000 \$, le plafond n'a pas été appliqué.
- Bien que seulement les allocations de disponibilité et les factures pour le service de garde autorisé soient acceptables dans le « compte de groupe d'appel », chacun des comptes contenait des facturations pour des services à l'acte sans les allocations. Le paiement d'une allocation confirme que le médecin était de garde cette journée-là et donc autorisé à présenter des factures par l'entremise du « compte de groupe d'appel ». L'absence d'un paiement d'allocation démontre que leurs factures étaient inappropriées – elles auraient dû être présentées comme des factures normales pour des services à l'acte soumises au plafond.
- En prenant le médecin A comme exemple, il y a eu 219 (32 %) facturations pour des services à l'acte sans les allocations qui étaient inappropriées. Le total des paiements pour des services facturés de façon inappropriée s'élevait à 95 762 \$. Dans le cas du médecin A, si les factures sans allocations qui ont été présentées au « compte de groupe d'appel » avaient été facturées à un l'autre compte de paiements pour services à l'acte, les factures auraient été soumises au plafond de 48 000 \$. Si on avait payé à 50 % les factures dépassant le plafond, les paiements à l'acte auraient été d'environ 72 000 \$ au lieu de 95 762 \$.

L'utilisation du mauvais compte peut occasionner un trop-payé.

2.194 Tous les médecins inscrits auprès de l'Assurance-maladie reçoivent un numéro de fournisseur de service et un compte personnel de paiements à l'acte. Les médecins salariés reçoivent également un compte de facturation pro forma et un « compte de groupe d'appel ». Certains médecins ont également un compte d'entreprise. Nous avons été informés que bon nombre de médecins ont plusieurs comptes. Nous avons trouvé le cas d'un médecin qui avait six comptes.

2.195 L'utilisation du mauvais compte peut occasionner un trop-payé. Par exemple, un médecin salarié peut inscrire de façon erronée ses facturations pro forma dans son compte personnel de paiements à l'acte, au lieu de son compte de facturation pro forma. Les factures présentées à leur compte de facturation pro forma servent seulement à des fins de suivi par l'hôpital et ne sont pas payées. Les factures présentées au compte personnel de paiements à l'acte sont payées à 100 % jusqu'à environ 48 000 \$ (le plafond) et par la suite à 50 %. Le personnel du ministère nous a fait part de cas où des médecins salariés ont été rémunérés par erreur pour des services dispensés pendant leurs heures salariées.

2.196 Les problèmes avec les facturations du « compte de groupe d'appel », comme il a été mentionné précédemment, sont également un exemple de trop-payé potentiel lorsque le mauvais compte est utilisé.

Résumé

2.197 Nous estimons que le ministère devrait élaborer, documenter, attribuer et mettre en œuvre des procédures de surveillance appropriées, comme le plafond et le « compte de groupe d'appel », pour tous les paiements à l'acte, y compris pour de tels paiements versés aux médecins salariés.

Annexe 10 – Constatations détaillées : Les mesures de contrôle et de surveillance des paiements aux radiologistes ont besoin d’être améliorées.

La pièce 2.16 - Rémunération (\$) des radiologistes par échelle (exercice 2010-2011)

2.16 Rémunération des radiologistes par échelle (exercice 2010-2011)		
Échelle de rémunération	Nombre de radiologistes	% par rapport au nombre total de radiologistes à « temps plein »
Supérieure à 1 000 000 \$	5	7,35 %
750 000 \$ à 1 000 000 \$	19	27,94 %
500 000 \$ à 749 999 \$	21	30,88 %
250 000 \$ à 499 999 \$	14	20,59 %
Moins de 250 000 \$	9	13,24 %
Nombre total de radiologistes (codes de catégorie 11, 15, 31)	68	100,00 %
Nombre de radiologistes avec d’autres codes de catégorie	66	
Total (tous les radiologistes)	134	
<p>Remarques :</p> <ol style="list-style-type: none"> Radiologiste – médecin pratiquant la radiologie diagnostique ou la médecine nucléaire. Échelle de rémunération – échelle de rémunération choisie par le Bureau du vérificateur général aux fins de comparaison. La rémunération représente le total de tous les types de paiements versés par l’Assurance-maladie. Nombre de radiologistes – nombre total de radiologistes pratiquant la radiologie diagnostique ou la médecine nucléaire dans l’échelon donné. Radiologistes « à temps plein » – ceux qui sont dans les catégories suivantes (la « catégorie » d’un radiologiste est celle sous laquelle il a été inscrit initialement par l’Assurance-maladie) : <ul style="list-style-type: none"> • Catégorie 11 – Rémunéré à l’acte à plein temps • Catégorie 15 – Salarié à temps plein avec autre rémunération • Catégorie 31 – Salarié à temps plein sans autre rémunération Nombre de radiologistes avec d’autres codes de catégorie – nombre de radiologistes dont la catégorie n’est pas précisée plus haut. Ceux-ci comprennent les médecins suppléants à court terme, les retraités, les médecins hors province, etc. Le Total (tous les radiologistes) de 134 comprend un radiologiste salarié, les autres 133 radiologistes sont rémunérés à l’acte. Ces données comprennent seulement les radiologistes pratiquant la radiologie diagnostique ou la médecine nucléaire dans une zone valide avec un total de paiements dépassant 0 \$. <p>Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d’après les données fournies par le ministère dans le rapport intitulé « Radiology - Comparative Practitioners Cumulative Earnings Report IR3567 » (non audité) pour la période allant d’avril 2010 à mars 2011.</p>		

Le total des paiements versés à certains radiologistes semble être élevé par rapport aux autres spécialités.

2.198 La pièce 2.16 présente le nombre de radiologistes dans chaque échelon de rémunération. Le tableau montre qu'il y avait 68 radiologistes qui ont été rémunérés régulièrement en 2011. De ce nombre, 45 radiologistes (66 %) ont été payés plus d'un demi-million de dollars, ce qui comprend cinq radiologistes qui ont reçu plus d'un million de dollars à titre de rémunération. Le personnel du ministère a convenu que les paiements versés aux radiologistes semblaient être élevés par rapport aux autres spécialités.

2.199 Voici d'autres observations au sujet des paiements aux radiologistes :

- La *catégorie 13* est utilisée pour les « paiements à l'acte à des médecins suppléants à court terme ». Nous avons inclus cette catégorie dans le « nombre de radiologistes avec d'autres codes de catégorie » dans la pièce 2.16. Il y avait 17 radiologistes inscrits dans la catégorie 13. La plupart de ces radiologistes (16) ont reçu une rémunération totale de 72 474 \$ ou moins, ce qui semble être raisonnable du fait que les médecins suppléants travaillent à temps partiel ou font du remplacement. Cependant, un radiologiste de la catégorie 13 a été payé 651 406 \$, ce qui semble être élevé et exceptionnel.
- Il y avait seulement cinq autres radiologistes avec des paiements de plus de 100 000 \$ dans le « nombre de radiologistes avec d'autres codes de catégorie ». Trois d'entre eux ont reçu des paiements entre 100 000 \$ et 199 999 \$; le quatrième radiologiste a été payé 213 730 \$ et le cinquième a reçu 851 955 \$ en paiements et était classé dans la catégorie « pas en pratique active au Nouveau-Brunswick ». Étant donné les montants versés à la plupart des « radiologistes avec d'autres codes de catégorie », la somme de 851 955 \$ versée à un radiologiste semble être élevée et exceptionnelle.
- Le radiologiste qui a eu la rémunération la plus élevée a reçu 1 430 121 \$. Nous avons constaté qu'au cours de la période de cinq ans de 2006-2007 à 2010-2011, c'est 6,3 millions de dollars qui ont été versés à ce même radiologiste. Un membre du personnel du ministère a convenu que les paiements à ce radiologiste semblaient être élevés. Le membre du personnel a expliqué que certains radiologistes sont « certifiés » et sont donc rémunérés à un tarif plus élevé; toutefois, ce n'était pas le cas pour ce radiologiste en particulier.

2.200 Nous avons analysé la rémunération des radiologistes par zone pour 2011 et avons constaté ce qui suit :

- Dans sept des huit zones, la moyenne de la zone était supérieure à un demi-million de dollars.
- La médiane pour une zone était de 821 863 \$, ce qui veut dire que quatre des neuf radiologistes dans cette zone ont reçu des paiements dépassant 821 863 \$, et quatre des neuf radiologistes dans cette zone ont reçu des paiements inférieurs à 821 863 \$.

Ces chiffres semblent être élevés par rapport aux autres spécialités.

Les factures présentées pour les radiologistes ne sont pas assujetties à des contrôles de paiement réguliers.

2.201 Bien que les radiologistes fassent partie du groupe de médecins rémunérés à l'acte en vertu de l'entente de paiements à l'acte, les factures présentées pour les radiologistes ne sont pas assujetties à des contrôles de paiement réguliers. Le processus de paiement pour les radiologistes diffère de celui suivi pour les autres médecins payés à l'acte, comme suit :

- *Un processus de paiement manuel indirect est utilisé.* Les radiologistes sont payés par la RRS, qui est ensuite remboursée par l'Assurance-maladie par l'entremise d'un processus de paiement manuel. Généralement, les médecins rémunérés à l'acte sont payés en utilisant le système automatisé de paiements à l'acte; le médecin présente ses factures par voie électronique et il est payé directement par l'Assurance-maladie au moyen d'un dépôt direct dans son compte de banque. Le processus de paiement manuel pour les radiologistes pourrait être plus coûteux, en tenant compte du temps du personnel requis, par rapport au processus automatisé direct pour les médecins rémunérés à l'acte typiques.
- *Des renseignements importants sur les factures ne sont pas fournis, ce qui donne lieu à moins de contrôles sur les paiements et aucun recouvrement.* Les radiologistes sont les seuls médecins rémunérés à l'acte qui ne présentent pas leurs factures en utilisant le système automatisé de paiements à l'acte, qui intègre plusieurs commandes d'édition, de contrôles de validation et de contrôles des paiements. Sauf pour deux zones, les radiologistes sont payés sans soumettre de renseignements sur les patients, comme il est requis pour toute facture payée en vertu de l'entente de rémunération à l'acte. Sans renseignements appropriés sur la facture, l'Assurance-maladie n'est pas en mesure de valider le

montant avant le paiement ou de le vérifier par la suite.

- *Un nombre limité de règles de décision pour les factures de radiologie électroniques signifie moins de contrôles.* Le personnel du ministère nous a informés qu'il y a deux zones qui présentent des factures électroniques pour les radiologistes au moyen du système automatisé de paiements à l'acte. Même si ce processus est meilleur que le système de paiement manuel, il n'est toujours pas contrôlé comme les autres paiements à l'acte, parce qu'il y a moins de règles de décision qui sont appliquées aux factures de radiologies que pour les autres factures pour des services à l'acte. (Les règles de décision sont des conditions qui doivent être remplies pour qu'une facture puisse être payée. Par exemple, une facture pour une radiographie de l'utérus doit être faite avec un numéro d'Assurance-maladie d'une femme.)

Le ministère ne recouvre pas les coûts de l'Assurance-maladie liés à la radiologie parce que des renseignements importants au sujet des factures ne sont pas disponibles au sein du ministère.

2.202 Comme les radiologistes n'utilisent pas le système automatisé des paiements à l'acte, d'importants renseignements au sujet des factures ne sont pas fournis et le ministère ne recouvre pas les coûts de l'Assurance-maladie liés à la radiologie.

2.203 Les renseignements sur les factures pour les paiements à l'acte permettent au ministère de recouvrer les paiements relatifs à des patients de l'extérieur de la province et des facturations à des tiers, comme TSNB. Ces factures peuvent faire également l'objet d'une vérification, ce qui se solde souvent par des recouvrements. Puisque les radiologistes sont payés sans fournir de renseignements importants sur les factures, aucun recouvrement de ce genre n'est possible.

Le ministère ne surveille pas la rémunération des radiologistes.

2.204 Aucune des trois unités au sein du ministère qui fait affaire avec les radiologistes ne surveille leur rémunération.

2.205 En outre, comme les paiements aux radiologistes représentent des frais facturés pour les RRS, ces dernières n'ont aucun intérêt à surveiller les paiements ou à contrôler les frais.

Les factures actuelles de radiologie ne respectent pas le Manuel des médecins et le règlement.

2.206 Le *Manuel des médecins* énonce que « Depuis le printemps 1992, la seule voie acceptée pour soumettre à l'Assurance-maladie des factures pour les services à l'acte est par moyen électronique. » Nous sommes vingt ans plus tard et les factures de radiologie sont toujours soumises manuellement par la plupart des zones.

2.207 Le règlement d'application de la *Loi sur le paiement*

des services médicaux précise les exigences pour toutes les factures (voir la pièce 2.17). Les factures actuelles de radiologie ne respectent pas les exigences énoncées parce que les renseignements sur le patient, le diagnostic et le traitement ne sont pas soumis.

La pièce 2.17 - Exigences pour les factures d'Assurance-maladie selon le Règlement établi en vertu de la Loi sur le paiement des services médicaux

2.17	Exigences pour les factures d'Assurance-maladie selon le Règlement établi en vertu de la Loi sur le paiement des services médicaux
	<p>Le Règlement établi en vertu de la <i>Loi sur le paiement des services médicaux</i> exige que toutes les factures présentées fournissent les renseignements suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • paiement à verser au praticien ou au bénéficiaire; • nom du patient; • numéro d'assurance-maladie du patient; • date de naissance du patient; • sexe du patient; • nom et numéro du praticien; • rôle du praticien, par exemple, en qualité de chirurgien, assistant-chirurgien, chirurgien collaborateur ou anesthésiste; • temps consacré par le praticien au(x) service(s), s'il est nécessaire pour établir le montant du paiement; • nom et numéro du praticien référant ou responsable du transfert; • diagnostic; • date(s) des services facturés; • nombre de services facturés ou de jours d'hospitalisation; • date d'admission à l'hôpital et date du congé dans les cas de soins dispensés à des patients hospitalisés; • lieu où les services sont dispensés : cabinet du praticien, domicile du patient, hôpital (patient hospitalisé), services externes ou d'urgence d'un hôpital, foyer de soins ou ailleurs; • code d'établissement obligatoire pour les services fournis indiqués dans les établissements 3, 5 et 6 ainsi que les services de la télémédecine et les services fournis dans les cliniques sans rendez-vous; • code(s) du ou des services et tarifs facturés; • nombre total de lignes; • renseignements ou observations concernant le traitement; • date à laquelle la formule est remplie; • signature du patient dans le cas de services pour lesquels le praticien opte pour la non-participation.
	<p>Source : Extrait du <i>Manuel des médecins</i> 27/03/08, disponible sur le site Web du ministère.</p>

Le projet du ministère visant à automatiser la facturation des services de radiologie progresse lentement.

2.208 Le ministère a amorcé en 1998 un projet visant à automatiser la facturation des services de radiologie. Nous avons examiné la proposition de projet de facturation automatisée normalisée pour les services de radiologie, datée du 4 février 2011, qui prévoit ce qui suit :

[Traduction]

À l'automne 1998, le ministère de la Santé et du Mieux-être a amorcé un projet pour intégrer la facturation pour la radiologie dans le système informatisé des paiements à l'acte.

L'Assurance-maladie a promis à chaque région un montant maximal de 25 000 \$ pour améliorer leur système en vue de s'adapter à ce changement. On prévoit que ce montant pourra être recouvré dans la première année parce que l'Assurance-maladie ne sera plus responsable des services qui lui sont facturés par erreur ni ceux de tiers partis (Gendarmerie royale du Canada, ministère de la Défense, etc.). L'Assurance-maladie sera également en mesure de recouvrer les frais d'autres provinces pour les services de radiologie dispensés à leurs résidents pendant leur séjour au Nouveau-Brunswick. Jusqu'à ce jour, seules deux zones (...) ont effectué les modifications pour que la facturation des radiologistes puisse être transmise comme facturation automatisée pour paiements à l'acte, comprenant les renseignements sur les services et les patients. Les renseignements sont saisis, mais aucune règle de décision n'est en place – les règles seront instaurées au moment des discussions relatives à la diffusion du système de paiements à l'acte cette année – il faudra créer un groupe de travail composé d'experts de la Société médicale du Nouveau-Brunswick et de l'Assurance-maladie.

2.209 Tous les employés à qui nous avons parlé au sujet de la radiologie ont convenu qu'il fallait faire « quelque chose ». Plusieurs croient que l'intérêt récent que porte le ministère au sujet de l'automatisation de la facturation pour la radiologie sera une réussite. Cependant, en date du mois de mai 2012, soit quinze mois après la proposition, seulement les deux zones initiales utilisaient la facturation automatisée pour les services de radiologie.

Résumé

2.210 Les pratiques de facturation actuelles comportent des risques importants et peuvent entraîner une perte de recouvrements importants de paiements erronés. Nous estimons que les radiologistes devraient être tenus de facturer par l'entremise du système automatisé de l'Assurance-maladie comme tous les autres médecins rémunérés à l'acte. Le manque de renseignements, de contrôles, de surveillance et de vérification des paiements aux radiologistes requiert des mesures immédiates.

Annexe 11 – Constations détaillées : Les salaires versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à l'échelle salariale.

La pièce 2.18 - Méthodes de payer les médecins dans le cadre du programme d'Assurance-maladie

2.18	Paiements salariaux versés aux médecins par l'Assurance-maladie (exercice 2010-2011)	
	Échelle des paiements salariaux	Nombre de médecins
	Supérieure à 1 000 000 \$	1
	500 001 \$ à 1 000 000 \$	10
	400 001 \$ à 500 000 \$	17
	300 001 \$ à 400 000 \$	108
	200 001 \$ à 300 000 \$	187
	100 000 \$ à 200 000 \$	104

Remarques :

1. *Paiements salariaux* – paiements liés à un salaire y compris les avantages.
2. *Échelle des paiements salariaux* – échelle des paiements salariaux versés aux médecins que le Bureau du vérificateur a choisie aux fins de comparaison.
3. *Nombre de médecins* – nombre de médecins qui se trouvent dans chaque échelon.
4. Les données ne sont pas différenciées selon les spécialités médicales.

Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données fournies par le ministère – rapport intitulé « Consolidated Practitioners Cumulative Earnings Report IR3542 [IR3542 – CER 2010-2011] » (non vérifié) pour l'exercice 2010-2011.

Les salaires versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à l'échelle salariale.

2.211 La pièce 2.18 présente l'échelle des paiements salariaux versés aux médecins en 2011. (Il montre seulement les paiements salariaux et n'inclut pas les paiements à l'acte ou à la vacation.) Les paiements salariaux sont donnés par échelons, indiquant le nombre de médecins qui ont reçu les paiements dans chaque échelon.

2.212 Selon l'entente du plan de Rémunération du personnel médical (RPM) pour les médecins salariés, les salaires de base pour 2011 variaient entre 151 658 \$ et 266 292 \$²⁰

²⁰ Rémunération du personnel médical – 1 avril 2010. Remarque : il y a eu un ajustement de marché pour les oncologistes et les pathologistes qui augmente leur salaire. Il y avait environ 75 oncologistes et pathologistes au cours de l'exercice 2011.

(échelle salariale). Les médecins salariés reçoivent des avantages en plus de leur salaire et, pour certains d'entre eux dans des spécialités particulières, il faut ajouter des ajustements de marché à leur salaire de base pour déterminer le total du montant contractuel maximal.

2.213 Les salaires versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à l'échelle salariale. Voici nos observations au sujet de la pièce 2.18 :

- Un médecin a reçu des paiements salariaux dépassant 1 million de dollars.
- Il y a eu 11 médecins qui ont reçu chacun des paiements salariaux dépassant 500 000 \$.
- Il y a eu 136 médecins qui ont reçu chacun des paiements salariaux dépassant 300 000 \$.

2.214 Nous avons effectué une analyse et avons observé que certains médecins semblent être payés plus que l'échelle salariale. Nous avons fourni au ministère un échantillon de ces médecins. Le ministère nous a remis des documents justificatifs qui démontrent que les paiements versés aux médecins visés étaient raisonnables. Voici les raisons données pour les montants les plus élevés : ajustements de marché pour certaines spécialités, salaire de surveillant, contrats pour des compétences particulières et salaire rétroactif.

Les contrats avec les médecins salariés ne sont pas tous déposés auprès du ministère.

2.215 Bien qu'ils soient payés en vertu de l'entente de RPM, les médecins salariés ont un contrat avec une RRS. Les contrats sont conservés par la RRS, qui fournit des renseignements au ministère.

2.216 Le ministère n'est pas en mesure de vérifier entièrement les paiements versés à un médecin salarié sans avoir une copie de son contrat. Au moment de notre examen, le ministère était en train d'obtenir une copie des contrats de tous les médecins salariés. Une note de service datée de janvier 2012 a été envoyée à toutes les RRS leur demandant une copie de tous les contrats de médecins avant la fin de février. En date de juin 2012, soit six mois plus tard, le ministère avait reçu 84 % des contrats des médecins salariés et il était toujours à l'œuvre pour obtenir les autres.

L'exigence de la facturation pro forma n'est pas respectée par tous les médecins salariés.

2.217 La politique provinciale à l'égard des médecins salariés énonce que [Traduction] « *Les médecins salariés doivent présenter une facturation pro forma ou seulement les antécédents, tel que l'exige le ministère.* » La facturation pro forma (communément appelée aussi

« facturation aux fins d’antécédents seulement ») est un processus suivi par les médecins salariés pour soumettre des renseignements sur les services dispensés pendant leurs heures normales de travail. Les factures pro forma sont semblables aux factures pour des services à l’acte, sauf qu’elles ne sont pas payées.

2.218 La facturation pro forma est importante pour le programme d’Assurance-maladie parce qu’elle fournit des renseignements qui sont utilisés à plusieurs fins, notamment pour :

- conserver des données historiques à l’égard de la prestation de services et faire le suivi sur le nombre de patients et leurs données démographiques, ainsi que sur le type de services dispensés;
- conserver les antécédents médicaux complets et exacts;
- des études épidémiologiques sur des maladies comme le diabète, les oreillons, le cancer;
- des initiatives en santé publique, comme des immunisations;
- la planification des ressources, l’évaluation de la performance et la reddition de comptes;
- la surveillance et la vérification.

2.219 Les renseignements de la facturation pro forma sont requis pour bien surveiller les médecins salariés et vérifier les paiements qui leur sont faits. Par exemple, les renseignements sur les services dispensés par un médecin pendant ses heures rémunérées à salaire permettent au ministère de surveiller la conformité avec son contrat. Les renseignements de la facturation pro forma sont également nécessaires pour vérifier les factures pour des services à l’acte présentées par les médecins salariés en vue de s’assurer que le médecin ne réclame pas des paiements à l’acte pour des services dispensés pendant ses heures rémunérées à salaire.

2.220 Bien que [Traduction] « la facturation pro forma a toujours été une exigence d’emploi pour les médecins salariés »²¹, le ministère n’a en pas toujours appliqué la conformité. Nos observations comprennent ce qui suit :

- En octobre 2006, le ministère a créé un groupe de

²¹ Renseignement fourni par le ministère – Note de service envoyée aux médecins salariés le 8 octobre 2008.

travail avec la Société médicale pour répondre à la résistance des médecins envers la facturation pro forma et faciliter le respect de cette exigence. Comme on a établi que plusieurs médecins n'avaient pas le temps ou le soutien pour préparer des factures pro forma, le ministère a donc transféré des fonds aux RRS pour des ressources administratives dédiées à la préparation de factures pro forma pour les médecins. En outre, un membre du personnel du ministère a visité tous les cabinets de médecin afin de former leur personnel, ainsi que pour déterminer ceux qui respectaient l'exigence et en faire le suivi.

- En 2008, le ministère a envoyé une note de service aux médecins salariés pour leur rappeler l'exigence de la facturation pro forma. La communication mentionnait que beaucoup de médecins salariés préparaient des factures pro forma, mais la plupart d'entre eux ne le faisaient pas, et on leur demandait de le faire avant la fin de mars 2009.
- En mai 2011, le ministère a envoyé une note de service aux médecins salariés à titre de directive les enjoignant à préparer des factures pro forma au plus tard le 19 août 2011, sinon le ministère [*Traduction*] « prendrait des mesures pour assurer la conformité. » De même en octobre 2011, le ministère a fait parvenir des rapports de facturation pro forma aux médecins qui avaient respecté la directive. Les médecins fautifs ont reçu une lettre de non-respect.
- Le ministère fait maintenant le suivi de la conformité. En janvier 2012, le ministère a effectué une analyse et déterminé que 80 % des médecins salariés préparaient des factures pro forma. (Le ministère a mentionné que certains médecins ne préparaient pas de factures pro forma parce qu'il n'y avait pas de codes de tarif pour leur travail de spécialité. Ces médecins ont été exclus de l'analyse.)

La surveillance des paiements aux médecins salariés laisse à désirer.

2.221 Bien qu'il existe des contrôles de paiement sur les salaires, les paiements à l'acte et les paiements à la vacation versés à la plupart des médecins, aucune surveillance n'est effectuée sur la rémunération totale des médecins salariés. Alors que le total des paiements pour chaque type de rémunération peut sembler raisonnable lorsqu'analysé individuellement, il importe d'examiner la rémunération totale afin de relever un risque de trop-payés à un médecin.

2.222 Nous avons examiné le rapport de la rémunération

cumulative des médecins pour 2011 et avons remarqué que plusieurs médecins salariés avaient d'autres types de rémunération élevée (paiements à l'acte ou à la vacation). Par exemple, un médecin a reçu des paiements salariaux de 218 437 \$, des paiements à la vacation de 216 799 \$ et des paiements à l'acte de 9 654 \$. Un autre médecin a reçu des paiements salariaux de 305 198 \$, des paiements à l'acte de 150 839 \$ et des paiements à la vacation de 80 603 \$. Un troisième a eu des paiements salariaux de 287 056 \$, des paiements à la vacation de 113 061 \$ et des paiements à l'acte de 58 071 \$. Cette situation est autorisée selon les politiques de l'Assurance-maladie; cependant, le total des paiements devrait être surveillé.

Résumé

2.223 Nous estimons que le ministère devrait élaborer, documenter, attribuer et mettre en œuvre des procédures de surveillance appropriées pour les médecins salariés. Les procédures de surveillance devraient inclure l'examen des contrats signés entre les RRS et le médecin afin d'assurer la conformité avec le plan de Rémunération du personnel médical. Nous estimons également que le ministère devrait poursuivre ses efforts pour surveiller la conformité avec l'exigence de la facturation pro forma et prendre les mesures à l'égard des médecins qui ne la respectent pas.

Annexe 12 – Constatations détaillées : Les paiements à la vacation versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à la politique.

Les paiements à la vacation versés à certains médecins semblent être élevés par rapport à la politique.

2.224 Nous avons examiné le rapport de la rémunération cumulative des médecins pour 2011 et avons remarqué que plusieurs médecins avaient reçu des paiements à la vacation élevés par rapport à la politique. Nous avons également constaté que beaucoup de médecins avaient également reçu des paiements à l'acte ou des paiements salariaux. Voici des exemples :

- Un médecin a eu des paiements à la vacation de 475 703 \$ et des paiements à l'acte de 825 253 \$. Nous avons interrogé le ministère au sujet de cet omnipraticien qui avait reçu plus de 1,3 million de dollars en paiements. Le ministère nous a précisé que ce médecin avait un accord spécial avec la RRS. Nous avons examiné une copie de l'entente entre la RRS et le médecin. L'entente, datée de mai 2007, justifie les paiements à la vacation au médecin, et prévoit un avis écrit de six mois en cas de résiliation par l'une ou l'autre des parties. D'après nos entretiens avec le personnel du ministère, nous estimons que cette entente n'est peut-être pas dans le meilleur intérêt financier de la province.
- Un autre médecin a reçu 342 198 \$ en paiements à la vacation et 461 913 \$ en paiements à l'acte. Le ministère nous a informés que les paiements à la vacation étaient à l'égard du service d'urgence d'un hôpital et étaient raisonnables. Afin de déterminer le caractère raisonnable des paiements à l'acte, l'unité de vérification aurait besoin de faire plus de travail.

2.225 Nous avons remis au ministère une liste de médecins ayant reçu une rémunération à la vacation élevée et lui avons demandé des explications. Le ministère nous a fait part des renseignements suivants :

- Plusieurs des médecins qui ont reçu des paiements à la vacation élevés travaillaient à l'urgence. La politique du ministère en matière d'entente de rémunération à la vacation précise les exclusions à la politique; les services d'urgence et de soins intensifs constituent deux exemples. Les médecins travaillant à la vacation à l'urgence sont rémunérés à un tarif horaire plus élevé.
- Neuf des 16 médecins qui ont reçu des paiements à la

vacation dépassant 400 000 \$ avaient été codés au titre de vacation aux fins de tenue des dossiers. Cependant, ces médecins avaient d'autres modes de rémunération négociés avec le ministère. Nous n'avons pas entrepris davantage de travail au sujet de ces médecins.

- Trois médecins avaient des modes de rémunération particuliers, lesquels sont traités dans la prochaine section.

La politique en matière de rémunération par vacations n'est pas respectée.

2.226 La politique du ministère en matière de rémunération par vacation stipule que [Traduction] « *La rémunération par vacations est prévue pour les médecins dont on retient les services à temps partiel et pour des services qui ne se prêtent pas à la rémunération à l'acte... La rémunération par vacations est payée pour des soins cliniques jusqu'au salaire maximum de la catégorie applicable.* »

2.227 Nous comprenons que la politique prévoit que la compensation versée au médecin doit se faire de la façon la plus économique possible. On n'a pas besoin d'un médecin à temps plein dans les établissements comme les foyers de soins infirmiers et les prisons. Donc, rémunérer un médecin selon un taux horaire (vacation) est justifié du point de vue économique. La disposition « *jusqu'au salaire maximum de la catégorie applicable* » signifie que le taux horaire versé au médecin ne doit pas dépasser le montant que le médecin recevrait s'il était à salaire (RPM).

2.228 Nous avons cerné trois médecins qui ont été payés plus que ce qu'ils auraient dû selon le salaire contractuel pour leur classification. Le ministère nous a donné les explications suivantes :

- Un médecin [Traduction] « *a une entente approuvée avec la RRS qui remonte à 2002. Elle a été approuvée par le ministère...* »
- Un médecin [Traduction] « *est rémunéré par vacations depuis avril 2003 jusqu'à concurrence de 45 heures par semaine, ce qui va au-delà de la politique. Le médecin a pris sa retraite au cours de [l'exercice] 2012.* »
- Un médecin avait trois ententes de rémunération par vacations. Le ministère nous a dit que son interprétation de la politique en matière de rémunération par vacations était que la provision du salaire maximum s'appliquait à chaque entente de rémunération par vacations. Comme aucune des trois ententes n'avait dépassé le salaire

maximum, le ministère était d'avis que le médecin respectait la politique. Cependant, nous estimons que c'est un cas de non-respect parce que le total des paiements à la vacation versés au médecin dépasse le montant que le ministère lui aurait payé s'il avait été à salaire.

Résumé

2.229 Les paiements à la vacation que l'Assurance-maladie verse aux médecins ont trait à des services désignés qui sont rémunérés selon un tarif horaire, comme les médecins travaillant dans les salles d'urgence ou ceux travaillant à temps partiel dans un foyer de soins infirmiers ou dans une prison. Les paiements à la vacation versés aux médecins se sont élevés à environ 60 millions de dollars en 2011, ce qui représente 11 % des dépenses totales d'Assurance-maladie. Environ 250 médecins ont reçu des paiements à la vacation en 2011. Nous avons trouvé des cas de non-respect de la politique en matière de rémunération par vacations et nous estimons que le ministère devrait examiner et surveiller les ententes de rémunération par vacations avec les médecins en vue de s'assurer de la conformité avec la politique.

Annexe 13 – Constatations détaillées : La présentation de la rémunération des médecins dans des rapports destinés au public est incomplète et trompeuse.

Les paiements à l'acte versés aux médecins individuels ne sont pas présentés dans des rapports destinés au public.

2.230 Les paiements à l'acte versés aux médecins individuels ne sont pas présentés dans des rapports destinés au public. Les médecins rémunérés à l'acte et leur rémunération ne sont pas publiés dans les *Comptes publics – Information supplémentaire*.

La pièce 2.19 - Dépenses de paiements à l'acte de l'Assurance-maladie pour trois exercices

2.19 Dépenses de paiements à l'acte de l'Assurance-maladie pour trois exercices				
Ventilation des paiements à l'acte	Nombre de médecins (2010-2011)	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Médecins (note 3)	1 490	291 725 033 \$	284 571 876 \$	271 812 348 \$
Radiologistes (note 4)	133	42 357 617	43 003 792	42 513 682
Autres		17 426 061	19 480 185	19 403 350
Total des paiements à l'acte		351 508 711 \$	347 055 853 \$	333 729 380 \$
Remarques :				
1. <i>Ventilation des paiements à l'acte</i> – distribution des paiements d'Assurance-maladie entre les radiologistes et tous les autres médecins.				
2. <i>Nombre de médecins (2010-2011)</i> – comprend tous les médecins qui ont reçu des paiements à l'acte au cours de la période, compte non tenu du montant, des autres types de paiements reçus ou spécialité. Source : Exercice 2011 – Rapport intitulé « Consolidated Practitioners Cumulative Earnings Report IR3542 » (non audité).				
3. <i>Médecins</i> – comprend toutes les spécialités, sauf la radiologie diagnostique ou la médecine nucléaire.				
4. <i>Radiologistes</i> – comprend tous les médecins pratiquant la radiologie diagnostique et la médecine nucléaire au cours de l'exercice 2011. En plus des radiologistes à temps plein, ce chiffre inclut les médecins suppléants à temps partiel, les retraités, les praticiens hors province, etc. La pièce 2.16 fournit des renseignements supplémentaires sur les radiologistes.				
5. <i>Autres</i> – paiements aux dentistes, à l'Association canadienne de protection médicale (ACPM), etc. qui ne sont pas liés spécifiquement aux médecins et aux radiologistes dans les données examinées				
Sources : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les renseignements fournis par le ministère et le rapport d'analyse de compte du système d'information financière Oracle de la province du Nouveau-Brunswick pour les exercices 2009, 2010 et 2011.				

2.231 La pièce 2.19 présente les dépenses de paiements à l'acte pour trois exercices : 2009, 2010 et 2011. Il montre également le nombre de médecins qui ont reçu

des paiements en 2011. Il y a beaucoup de médecins inclus dans ce chiffre parce qu'ils font tous du service de garde, qui est rémunéré à l'acte.

2.232 Le total des paiements à l'acte en 2011 se chiffrait à plus de 351 millions de dollars, une somme importante. Afin que le ministère démontre une reddition de comptes appropriée, nous estimons que la ventilation de ces millions de dollars devrait faire l'objet de rapports destinés au public et soumis à l'examen de ce dernier.

2.233 Nous avons discuté de la présentation de la rémunération des médecins dans des rapports destinés au public avec le personnel du ministère. Nous avons été informés qu'en vertu de la *Loi sur le paiement des services médicaux* (paragraphe 8.1) le ministère ne peut pas publier légalement la rémunération à l'acte versée aux médecins. Le ministère nous a également informés qu'il avait un avis juridique pour corroborer ses dires. Nous lui avons demandé cet avis juridique, mais le ministère nous a répondu qu'il ne pouvait pas le partager avec nous.

2.234 Le ministère n'était pas en désaccord avec notre suggestion que, pour démontrer une reddition de comptes appropriée, la rémunération à l'acte versée aux médecins devrait être présentée dans des rapports destinés au public. Il nous a tout simplement informés que ce serait un non-respect de la loi que de publier la rémunération à l'acte et que le paragraphe 8.1 de la *Loi* devrait être modifié pour autoriser la publication de la facturation des médecins.

La présentation de rapports destinés au public à l'égard des médecins salariés est incomplète et trompeuse.

2.235 Le total des paiements salariaux versés aux médecins en 2011 était d'environ 110 millions de dollars. Nous avons examiné la liste des employés et des fournisseurs pour 2011 et avons constaté que seulement quelques médecins y figuraient. En outre, pour plusieurs de ceux énumérés, seule une partie de leur rémunération était montrée. Le ministère nous a informés que seulement quelques médecins salariés faisaient l'objet de rapports destinés au public et que les paiements à l'acte n'étaient pas inclus dans les montants déclarés.

2.236 La présentation de renseignements incomplets et inexacts sur la rémunération des médecins dans des rapports destinés au public est trompeuse. Comme pour les paiements à l'acte, nous estimons que la ventilation des paiements salariaux versés aux médecins devrait être présentée dans des rapports

destinés au public.

Il n’y a pas présentation sur les paiements à la vacation versés aux médecins individuels dans les rapports destinés au public.

2.237 Le total des paiements à la vacation versés aux médecins en 2011 s’est chiffré à environ 60 millions de dollars. La ventilation de ces paiements ne fait pas l’objet d’une présentation dans des rapports destinés au public. Encore une fois, pour que le ministère démontre une reddition de comptes appropriée, nous estimons que la ventilation de tous ces millions de dollars devrait être présentée dans des rapports destinés au public.

Résumé

2.238 Pour que le ministère démontre une reddition de comptes appropriée pour plus d’un demi-milliard de dollars en dépenses annuelles, nous estimons que la ventilation de ces dépenses soit présentée dans des rapports destinés au public et soumis à l’examen de ce dernier. Même si une modification législative est requise, le ministère devrait présenter dans des rapports destinés au public la rémunération totale de chaque médecin, peu importe qu’il soit rémunéré au moyen de paiements à l’acte, d’un salaire, de paiements à la vacation ou d’un autre mode de rémunération. (Cette présentation serait semblable à celle que le gouvernement fait pour la rémunération des employés et les paiements aux fournisseurs.) De plus, afin d’améliorer la reddition de comptes, le ministère devrait présenter dans des rapports annuels destinés au public des renseignements sommaires sur la rémunération des médecins, tels que les suivants : total des paiements pour chaque méthode de rémunération (paiements à l’acte, salaire, paiements à la vacation), rémunération des médecins par échelle monétaire, rémunération des médecins par spécialité, etc.

Chapitre 3

Ministère de la Santé

La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts

Contenu

Introduction.....	113
Objectifs et étendue de l'audit	115
Résumé des résultats	116
Recommandations	119
Observations détaillées.....	126
Autres constatations.....	141
Conséquences pour le reste du gouvernement.....	142

Ministère de la Santé

La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts

Introduction

- 3.1** Depuis 2005, le ministère de la Santé (le Ministère) a accompli un travail considérable pour faire avancer l'initiative de cybersanté et la vision « Un patient, un dossier ». Les principaux éléments de cette vision sont : des dossiers de santé électroniques (DSE), un registre des clients, un registre des fournisseurs, des archives d'imagerie diagnostique, et un système d'information sur les médicaments.
- 3.2** La cybersanté est un ensemble intégré de technologies de l'information et des communications, ainsi que des processus connexes de prestation de soins de santé améliorés, qui visent à faciliter la prestation efficace et viable de services de santé tout au long du continuum des soins grâce à des outils, à des procédés et à des systèmes d'information en matière de santé.
- 3.3** Un partenaire clé de l'initiative est Inforoute Santé du Canada, qui fournit des fonds pour divers projets de cybersanté. Inforoute Santé est une société à but non lucratif indépendante créée en 2001 par les premiers ministres du Canada dans le but de favoriser et d'accélérer l'établissement et l'adoption de systèmes de dossiers de santé électroniques, dotés de normes et de technologies de communication compatibles.
- 3.4** Avant décembre 2011, les projets de cybersanté étaient directement administrés par la Direction de l'innovation, de la cybersanté et du Bureau de la viabilité du ministère de la Santé, alors que la Direction des services de technologie de l'information s'occupait des activités opérationnelles et des activités d'entretien et de soutien de tous les systèmes de

technologies de la santé. Le Ministère a fusionné ces deux directions pour créer la Direction des solutions d'affaires et de technologies sur la santé en décembre 2011. Cette direction a été créée pour faciliter la conception, la mise en œuvre et les activités des initiatives technologiques au sein du système de soins de santé du Nouveau-Brunswick.

3.5 La cybersanté au Nouveau-Brunswick est une collaboration entre le ministère de la Santé, FacilicorpNB, et les régies régionales de la santé (RRS).

Pourquoi nous avons audité l'initiative de cybersanté

3.6 En 2009, des préoccupations ont été portées à l'attention du Bureau du contrôleur (BDC) concernant les projets de développement et les activités opérationnelles en matière de cybersanté administrés par la Direction de l'innovation, de la cybersanté et du Bureau de la viabilité. La possibilité de conflits d'intérêts, des préoccupations entourant le processus d'approvisionnement de services professionnels et de d'éventuelles faiblesses dans les pratiques de gestion des contrats ont été mentionnés en particulier. Le BDC a examiné 15 des 40 contrats de services professionnels qui étaient en vigueur en avril 2009. Les résultats de son examen ont mené le BDC à conclure que les préoccupations soulevées étaient valides, et il a formulé 10 recommandations à l'intention du Ministère.

3.7 En mai 2011, donnant suite à une demande présentée en vertu de la *Loi sur le droit à l'information*, le Ministère a fourni une version censurée du rapport d'audit interne du BDC. Le rapport portait sur le processus d'approvisionnement pour un échantillon de contrats reliés à la cybersanté; ce rapport met au jour une série de problèmes dans la façon dont les contrats ont été accordés et gérés au sein du Ministère. Par la suite, le ministre de la Santé a annoncé que le Ministère allait entreprendre un examen de tous les contrats reliés au développement de projets et aux activités opérationnelles en matière de cybersanté signés depuis 2005.

3.8 En août 2011, le ministère de la Santé nous a abordés concernant un audit des projets et des activités opérationnelles en matière de cybersanté. Deux

facteurs principaux ont guidé notre prise de décision à propos de cette mission. Premièrement, l'incidence du programme de cybersanté sur la population du Nouveau-Brunswick est considérable. La mise en œuvre de systèmes de cybersanté transformera de façon fondamentale l'enregistrement, la collecte, le stockage et l'accès des transactions liées aux soins de santé, ce qui, à son tour, aura aussi une incidence considérable sur l'ensemble du système de santé. Deuxièmement, le Bureau du vérificateur général du Canada et les vérificateurs généraux de six provinces (Alberta, Colombie-Britannique, Île-du-Prince-Édouard, Nouvelle-Écosse, Ontario et Saskatchewan) ont effectué des audits de performance simultanés de l'élaboration et de la mise en œuvre des DSE dans leur administration respective en 2009 et en 2010, audits qui ont donné lieu à d'importantes constatations. Il a été convenu avec le Ministère que notre bureau allait faire un contrôle de la totalité des contrats de projets de développement et de soutien opérationnel en cybersanté.

Objectifs et étendue de l'audit

3.9 Les objectifs de notre audit étaient les suivants :

- *déterminer si le ministère de la Santé respecte la politique d'approvisionnement du gouvernement pour ce qui est des achats de services reliés à l'initiative de cybersanté.*
- *déterminer si un conflit d'intérêts existe relativement à l'utilisation d'experts-conseils et d'entrepreneurs.*

3.10 Notre audit a été réalisé conformément aux normes établies pour les missions de certification par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, ce qui englobe l'optimisation des ressources et la conformité, et a donc consisté dans des contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires dans les circonstances.

3.11 Nos travaux d'audit ont consisté, mais sans s'y limiter, dans les procédés suivants :

- entrevues avec des membres du personnel du ministère de la Santé et du ministère de l'Approvisionnement et des Services;
- entrevues avec des membres de l'équipe de vérification interne du BDC;

- entrevue avec le chef du service de l'information du Bureau de gestion du gouvernement;
- examen des lignes directrices et des dispositions législatives de la province concernant l'achat de services et les conflits d'intérêts;
- examen des politiques et des procédures internes du Ministère;
- examen et contrôle par sondages des documents ayant trait aux contrats signés par le ministère de la Santé et le ministère de l'Approvisionnement et des Services.

Résumé des résultats
Conformité à la
politique
d'approvisionnement du
gouvernement

3.12 Nous avons examiné les 289 contrats relatifs à des projets de développement et de soutien opérationnel en cybersanté (d'une valeur estimée à 108,5 millions de dollars) en vigueur entre 2005 et 2011. Lors de notre examen, nous avons relevé 57 cas de non-conformité dans l'acquisition de services de TI, notamment :

- exigences relatives à l'exemption du processus d'appel d'offres non respectées;
- processus approprié d'approbation des contrats non suivi;
- processus approprié de modification du contrat non suivi.

3.13 Par ailleurs, nous avons constaté que le Ministère a apporté de fréquentes modifications aux contrats originaux. En fait, 59 % (67 sur 114) des contrats signés ont été modifiés 2,6 fois en moyenne.

3.14 Nous comprenons que le Ministère avait comme pratique habituelle de diviser les projets de développement de TI complexes ou de grande envergure en plusieurs phases, et la phase suivante était toujours considérée comme une modification de la phase précédente. Nous comprenons aussi qu'il est difficile de complètement éviter les modifications, étant donné l'ampleur et la complexité de certains projets. Cependant, lors de notre examen, nous avons relevé 24 modifications évaluées à 7,6 millions de dollars portant sur des contrats d'entretien et d'exploitation de systèmes. À notre avis, en ce qui concerne l'entretien et l'exploitation courantes des systèmes ainsi que les projets courants de développement de TI, le Ministère aurait dû être en mesure de définir l'étendue, les produits livrables, les échéanciers et les coûts des travaux prévus avant de

conclure des contrats. L'apport de modification aux contrats originaux entraîne un risque de retard et de dépassement des coûts et devrait être évité le plus possible.

3.15 Notons que, au moment de notre audit, le Ministère avait adopté des procédures visant à donner suite aux recommandations du BDC.

Conflit d'intérêts

3.16 Durant la période visée par notre audit pour ce qui est des conflits d'intérêts, nous avons constaté que le Ministère avait eu massivement recours à des experts-conseils pour l'initiative de cybersanté. Les trois cas suivants semblent avoir mis les fournisseurs de services externes en situation de conflit d'intérêts :

- Le Ministère a retenu les services d'experts-conseils pour agir en tant que gestionnaires de projet relativement à des contrats conclus avec leur propre entreprise, postes dans lesquels ils pouvaient avoir accès aux renseignements concernant leurs concurrents.
- Des experts-conseils siégeaient aux comités d'évaluation de projet chargés de faire des recommandations sur les experts-conseils à engager pour des projets individuels.
- Un expert-conseil détenait un poste clé au comité directeur de la cybersanté, poste dans lequel il pouvait influencer la gouvernance et la surveillance de projets et d'activités en cybersanté.

3.17 Nos constatations concordent avec celles du BDC. Le rapport du BDC contient des recommandations visant toutes ces préoccupations.

3.18 Nous avons aussi constaté que le Ministère a adopté des procédures pour donner suite aux recommandations du BDC :

- Dans certains cas, le Ministère continue à avoir recours à des ressources externes pour doter des postes de gestionnaire de projet, mais des restrictions supplémentaires s'appliquent. Ainsi, les gestionnaires de projet externes ne peuvent pas voir les tarifs des autres entreprises lorsqu'ils approuvent les feuilles de présence du personnel d'autres entreprises et les dépenses du projet.
- L'entreprise d'un expert-conseil n'a pas le droit de

répondre à une demande de propositions si un membre de son personnel siège au comité d'évaluation du projet ou agit comme gestionnaire du projet.

- L'expert-conseil externe qui détenait un poste clé au comité directeur de la cybersanté n'est plus au Ministère, le contrat ayant expiré. À l'heure actuelle, tous les membres du comité directeur sont des employés permanents du ministère de la Santé.

Rémunération des experts-conseils

3.19 Les gestionnaires de projet des deux plus gros projets pluriannuels en vertu de l'initiative de cybersanté sont des experts-conseils. Le Ministère a versé près de 1,5 million de dollars à une entreprise de TI pour un gestionnaire de projet entre 2005 et 2011. Il a aussi versé à une autre entreprise de TI plus de 700 000 \$ sur une période de trois ans allant de 2009 à 2012 pour l'autre gestionnaire de projet. Enfin, il a retenu les services d'un troisième expert-conseil pour assurer l'exploitation et l'entretien courants du système de 2006 à 2011, services pour lesquels il a versé plus 1,2 million de dollars.

3.20 Au total, plus de 3,4 millions de dollars ont donc été versés à trois experts-conseils en six ans, pour une moyenne de plus de 200 000 \$ par personne par année. En plus de cette somme, le Ministère a fourni des locaux et du matériel aux experts-conseils contractuels.

3.21 Dans les trois cas, nous sommes d'avis que le recours à des experts-conseils a coûté passablement plus cher au gouvernement provincial que si le travail avait été réalisé par le personnel du Ministère (c.-à-d. réalisé à l'interne).

3.22 À notre avis, il serait possible de réaliser des économies en confiant à l'interne l'exécution des tâches courantes de l'exploitation et de l'entretien des systèmes de TI. Lorsque l'expertise exigée pour réaliser ce travail n'existe pas à l'interne, le Ministère pourrait engager des experts-conseils en vertu d'un contrat à court terme. De tels contrats pourraient prévoir à la fois la réalisation du travail nécessaire d'exploitation et d'entretien, ainsi que le transfert de connaissances au personnel du Ministère. En procédant ainsi, la responsabilité de ce travail pourrait, à plus long terme, être transférée à des ressources internes

moins coûteuses.

Conséquences pour le reste du gouvernement

3.23 Durant nos travaux, on nous a informés à maintes reprises que les pratiques concernant le recours à des experts-conseils en TI sont similaires ailleurs au gouvernement à celles que nous avons observées au ministère de la Santé. Il s'ensuit que bon nombre des problèmes relatifs à l'approvisionnement et aux conflits d'intérêts que notre bureau et le BDC ont relevés en rapport avec l'initiative de cybersanté existent peut-être dans d'autres ministères et organismes de la Couronne.

3.24 Nous estimons qu'il s'agit d'un domaine dont le gouvernement doit s'occuper. Les discussions que nous avons eues avec le chef du service de l'information du Conseil de gestion nouvellement nommé nous ont appris que le rôle de ce bureau sera notamment d'établir des politiques à l'échelle du gouvernement pour l'approvisionnement en ressources de TI. De plus, il surveillera les activités du ministère pour s'assurer que les politiques du chef du service de l'information sont respectées.

Recommandations

3.25 Les recommandations qui découlent de nos constatations et du rapport du BDC sont présentées à la pièce 3.1.

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations

Source	Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
	Objectif 1 : Conformité à la politique d'approvisionnement du gouvernement		
Bureau du contrôleur	<p>3.50 Les constatations du rapport du Bureau du contrôleur concordent avec les nôtres. Les recommandations portant sur le processus d'approvisionnement dans le rapport du Bureau du contrôleur s'appliquent tout aussi bien à nos constatations. Le Bureau du contrôleur a formulé, notamment, les recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • [Traduction.] Les gestionnaires de contrats doivent s'assurer que les exigences de la <i>Loi sur les achats publics</i> sont respectées. Les exemptions accordées par le Ministre doivent être justifiées par écrit, en particulier lorsque des raisons de compétences particulières ou de source d'approvisionnement unique sont invoquées. • Un bon de commande doit être préparé avant que toute somme soit versée, et la valeur du bon de commande ne doit pas être dépassée. • Un énoncé des travaux signé doit toujours être obtenu avant le début des travaux. • Lorsqu'un contrat est négocié et signé avec un fournisseur, seul le contrat rédigé par le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit être utilisé. Les contrats dressés par les fournisseurs ne doivent pas être utilisés. 	<p>[Traduction.] Le ministère de la Santé prépare actuellement une communication de mise à jour pour les gestionnaires en ce qui concerne les exigences de la <i>Loi sur les achats publics</i>. La Direction des services de soutien ministériels tiendra des dossiers sur les demandes d'exemption.</p> <p>Le ministère de la Santé établit maintenant les montants de l'engagement à la réception d'un bon de commande, et il fait le suivi des paiements en regard de l'engagement. La Direction des services financiers et la Direction des services de soutien ministériels passeront le processus en revue pour s'assurer qu'il ne peut y avoir de dépassement des montants indiqués sur le bon de commande.</p> <p>Le ministère de la Santé a l'intention de modifier son processus actuel de gestion des contrats pour inclure le document de l'énoncé des travaux avec les documents du contrat à signer. Cette documentation doit être signée avant le début des travaux.</p> <p>Le ministère de la Santé a mis en œuvre un processus de gestion des contrats en 2007. Ce processus est régulièrement mis à jour et comprend maintenant une série de modèles de contrat pour faire en sorte que les intérêts du ministère sont protégés. Depuis, les modèles du ministère sont systématiquement utilisés, à quelques exceptions près (ces exceptions touchent uniquement des contrats comme les ententes d'utilisation de licences Microsoft).</p>	

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Source	Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
	Objectif 1 : Conformité à la politique d'approvisionnement du gouvernement (suite)		
Bureau du vérificateur général	<p>3.51 Outre les recommandations formulées par le Bureau du contrôleur, nous recommandons que :</p> <ul style="list-style-type: none"> pour éviter l'apport de modifications fréquentes aux contrats, le ministère de la Santé planifie et définit adéquatément l'étendue, les produits livrables, les échéanciers et les coûts de chaque contrat de TI et produise tous les documents exigés avant de signer le contrat ou d'autoriser le démarrage des travaux; 	<p><i>Le MS [Ministère de la Santé] a mis en place un cadre de gestion de projet officiel, qui précise les étapes requises aux fins de planification et de mise en œuvre d'un projet. Ce cadre prévoit un processus officiel d'achat et de passation de contrats auprès de ressources extérieures, si nécessaire. Des énoncés de travail sont élaborés pour l'ensemble des projets. L'agent de négociation des marchés examine les énoncés de travail relevant de l'informatique avec le directeur du développement et de la livraison, afin de s'assurer qu'ils sont aussi détaillés et complets que possible avant toute publication de ces derniers ou d'une demande de propositions et il les réexamine encore avant l'exécution du contrat.</i></p>	Mis en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> dans l'éventualité où des modifications sont requises à un contrat, le ministère de la Santé prépare les demandes de modifications et autorise les modifications aux contrats originaux de façon appropriée. 	<p><i>Depuis la fusion des directions de la cybersanté et des services de technologie de l'information pour former la Direction des solutions opérationnelles et technologiques en santé, les politiques, les procédures et les formulaires relatifs aux demandes de changement ont été normalisés afin d'éliminer tout problème lors de l'approbation de demandes de changement et de modification des contrats. Cela inclut l'examen de l'ensemble des demandes de changement par un comité, afin de s'assurer de l'exercice d'une diligence raisonnable et de recommander des mesures adéquates.</i></p>	Mis en œuvre

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Source	Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
	Objectif 2 : Conflit d'intérêts		
Bureau du contrôleur	<p>3.69 De façon générale, les constatations du rapport du Bureau du contrôleur concordent avec les nôtres. Les recommandations du Bureau du contrôleur portant sur les conflits d'intérêts s'appliquent tout aussi bien à nos constatations. Le Bureau du contrôleur a fait notamment les recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • [Traduction.] Les employés et les entrepreneurs devraient avoir à confirmer chaque année qu'ils ont lu et compris la directive AD-2915 (Conflit d'intérêts). Cette attestation pourrait être intégrée à l'examen du rendement annuel des employés. Comme le précise la directive AD-2915, l'employé doit aviser le cadre supérieur principal de toute situation de conflit d'intérêts dans laquelle il se trouve. Une documentation à l'appui devrait être versée au dossier. • Les gestionnaires et les directeurs devraient se familiariser avec la signification et la définition de ce qu'est un « conflit d'intérêts apparent ». Le document publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur la question pourrait être une lecture utile. • Les entrepreneurs ne devraient pas occuper des postes de gestion au Ministère. Lorsque la situation est inévitable, des limites très strictes doivent être placées sur l'information financière à laquelle l'entrepreneur peut avoir accès, en particulier l'information sur ses concurrents. 	<p>[Traduction.] Les membres du personnel et les entrepreneurs ont tous lu la directive AD-2915. Aucun conflit d'intérêts n'a été déclaré. Cet exercice aura lieu annuellement. Le comité de la haute direction du ministère de la Santé ajoutera la lecture de la directive au processus annuel d'évaluation du rendement du Ministère.</p> <p>Cela est maintenant fait aux Systèmes d'information. Cela a beaucoup accru la sensibilisation et suscité des discussions.</p> <p>Les deux contrats où cette situation s'est produite arrivaient à échéance avant l'été 2011. Il est prévu que les deux postes seront transférés à des employés du Ministère.</p> <p>Si les efforts de recrutement ne permettent pas de pourvoir à un poste temps plein, alors le Ministère envisagera d'autres options. Si un entrepreneur en vient à occuper un de ces postes, ou tout autre poste de gestion, alors toutes les mesures recommandées dans le présent rapport seront mises en œuvre. Toute autre mesure exigée dans une situation donnée sera également mise en œuvre.</p>	

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Source	Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
	Objectif 2 : Conflit d'intérêts (suite)		
Bureau du contrôleur	<ul style="list-style-type: none"> Un entrepreneur qui siège au comité directeur d'un projet ne devrait pas participer aux discussions entourant les contrats et l'externalisation des travaux exigés par le projet. Les entrepreneurs devraient être tenus de dévoiler les relations d'affaires qu'ils entretiennent avec d'autres entrepreneurs qui travaillent pour le Ministère si ces relations sont un partenariat ou une coentreprise. Si un gestionnaire de projet ou un membre du comité directeur est un entrepreneur et aussi un partenaire ou un associé dans une entreprise d'experts-conseils, alors le Ministère ne devrait pas engager d'autres entrepreneurs de la même entreprise pour le projet. 	<p>La mesure a été mise en œuvre. Les entrepreneurs devront quitter la réunion, ce qui sera consigné au procès-verbal de la réunion.</p> <p>Cette exigence sera obligatoire pour tous les contrats au ministère de la Santé, et non pas limitée aux services d'information.</p> <p>Cette exigence sera obligatoire tant pour les demandes de propositions que pour les contrats qui en découleront.</p>	
Bureau du vérificateur général	<p>3.70 Nous recommandons que le ministère de la Santé élabore et mis en œuvre un plan visant à éliminer le recours aux experts-conseils en tant que gestionnaires de projet. Le Ministère devrait aussi interdire aux experts-conseils de siéger aux comités d'évaluation des demandes de propositions ou des comités directeurs de projet.</p>	<p><i>La Direction des solutions opérationnelles et technologiques en santé dispose de trois gestionnaires de projets. Ils travaillent à pleine capacité sur les projets existants. Si de nouveaux projets sont mis en œuvre et que l'on dépasse la capacité du personnel existant, il sera nécessaire de faire appel à des experts-conseils pour renforcer les équipes en place. Cependant, par défaut, on fait appel au personnel existant dans la mesure du possible.</i></p> <p><i>Aucuns experts-conseils n'ont siégé aux comités d'évaluation des demandes de proposition ou des comités directeurs de projet depuis la vérification par le BDC.</i></p>	Mis en œuvre

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Source	Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
Bureau du vérificateur général	Autres constatations – Rémunération des experts-conseils		
	3.81 Nous recommandons que le ministère de la Santé élabore et met en œuvre un plan visant à confier à l'interne toutes les fonctions d'exploitation et d'entretien des systèmes TI au cours des deux prochaines années.	<i>Le MS a commencé à internaliser certaines fonctions d'exploitation et d'entretien des TI en internalisant les postes de chefs des équipes chargées des applications. Cette opération a commencé en décembre 2011 et tous les postes de chefs d'équipe ont été internalisés depuis cette date. Dans la mesure du possible, le MS assure également la transition des infrastructures de services concernées et de certains contrats d'entretien vers FacilicorpNB. Il élabore actuellement une analyse de rentabilisation, qui sera soumise au Bureau des ressources humaines, concernant l'internalisation de certains postes liés aux TI au cours des deux prochaines années. La possibilité d'adopter ces mesures d'internalisation dépendra de la capacité du MS à obtenir les postes et les classifications requises pour recruter des spécialistes, ainsi que de la mise en place de processus de recrutement efficaces.</i>	<i>A débuté en décembre 2011</i>

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Source	Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
Bureau du vérificateur général	Autres constatations – Conséquences pour le reste du gouvernement	Bureau du chef du service de l'information	
	<p>3.85 Nous recommandons que le Bureau du chef du service de l'information élabore une politique à l'échelle du gouvernement concernant l'approvisionnement, l'externalisation et la gestion des services d'experts-conseils en TI, et qu'il surveille son application. Cette politique devrait traiter et atténuer les risques concernant l'approvisionnement et les conflits d'intérêts des experts-conseils. Elle devrait aussi indiquer clairement les situations dans lesquelles le recours à des ressources en TI internes est plus approprié. Au minimum, la politique devrait exiger :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que le rôle principal des experts-conseils en TI soit de fournir une expertise spécialisée au gouvernement, typiquement pour des projets de développement de systèmes; • que les tâches reliées à l'exploitation et à l'entretien des systèmes de TI soient confiées à l'interne, tout en prévoyant un transfert de connaissances par des experts du secteur privé à court terme; • qu'un processus d'appels d'offres, conforme à toutes les dispositions législatives applicables, soit suivi pour le choix des experts-conseils; • que toute exemption du processus d'appels d'offres soit correctement autorisée et accordée pour des motifs commerciaux valables qui sont défendables auprès du public; • que l'expertise interne au gouvernement soit suffisante pour superviser et gérer le travail des experts-conseils avant le démarrage d'un projet; • que la possibilité d'un conflit d'intérêts réel ou perçu de la part des experts-conseils sous contrat soit atténuée, notamment en exigeant que les gestionnaires de projet et les membres des comités clés des projets proviennent exclusivement des ressources internes; • que les niveaux de rémunération provinciaux pour le personnel de TI ne constituent pas un obstacle à la capacité du gouvernement d'embaucher et de maintenir en poste de façon permanente les ressources internes en TI nécessaires. 	<p><i>Tout en mettant sur pied le nouveau Bureau du chef du service de l'information, nous développerons une politique reliée à l'approvisionnement quant au [service de gestion d'information et de technologie de l'information et des communications], et ainsi nous considérerons les résultats reliés au risque présentés dans cet audit. Une fois la politique mise en œuvre, le Bureau du Chef du service de l'information utilisera un processus de conformité de politique afin de surveiller la conformité.</i></p>	<p><i>Mise en œuvre au premier-trimestre de 2013-2014</i></p>

Observations détaillées

Contexte

- 3.26** En 2009, des préoccupations ont été portées à l'attention du BDC concernant les contrats de cybersanté administrés par le Ministère, en particulier la possibilité de conflits d'intérêts, des préoccupations entourant le processus d'approvisionnement et de possibles faiblesses dans les pratiques de gestion des contrats. Le BDC a examiné 15 des 40 contrats de services professionnels de TI en vigueur en avril 2009.
- 3.27** Les résultats de son examen ont mené le BDC à conclure que les préoccupations soulevées étaient valides. Le BDC a adressé dix recommandations au Ministère.
- 3.28** Une fois les résultats du rapport rendus publics, le Ministère nous a demandé d'examiner les 289 contrats de service de TI en vigueur entre 2005 et 2011 pour déterminer s'il y avait d'autres problèmes. Ces contrats, évalués à 108,5 millions de dollars, sont résumés à la pièce 3.2.

Pièce 3.2 - Résumé des renseignements sur les contrats

Type de contrat	Nombre de contrats	Montant (en millions \$)
Contrat original	114	78,4 \$
Modifications au contrat original	175	30,1 \$
Total	289	108,5 \$

- 3.29** Nos travaux ont visé la période de six ans allant de 2005 à 2011. Les politiques, les procédures et les exigences du Ministère et du gouvernement ont été modifiées durant cette période.

Premier objectif d'audit

- 3.30** Notre premier objectif était le suivant :
- Déterminer si le ministère de la Santé respecte la politique d'approvisionnement du gouvernement pour ce qui est des achats de services reliés à l'initiative de cybersanté.*
- 3.31** Nous avons appliqué quatre critères pour évaluer cet objectif. Ces critères sont énumérés à l'annexe I.
- 3.32** La *Loi sur les achats publics* et son *Règlement* sont les principales dispositions législatives visant l'acquisition de services de TI. Les seuils pour l'achat

de services et les procédés connexes sont présentés à l'annexe II.

3.33 Le Ministère a également des directives et des procédures internes qui expliquent les modalités à suivre pour l'acquisition de services de TI. Les détails sont fournis à l'annexe III.

3.34 Lors de notre contrôle par sondages, nous avons relevé 57 cas de non-conformité dans l'acquisition de services de TI. Ces cas sont résumés à la pièce 3.3 ci-dessous :

Pièce 3.3 – Résumé des cas de non-conformité à la politique d'approvisionnement pour l'acquisition de services de TI

Cas de non-conformité	Nombre de cas	Valeur du contrat (000 \$)
Exigences relatives à l'exemption du processus d'appel d'offres non respectées	15	4 945 \$
Exemption pour source unique non justifiée	12	2 840
Une seule estimation obtenue pour un contrat inférieur à 10 000 \$	2	20
Documentation au dossier insuffisante pour justifier une exemption d'urgence	1	2 085
Processus d'approbation des contrats non suivi correctement	12	11 133 \$
Contrats ayant débuté sans bon de commande valide	4	4 886
Processus d'évaluation non consigné au dossier correctement	4	3 119
Contrat approuvé après le début des travaux	2	371
Résultats d'évaluation non signés par le comité d'évaluation	2	2 757
Processus de modification du contrat non suivi correctement	30	15 655 \$
Modification de contrat non préparée correctement	12	4 883
Formulaire de demande de modification non rempli	9	9 290
Motifs de la prolongation non versés au dossier	7	606
Bon de commande non modifié	2	876
Total des problèmes relevés	57	31 733 \$

3.35 De plus, dans trois cas, le ministère de l'Approvisionnement et des Services, qui conserve ces dossiers, n'a pas été en mesure de trouver les dossiers d'appels d'offres. Comme les trois dossiers remontaient à 2005, la période de conservation de sept ans pour les documents provinciaux était échu.

Exigences relatives à l'exemption du processus d'appel d'offres non respectées

3.36 Le Ministère a soumis 19 demandes d'exemption pour source unique (valeur totale des contrats : 3,8 millions de dollars) au ministère de l'Approvisionnement et des Services, qui a plutôt approuvé six de ces demandes comme des exemptions pour compétences particulières, et seulement 13 à titre d'exemptions pour source unique. Nous avons conclu que, dans 12 des 13 cas (valeur totale des contrats : 3,6 millions de dollars), les exigences relatives à l'exemption pour source unique définies dans la politique gouvernemental et le *Règlement* n'étaient pas satisfaites. Les demandes d'exemption pour fournisseur unique doivent être accompagnées d'un devis du fournisseur, ainsi que d'une lettre du fournisseur confirmant qu'il est la seule source d'approvisionnement au Canada pour le bien ou le service en question. Cette lettre manquait dans 12 des contrats que le Ministère a jugés comme étant exemptés au motif de source unique. Le ministère de l'Approvisionnement et des Services a approuvé les exemptions pour source unique surtout parce qu'il avait déjà traité avec les fournisseurs et il était persuadé que leur accorder les contrats était une décision raisonnable.

3.37 Voici des exemples de justifications typiques consignées au dossier par le Ministère pour les demandes d'exemption pour source unique :

- les entreprises ou les individus en question ont soutenu le Ministère dans le passé;
- l'utilisation des mêmes outils adoptés en tant que normes au Ministère;
- une courbe d'apprentissage réduite grâce à l'expérience antérieure;
- limites de temps et connaissance de l'historique du projet par l'entrepreneur.

3.38 À notre avis, les justifications mentionnées ci-dessus auraient dû être considérées comme des exemptions pour compétences particulières (voir la description à l'annexe II) plutôt que comme des exemptions pour source unique. En fait, les six exemptions pour compétences particulières approuvées par le ministère de l'Approvisionnement et des Services étaient raisonnables. Cependant, une exemption pour compétences particulières peut être

accordée uniquement pour des contrats d'une valeur inférieure à 100 000 \$. Comme la valeur de la plupart des contrats dépassait 100 000 \$, des exemptions pour source unique ont été demandées. En l'absence d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, il est difficile de démontrer que l'attribution de contrats à certains fournisseurs de services était la décision la plus économique. De plus, cette manière de procéder introduit une possibilité de favoritisme dans le choix des fournisseurs.

3.39 Les deux autres points relevés à la pièce 3.3 (soit « une seule estimation obtenue pour un contrat inférieur à 10 000 \$ » et « documentation au dossier insuffisante pour justifier une exemption d'urgence ») semblent être des incidents isolés.

Processus d'approbation des contrats non suivi correctement

3.40 Un autre point important dans nos constatations consignées à la pièce 3.3 est que le Ministère n'a pas toujours suivi le processus d'approvisionnement établi par écrit. Par exemple, le Ministère a permis à des experts-conseils de commencer à fournir les services prévus au contrat avant que le bon de commande officiel soit délivré par le ministère de l'Approvisionnement et des Services. La délivrance d'un bon de commande représente l'approbation définitive du ministre de l'Approvisionnement et des Services. D'après ce que nous comprenons, il se peut que le bon de commande officiel soit délivré quelques semaines après la signature du contrat, car le ministère de l'Approvisionnement et des Services peut avoir besoin de l'information établie dans le contrat définitif pour préparer le bon de commande. Dans un cas survenu en 2005, le bon de commande a été délivré seulement dix mois après le début du projet par l'entrepreneur.

3.41 Les deux autres points relevés à la pièce 3.3 (soit « Processus d'évaluation non consigné au dossier correctement » et « Résultats d'évaluation non signés par le comité d'évaluation ») semblent être des incidents isolés.

3.42 D'autres exemples où le Ministère n'a pas suivi les politiques et procédures établies par écrit comprennent : le changement de l'étendu des travaux sans la préparation d'une demande de modification, la

modification d'un contrat sans la préparation de la documentation de la modification, et la prolongation d'un contrat sans la fourniture du raisonnement pour appuyer la prolongation.

Processus de modification du contrat non suivi correctement

3.43 Dans tous ces exemples, le Ministère a indiqué qu'il était sous pression pour faire avancer le projet aussi rapidement que possible.

3.44 Selon les politiques internes du Ministère, une demande de modification doit être préparée lorsqu'un contrat nécessite une modification à l'étendue des travaux, à la valeur pécuniaire ou aux modalités ou l'ajout de ressources. La demande de modification donne les raisons pour lesquelles une prolongation est requise. En conséquence, il est logique de dire que des modifications au contrat doivent être préparées lorsque la commande est modifiée au moyen d'une demande de modification.

3.45 Nous avons trouvé 12 cas dans lesquels le contrat n'avait pas été correctement modifié suivant les modifications au bon de commande. L'étendue et les modalités du contrat modifié n'avaient pas été clairement consignées par écrit. Toutes les modifications de contrat sont censées être approuvées par le Ministère et par l'entrepreneur. En conséquence, dans de tels cas, le Ministère n'a pas de contrat valide et, si un différend survenait avec l'entreprise de TI engagée au sujet des travaux effectués, il serait vulnérable.

3.46 Nous avons aussi relevé neuf cas où un formulaire de demande de modification n'avait pas été préparé, et sept cas où les raisons pour lesquelles le contrat avait été prolongé n'étaient pas consignées au dossier, alors que le dossier contenait le formulaire de demande de modification. En l'absence d'une telle documentation, nous sommes d'avis que les décisionnaires au Ministère n'auraient pas été en mesure d'évaluer de façon raisonnable s'ils devaient approuver les modifications proposées.

Modifications fréquentes aux contrats originaux

3.47 Souvent, les contrats que nous avons examinés avaient été modifiés ou prolongés après leur signature originale. Comme le montre la pièce 3.4, 175 des 289 contrats examinés étaient des modifications par rapport aux contrats originaux. Au total, 67 des 114 contrats originaux (ou 59 %) étaient visés par des contrats de modification. Donc, chacun de ces 67 contrats avait été modifié 2,6 fois en moyenne après leur signature originale. Un contrat en particulier avait été modifié huit fois.

Pièce 3.4 – Sommaire de l'information reliée aux contrats

Type de contrat	Nombre de contrats	Montant (millions)
Contrat original	114	78,4 \$
Modifications au contrat original	175	30,1 \$
Total	289	108,5 \$

3.48 Nous comprenons que le Ministère avait comme pratique habituelle de diviser les projets de développement de TI complexes ou de grande envergure en plusieurs phases, et la phase suivante était toujours considérée comme une modification à la phase précédente. Nous comprenons également qu'il est difficile de complètement éviter les modifications, étant donné l'ampleur et la complexité de certains projets. Cependant, lors de notre examen, nous avons relevé 24 modifications évaluées à 7,6 millions de dollars concernant des contrats d'entretien et d'exploitation de systèmes. Nous estimons, en ce qui concerne l'entretien et l'exploitation courants des systèmes ainsi que les projets courants de développement de TI, le Ministère aurait dû être en mesure de définir l'étendue, les produits livrables, les échéanciers et les coûts des travaux prévus avant de conclure des contrats. L'apport de modifications à un contrat original crée un risque de retards et de dépassements des coûts du projet et devrait être évité le plus possible. Nous avons aussi constaté que les coûts projetés indiqués dans les contrats originaux sont relativement moins élevés que les coûts définitifs réellement engagés. D'après ce que nous comprenons, les modifications de contrats ne font pas l'objet d'un appel d'offres. Par conséquent, il existe un risque que les entrepreneurs sous-estiment leur soumission

originale en s'attendant à recouvrer les montants sous-estimés lors des modifications subséquentes, puisqu'il n'y a pas de concurrence. Une fois que le Ministère a signé un contrat original, essentiellement, il s'est engagé à l'égard d'une certaine démarche, et il est peu probable qu'il rejette les modifications ou les prolongations proposées.

Conclusion sur le premier objectif

3.49 Parmi les 289 contrats que nous avons examinés, nous avons relevé 57 cas où le ministère de la Santé n'avait pas respecté la politique d'approvisionnement du gouvernement pour les achats de services reliés à l'initiative de cybersanté. En particulier, 15 exemptions ne satisfaisaient pas aux exigences de la *Loi sur les achats publics* et de son *Règlement*. En ce qui concerne les modifications de contrats, le Ministère n'a pas suivi les procédures correctement dans 30 cas. Il ne s'est pas conformé à la politique d'approvisionnement du gouvernement en matière de nouveaux contrats dans 12 cas. Toutefois, nous avons observé qu'en général, le traitement et l'approbation des contrats se sont améliorés entre 2005 et 2011.

Recommandations

3.50 Les constatations du rapport du BDC concordent avec les nôtres. Les recommandations portant sur le processus d'approvisionnement dans le rapport du BDC s'appliquent tout aussi bien à nos constatations. Le BDC a formulé, notamment, les recommandations suivantes :

- **[Traduction.]** *Les gestionnaires de contrats doivent s'assurer que les exigences de la Loi sur les achats publics sont respectées. Les exemptions accordées par le Ministre doivent être justifiées par écrit, en particulier lorsque des raisons de compétences particulières ou de source d'approvisionnement unique sont invoquées.*
- *Un bon de commande doit être préparé avant que toute somme soit versée, et la valeur du bon de commande ne doit pas être dépassée.*
- *Un énoncé des travaux signé doit toujours être obtenu avant le début des travaux.*
- *Lorsqu'un contrat est négocié et signé avec un fournisseur, seul le contrat rédigé par la Province du Nouveau-Brunswick doit être utilisé. Les contrats dressés par les fournisseurs ne doivent pas être utilisés.*

3.51 Outre les recommandations formulées par le BDC, nous recommandons que :

- **Pour éviter l'apport de modifications fréquentes aux contrats, le ministère de la Santé planifie et définit adéquatement l'étendue, les produits livrables, les échéanciers et les coûts de chaque contrat de TI et produise tous les documents exigés avant de signer le contrat ou d'autoriser le démarrage des travaux;**
- **Dans l'éventualité où des modifications sont requises à un contrat, le ministère de la Santé prépare les demandes de modifications et autorise les modifications aux contrats originaux de façon appropriée.**

Mise à jour sur l'état d'avancement des recommandations du BDC

3.52 Le Ministère a adopté des procédures pour donner suite aux recommandations contenues dans le rapport du BDC. En 2011, le Ministère a mis en œuvre une nouvelle procédure pour le traitement des demandes d'exemption; pour ce faire, il a créé une liste de contrôle à utiliser pour les exemptions pour source d'approvisionnement unique. Cette liste doit être utilisée pour chaque demande d'exemption pour source unique afin que tous les documents exigés soient effectivement versés au dossier. La liste de contrôle doit être examinée et signée par le chef de la direction, le sous-ministre adjoint, le sous-ministre et le ministre avant d'être acheminée au ministère de l'Approvisionnement et des Services. Cette nouvelle procédure aidera le Ministère à normaliser et à rationaliser le processus à suivre pour les demandes d'exemption pour source unique.

3.53 Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons relevé des problèmes relatifs aux bons de commande dans six cas lors de notre examen. Les six situations se sont produites entre 2005 et 2009. Nous n'avons trouvé aucune situation similaire après la parution du rapport du BDC en 2010.

3.54 Voici des exemples d'autres mesures où nous avons observé que le Ministère donnait suite aux recommandations du BDC :

- le ministère de la Santé prépare actuellement une

**Deuxième objectif
d'audit**

communication de mise à jour pour les gestionnaires en ce qui concerne les exigences de la *Loi sur les achats publics*;

- le Ministère établit maintenant les montants de l'engagement à la réception d'une commande, et il fait le suivi des paiements en regard de l'engagement.

3.55 Notre deuxième objectif était le suivant :

Déterminer si un conflit d'intérêts existe relativement à l'utilisation d'experts-conseils et d'entrepreneurs.

3.56 Nous avons appliqué quatre critères pour évaluer cet objectif. Ces critères sont énumérés à l'annexe I.

3.57 Durant la période visée par notre audit, le Ministère avait eu massivement recours à des experts-conseils pour l'initiative de cybersanté. Les trois cas suivants semblent avoir mis les fournisseurs de services externes en situation de conflit d'intérêts. Les principales constatations sont présentées ci-dessous, et d'autres informations figurent à la pièce 3.5 :

- le Ministère a retenu les services d'experts-conseils pour agir en tant que gestionnaires de projet relativement à des contrats conclus avec leur propre entreprise, postes dans lesquels ils pouvaient avoir accès aux renseignements concernant leurs concurrents;
- des experts-conseils siégeaient aux comités d'évaluation de projet chargés de faire des recommandations sur les experts-conseils à engager pour des projets individuels;
- un expert-conseil détenait un poste clé au comité directeur de la cybersanté, poste dans lequel il pouvait influencer la gouvernance et la surveillance de projets et d'activités de cybersanté.

Pièce 3.5 – Résumé des conflits d'intérêts

Description du conflit d'intérêts	Période	Le conflit d'intérêts pourrait-il se reproduire?
<p>Le Ministère a retenu les services d'experts-conseils en TI à titre de gestionnaires de projet.</p> <p>Les experts-conseils de TI agissent en tant que gestionnaires de projet dans 126 contrats, ce qui représente 52 % des 241 contrats relatifs à des projets de développement.</p> <p>Dans 11 cas (pour des contrats d'une valeur de 2,4 millions de dollars), les gestionnaires de projet ont géré des contrats conclus avec leur propre entreprise.</p> <p>Dans 115 contrats (d'une valeur de 35 millions de dollars), les gestionnaires de projet pouvaient avoir accès aux renseignements concernant leurs concurrents.</p>	Continu	Oui, mais l'application de restrictions supplémentaires a grandement réduit le risque de conflit d'intérêts.
<p>Six experts-conseils ont siégé au comité d'évaluation qui a recommandé le soumissionnaire à retenir à la suite d'appels d'offres lancés pour des projets particuliers.</p> <p>Les membres du comité d'évaluation avaient accès aux solutions techniques et honoraires proposés, ce qui semble être un avantage concurrentiel injuste lors de futurs projets de TI.</p>	2005-2010	Non, car la politique actuelle interdit aux experts-conseils de siéger au comité d'évaluation.
<p>Un expert-conseil a assumé un rôle de cadre supérieur pour le Ministère, puisque cette personne a été pendant une longue période un membre clé du comité directeur de la cybersanté (soit l'organe directeur de l'initiative de cybersanté).</p> <p>Dans ce rôle, la personne a pu faire profiter son entreprise ou des entreprises affiliées d'un avantage injuste par rapport aux autres entreprises.</p>	De mars 2009 à juillet 2010	Non, car le contrat de cette personne a expiré et n'a pas été renouvelé. Tous les membres actuels du comité directeur sont maintenant des employés du Ministère.

Le Ministère a retenu les services d'experts-conseils en TI à titre de gestionnaires de projet

3.58 Le gestionnaire de projet joue un rôle vital dans la réalisation d'un projet de TI. Les lignes directrices du ministère précisent que :

[Traduction.] *Le gestionnaire de projet est chargé de la gestion globale du projet sur une base quotidienne et, à ce titre, il veille à ce que le projet soit réalisé dans les limites des délais, du budget et de l'étendue établis. Le gestionnaire de projet doit aussi s'assurer que les produits livrables ou fabriqués répondent aux besoins du secteur des affaires.*

3.59 Nous avons constaté que le Ministère avait retenu les services d'experts-conseils en TI en tant que gestionnaires de projet dans 126 contrats, ce qui représente 52 % des 241 contrats pour des projets de développement de TI. Ces 126 contrats valaient 35,4 millions de dollars. Cela crée deux scénarios distincts de conflit d'intérêts :

- un gestionnaire de projet externe a géré un projet de TI à contrats multiples pour lequel sa propre entreprise de TI avait reçu des contrats;
- un gestionnaire de projet externe a géré un projet de TI à contrats multiples auquel des entreprises de TI autres que la sienne travaillaient.

3.60 Dans le premier scénario, le gestionnaire de projet approuvait les feuilles de présence et le travail de sa propre entreprise au nom du Ministère. Dans le second, le gestionnaire de projet pouvait voir le travail complet des concurrents de son entreprise dont le Ministère avait retenu les services en vertu du même projet.

3.61 Par ailleurs, nous avons constaté que seulement trois gestionnaires de projet internes travaillaient à l'initiative de cybersanté.

Des experts-conseils siégeaient au comité d'évaluation

3.62 Nous avons constaté que six experts-conseils siégeaient à un comité d'évaluation de projet chargé d'évaluer toutes les propositions reçues de différentes entreprises de TI et de recommander la soumission à retenir pour le projet. Les membres du comité d'évaluation avaient accès aux solutions techniques et honoraires proposés. Ce qui est préoccupant, c'est que les experts-conseils siégeant

au comité d'évaluation bénéficieraient, du moins en apparence, d'un avantage concurrentiel injuste lors de futurs projets de TI.

Un expert-conseil était un membre clé du comité directeur de la cybersanté

3.63 La principale fonction du comité directeur, selon le Ministère, est « [Traduction.] *de protéger les investissements dans l'initiative, ce qui signifie assumer la responsabilité de la faisabilité, de l'analyse de rentabilité et de l'atteinte des objectifs du projet. De plus, le comité directeur doit suivre et examiner l'état du projet, ainsi que surveiller la mise en service des produits livrables du projet* ».

3.64 Le comité directeur est l'organe clé au sein de la structure de gouvernance de l'initiative de cybersanté. Il lui incombe de prendre les décisions stratégiques reliées à l'initiative, ce qui comprend l'approbation de la stratégie budgétaire, la définition et la réalisation des avantages, la surveillance des risques, de la qualité et des échéanciers, l'élaboration de politiques et l'affectation de ressources, ainsi que l'évaluation des demandes de modifications à l'étendue du projet.

3.65 De mars 2009 à juillet 2010, un expert-conseil a été un membre clé du comité directeur de la cybersanté. La principale préoccupation est que l'expert-conseil, l'entreprise de l'expert-conseil ou des entreprises affiliées pourraient profiter de la position privilégiée de cette personne et avoir bénéficié d'un avantage concurrentiel injuste par rapport aux autres entreprises.

3.66 À notre avis, pour éliminer les conflits d'intérêts, les experts-conseils ne devraient pas s'acquitter de fonctions de gestion. Il devrait y avoir une distinction claire entre les rôles de gestion et ceux des experts-conseils. Le Ministère a fait des progrès dans la mise en œuvre des recommandations du BDC. Cependant, il doit éliminer les possibilités de conflit d'intérêts et éviter que des experts-conseils se retrouvent en position d'influence en matière de gestion.

Conclusion sur le deuxième objectif

3.67 Nous avons observé de nombreux cas de conflit d'intérêts dans le recours aux experts-conseils par le Ministère durant la période allant de 2005 à 2011.

3.68 Le Ministère a massivement recours à des experts-conseils dans des rôles de cadre supérieur et de gestion directe, y compris au comité directeur de la cybersanté, à la gestion de projets et dans le processus d'évaluation visant à engager d'autres experts-conseils en TI. La situation était largement attribuable au fait que l'initiative de cybersanté dans son ensemble dépassait la capacité des ressources internes.

Recommandations

3.69 De façon générale, les constatations du rapport du BDC concordent avec les nôtres. Les recommandations du BDC portant sur les conflits d'intérêts s'appliquent tout aussi bien à nos constatations. Le BDC a fait notamment les recommandations suivantes :

- **[Traduction.] Les employés et les entrepreneurs devraient avoir à confirmer chaque année qu'ils ont lu et compris la directive AD-2915 (Conflit d'intérêts). Cette attestation pourrait être intégrée à l'examen du rendement annuel des employés. Comme le précise la directive AD-2915, l'employé doit aviser le cadre supérieur principal de toute situation de conflit d'intérêts dans laquelle il se trouve. Une documentation à l'appui devrait être versée au dossier.**
- **Les gestionnaires et les directeurs devraient se familiariser avec la signification et la définition de ce qu'est un « conflit d'intérêts apparent ». Le document publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur la question pourrait être une lecture utile.**
- **Les entrepreneurs ne devraient pas occuper des postes de gestion au Ministère. Lorsque la situation est inévitable, des limites très strictes doivent être placées sur l'information financière à laquelle l'entrepreneur peut avoir accès, en particulier l'information sur ses concurrents.**
- **Un entrepreneur qui siège au comité directeur d'un projet ne devrait pas participer aux**

discussions entourant les contrats et l'externalisation des travaux exigés par le projet.

- *Les entrepreneurs devraient être tenus de dévoiler les relations d'affaires qu'ils entretiennent avec d'autres entrepreneurs qui travaillent pour le Ministère si ces relations sont un partenariat ou une coentreprise.*
- *Si un gestionnaire de projet ou un membre du comité directeur est un entrepreneur et aussi un partenaire ou un associé dans une entreprise d'experts-conseils, alors le Ministère ne devrait pas engager d'autres entrepreneurs de la même entreprise pour le projet.*

3.70 Outre les recommandations formulées par le BDC, nous recommandons que le ministère de la Santé élabore et met en place un plan visant à éliminer le recours aux experts-conseils en tant que gestionnaires de projet. Le Ministère devrait aussi interdire aux experts-conseils de siéger aux comités d'évaluation des demandes de propositions ou des comités directeurs de projet.

3.71 Nous avons constaté que le Ministère a adopté des procédures pour donner suite aux recommandations du rapport du BDC.

3.72 Dans certains cas, le Ministère continue à avoir recours à des ressources externes pour doter des postes de gestionnaire de projet, mais des restrictions supplémentaires s'appliquent. Ainsi, les gestionnaires de projet externes ne peuvent pas voir les tarifs des autres entreprises lorsqu'ils approuvent les feuilles de présence du personnel d'autres entreprises et les dépenses du projet.

3.73 L'entreprise de l'expert-conseil n'a pas le droit de répondre à une demande de propositions si un membre de son personnel siège au comité d'évaluation du projet ou agit comme gestionnaire du projet.

3.74 Par ailleurs, la personne qui détenait un poste clé au comité directeur de la cybersanté n'est plus au Ministère, le contrat ayant expiré le 28 février 2011. À l'heure actuelle, tous les membres du comité directeur sont des employés permanents du ministère

de la Santé.

Autres constatations *Rémunération des experts- conseils*

3.75 Les gestionnaires de projet des deux plus gros projets pluriannuels en vertu de l'initiative de cybersanté sont des experts-conseils. Le Ministère a versé à une autre entreprise de TI près de 1,5 million de dollars pour un gestionnaire de projet entre 2005 et 2011. Il a aussi versé plus de 700 000 \$ sur une période de trois ans allant de 2009 à 2012 pour l'autre gestionnaire de projet. Enfin, il a retenu les services d'un troisième expert-conseil pour assurer l'exploitation et l'entretien courants du système de 2006 à 2011, services pour lesquels il a versé plus 1,2 million de dollars.

3.76 Au total, plus de 3,4 millions de dollars ont donc été versés à trois experts-conseils en six ans, pour une moyenne de plus de 200 000 \$ par personne par année. En plus de cette somme, le Ministère a fourni des locaux et du matériel aux experts-conseils contractuels.

3.77 Dans les trois cas, nous sommes d'avis que le recours à des experts-conseils a coûté passablement plus cher au gouvernement provincial que si le travail avait été réalisé par le personnel du Ministère (c.-à-d. réalisé à l'interne). Typiquement, le traitement et les avantages sociaux d'un gestionnaire de projet principal employé au gouvernement seraient de l'ordre de 120 000 \$ par année¹. En conséquence, des économies de 80 000 \$ par année pourraient être réalisées par équivalent à temps plein si le travail était confié à l'interne.

3.78 Le Ministère nous a informés qu'il a tenté de remplir certaines postes à l'interne. Toutefois, ces tentatives n'ont pas été fructueuses, surtout en raison de la rémunération relativement plus faible offerte par le gouvernement provincial comparativement au secteur privé.

¹ Comprend un salaire annuel de 88 000\$, des avantages sociaux à 30 %, de la formation et les certificats professionnels.

3.79 Pour ce qui est du développement de systèmes, nous sommes d'avis que l'externalisation est appropriée lorsque l'expertise en TI exigée par un projet en particulier ne peut pas être trouvée dans la fonction publique. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, nous croyons qu'il n'est pas approprié que des experts-conseils agissent comme gestionnaires de projet ni qu'ils siègent à des comités d'évaluation de projet ou à des comités directeurs.

3.80 Cependant, à notre avis, des économies pourraient être réalisées en confiant à l'interne l'exploitation et l'entretien courants des systèmes. Lorsque l'expertise exigée pour réaliser ce travail n'existe pas à l'interne, le Ministère pourrait engager des experts-conseils en vertu d'un contrat à court terme. De tels contrats pourraient prévoir à la fois la réalisation du travail nécessaire d'exploitation et d'entretien et le transfert de connaissances au personnel du Ministère. En procédant ainsi, la responsabilité pour la réalisation de ce travail pourrait être transférée à des ressources internes moins coûteuses à long terme.

Recommandation

3.81 Nous recommandons que le ministère de la Santé élabore et met en œuvre un plan visant à confier à l'interne toutes les fonctions d'exploitation et de maintenance des systèmes TI au cours des deux prochaines années.

Conséquences pour le reste du gouvernement

3.82 Le présent chapitre porte principalement sur le ministère de la Santé, et des travaux limités ont été faits au ministère de l'Approvisionnement et des Services. Cependant, durant nos travaux, on nous a informés à maintes reprises que les pratiques concernant le recours à des experts-conseils en TI sont similaires ailleurs au gouvernement. Il s'ensuit que bon nombre des problèmes relatifs à l'approvisionnement et aux conflits d'intérêts que notre bureau et le BDC ont relevés en rapport avec l'initiative de cybersanté existent peut-être dans d'autres ministères.

3.83 Notre bureau pourrait choisir d'effectuer des audits de même type dans d'autres ministères, sociétés de la Couronne et organismes dans le futur.

3.84 Il s'agit toutefois d'un domaine dont le gouvernement doit s'occuper de façon continue. Les discussions que nous avons eues avec le chef du service de l'information du Bureau de gestion du gouvernement nous ont appris que le rôle de ce bureau sera notamment d'établir des politiques à l'échelle du gouvernement pour l'approvisionnement en ressources de TI. De plus, il surveillera les activités du ministère pour s'assurer que les politiques du chef du service de l'information sont respectées. Par conséquent, nous avons adressé la recommandation suivante au Bureau du chef du service de l'information.

Recommandation

3.85 Nous recommandons que le Bureau du chef du service de l'information élabore une politique à l'échelle du gouvernement concernant l'approvisionnement, l'externalisation et la gestion des services d'experts-conseils en TI, et qu'il surveille son application. Cette politique devrait traiter et atténuer les risques concernant l'approvisionnement et les conflits d'intérêts des experts-conseils. Elle devrait aussi indiquer clairement les situations dans lesquelles le recours à des ressources en TI internes est plus approprié. Au minimum, la politique devrait exiger que:

- que le rôle principal des experts-conseils en TI soit de fournir une expertise spécialisée au gouvernement, typiquement pour des projets de développement de systèmes;
- que les tâches reliées à l'exploitation et à l'entretien des systèmes de TI soient confiées à l'interne, tout en prévoyant un transfert de connaissances par des experts du secteur privé à court terme;
- qu'un processus d'appels d'offres, conforme à toutes les dispositions législatives applicables, soit suivi pour le choix des experts-conseils;
- que toute exemption du processus d'appels d'offres soit correctement autorisée et accordée pour des motifs commerciaux valables qui sont défendables auprès du public;
- que l'expertise interne au gouvernement soit suffisante pour superviser et gérer le travail

des experts-conseils avant le démarrage d'un projet;

- **que la possibilité d'un conflit d'intérêts réel ou perçu de la part des experts-conseils sous contrat soit atténuée, notamment en exigeant que les gestionnaires de projet et les membres des comités clés des projets proviennent exclusivement des ressources internes;**
- **que les niveaux de rémunération provinciaux pour le personnel de TI ne constituent pas un obstacle à la capacité du gouvernement d'embaucher et de maintenir en poste de façon permanente les ressources internes en TI nécessaires.**

Annexe I : Objectifs et critères de l'audit

Objectif 1 - Déterminer si le ministère de la Santé respecte la politique d'approvisionnement du gouvernement pour ce qui est des achats de services reliés à l'initiative de cybersanté.

Critères

- Les services sont acquis conformément aux dispositions législatives, aux politiques et aux procédures du gouvernement.
- Des appels d'offres sont lancés, et les raisons pour lesquels un tel processus concurrentiel n'a pas lieu sont justifiables et correctement consignées au dossier.
- Les prolongations et les modifications de contrat sont conformes aux politiques du gouvernement et suffisamment justifiées.
- Les recommandations concernant les processus d'approvisionnement du rapport du Bureau du contrôleur ont été mises en œuvre.

Objectif 2 - Déterminer si un conflit d'intérêts existe relativement à l'utilisation d'experts-conseils et d'entrepreneurs

Critères

- Les rôles des experts-conseils et entrepreneurs doivent être clairement séparés des rôles de gestion.
- L'attribution, la prolongation et la modification des contrats respectent la politique du gouvernement sur les conflits d'intérêts.
- Le personnel du Ministère et les experts-conseils et entrepreneurs respectent la politique du gouvernement sur les conflits d'intérêts.
- Les recommandations portant sur les conflits d'intérêts dans le rapport du Bureau du contrôleur ont été mises en œuvre.

Annexe II : Résumé des dispositions législatives et des processus généraux à l'échelle du gouvernement

Seuils – Achat de services	
Jusqu'à 10 000 \$*	Les ministères achètent directement des fournisseurs. <ul style="list-style-type: none"> • Suivre de bonnes pratiques commerciales (entente/contrat signé). • Obtenir plus qu'un devis (obtenir 3 devis lorsque c'est possible).
Entre 10 000 \$* et 50 000 \$*	Appel d'offres : les ministères présentent une demande à la Centrale des achats, qui lance un appel d'offres, lequel est affiché sur RPANB [Réseau de possibilités d'affaires du Nouveau-Brunswick] durant un minimum de 12 jours civils.
Plus de 50 000 \$*	Appel d'offres : les ministères présentent une demande à la Centrale des achats, qui lance un appel d'offres. L'appel d'offres doit satisfaire à l'Entente sur les marchés publics de l'Atlantique et est affichée sur RPANB durant un minimum de 17 jours civils (typiquement, entre 20 et 25 jours). La complexité de l'acquisition détermine la durée de l'appel d'offres.
Attribution	<p>Lorsque le prix est le seul facteur pour déterminer le fournisseur, le contrat est attribué au plus bas soumissionnaire qui répond aux spécifications. L'agent des achats recommande la soumission au ministre de l'Approvisionnement et des Services.</p> <p>Lorsque des critères d'évaluation autre que le prix ont été établis, la soumission qui obtient la note la plus élevée est retenue. Un comité d'évaluation examine les propositions et prépare une évaluation détaillée. Les résultats de cette évaluation sont soumis au ministre de l'Approvisionnement et des Services aux fins d'approbation.</p>
Bon de commande	<p>Une fois que le ministre de l'Approvisionnement et des Services a donné son approbation, un bon de commande officiel est envoyé au soumissionnaire retenu. Le bon de commande est acheminé au ministère client, et les services peuvent alors être fournis. Une copie du contrat doit être remise à la Centrale des achats, qui la verse au dossier officiel.</p> <p>Le service ne doit pas commencer avant que le bon de commande soit finalisé.</p>
Paiement	Il incombe au receveur des services de traiter les paiements dans les 30 jours suivant la réception du service.
*Taxes et frais accessoires inclus	

3.86 Le Règlement 94-157 en vertu de la *Loi sur les achats publics* établit des critères pour l'acquisition de services de TI qui ne passent pas par le processus

d'appel d'offres habituel.

3.87 L'article 27.1 du Règlement exige que les demandes d'exemption du ministre soient présentées par écrit à la Centrale des achats. Le ministre de l'Approvisionnement et des Services peut accorder une exemption dans les circonstances suivantes :

- **Compétences particulières:** l'achat de services d'une valeur totale inférieure à 100 000 \$, lorsqu'il est démontré que pour des raisons de compétences, de connaissances ou d'expérience particulières, le choix du vendeur est limité à une seule personne ou à très peu de personnes, à condition que l'exemption ne soit pas invoquée pour limiter irrégulièrement la concurrence;
- **En cas d'urgence:** lorsque les approvisionnements ou les services sont nécessaires en cas d'urgence;
- **Source d'approvisionnement unique:** lorsque, pour des raisons techniques, il n'existe aucune concurrence et que des approvisionnements ou des services ne peuvent être fournis que par un fournisseur particulier sans possibilités de solutions de rechange ou de remplacement.

3.88 Selon le guide du coordonnateur des approvisionnements du ministère de l'Approvisionnement et des Services, la procédure relative aux exemptions du ministre est la suivante :

- présenter une documentation suffisante pour justifier l'exemption;
- dans la demande, préciser l'article et le paragraphe du Règlement 94-157 afférent à la *Loi sur les achats publics* qui permet l'exemption demandée;
- remplir correctement une réquisition;
- obtenir l'approbation écrite du coordonnateur des approvisionnements du Ministère;
- pour les exemptions pour source unique énumérées au paragraphe f) 27.1 du Règlement 94-157, la demande doit être accompagnée d'un devis et d'une lettre du fournisseur dans lequel il déclare être la seule

- source d'approvisionnement canadienne pour le bien ou le service faisant l'objet d'un achat;
- un bon de commande est remis au Ministère client pour confirmer l'approbation de l'exemption.

Annexe III : Les directives et procédures internes pertinentes du ministère de la Santé

Marche à suivre générale pour l'approbation des contrats

3.89 Le coordonnateur des contrats prépare la liste de contrôle des contrats. Le directeur général de la cybersanté et le directeur des services de technologie de l'information (TI) signent toutes les listes de contrôle des contrats avant qu'elles ne quittent la direction. Les services juridiques contresignent la liste de contrôle après un examen du dossier du contrat et l'acheminent aux services financiers aux fins d'examen. Le sous-ministre adjoint des services ministériels examine et approuve le dossier, puis l'achemine au sous-ministre aux fins d'approbation et de signature.

Marche à suivre pour demander une modification de contrat

3.90 Lorsqu'il est déterminé que le contrat d'un projet nécessite une modification à l'étendue des travaux, à la valeur pécuniaire ou aux modalités ou l'ajout de ressources, le gestionnaire de projet doit préparer une demande de modification. La demande de modification doit exposer les raisons de la demande, les conséquences pour le projet et les ramifications financières, y compris si le changement peut se faire dans les limites du budget. La demande de modification doit être signée par le propriétaire fonctionnel du projet ainsi que par le gestionnaire ou le directeur du projet.

Approbation de la demande de modification au contrat

3.91 Les demandes de modification doivent être approuvées par le comité directeur de l'initiative cybersanté ou un autre organe ayant le pouvoir d'approuver les systèmes de TI. Toutes les demandes de modification de projet doivent être envoyées au directeur une semaine avant la réunion du comité directeur de la cybersanté pour que les membres du comité puissent en prendre connaissance. Une fois que les demandes sont approuvées par le comité, le directeur général signe la demande de modification pour indiquer son approbation.

Modification de bon de commande et de contrat

3.92 La demande de modification approuvée doit être présentée avant que la direction puisse apporter la modification au bon de commande et au contrat.

3.93 Le directeur de la Gestion des contrats et des

services de soutien ministériels examine la demande, l'approuve et l'envoie au ministère de l'Approvisionnement et des Services afin que ce dernier délivre un bon de commande modifié.

Marche à suivre générale pour les modifications de contrats et de bons de commande

3.94 Le coordonnateur des contrats prépare la liste de contrôle des contrats. Le directeur général de la cybersanté et le directeur des services de technologie de l'information signent toutes les listes de contrôle des contrats avant qu'elles ne quittent la direction. Les services juridiques contresignent la liste de contrôle après un examen du dossier du contrat et l'acheminent aux services financiers aux fins d'examen. Le sous-ministre adjoint des services ministériels examine et approuve le dossier, puis l'achemine au sous-ministre aux fins d'approbation et de signature.

Chapitre 4

Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux

Commissions de gestion des déchets solides

Contenu

Introduction.....	153
Objectif	155
Conclusion.....	155
Résumé des résultats... ..	156
Recommandations.....	162
Constatations détaillées.....	173

Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux Commissions de gestion des déchets solides

Introduction

Impact sur l'environnement et autres conséquences des déchets solides

4.1 Les commissions de gestion des déchets solides fournissent un service qui est utilisé par chaque contribuable du Nouveau-Brunswick et qui est crucial pour l'environnement de la province. L'élimination incorrecte des déchets solides contribue à la pollution du sol et de l'eau et à l'accumulation de gaz à effet de serre dans l'atmosphère. Le traitement approprié des déchets solides, y compris le réacheminement de matières s'il y a lieu, peut minimiser les impacts néfastes pour l'environnement.

Commissions de gestion des déchets solides du Nouveau-Brunswick



Légende	
T	Poste de transfert
E	Site d'enfouissement
D	Expédition directe

Commissions de gestion des déchets solides

4.2 À la mise en place de la régionalisation, six commissions régionales de gestion des déchets solides ont décidé d'ouvrir des sites d'enfouissement sanitaire. Les commissions régionales ont eu une grande influence dans le choix de l'emplacement du site d'enfouissement dans leur région. La province est elle aussi intervenue dans la détermination du nombre et de l'emplacement régional de ces sites d'enfouissement. Les commissions COGERNO, Nepisiguit-Chaleur, Fredericton, Sud-Ouest, Fundy et Westmorland-Albert exploitent chacune un site d'enfouissement. Les six autres commissions ont conclu des ententes pour le transfert des déchets solides de leurs régions respectives aux sites d'enfouissement exploités par les commissions adjacentes. Cinq des six autres commissions ont établi des postes de transfert (des installations de collecte centrales qui servent à faciliter le transfert efficace des déchets solides au site d'enfouissement approprié). La sixième, Northumberland, expédie ses déchets solides directement à un site d'enfouissement.

4.3 En règle générale, une commission de gestion des déchets solides s'occupe des activités suivantes :

- exploiter un site d'enfouissement ou des postes de transfert;
- ramasser, trier ou réacheminer certaines matières, dont les articles recyclables, les articles réutilisables et les déchets ménagers dangereux (peinture, piles, etc.);
- composter sur place ou faciliter le compostage domestique par les résidents ou les deux;
- utiliser des systèmes de gestion des gaz;
- éduquer le public au sujet des déchets solides.

4.4 L'annexe I offre plus de détails sur chaque commission de gestion des déchets solides, ses activités et les collectivités desservies. L'annexe II présente les mesures législatives provinciales qui s'appliquent et le rôle du ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux dans les questions relatives aux déchets solides. L'annexe III contient des renseignements au sujet de deux intervenants provinciaux clés pour les déchets solides, soit Recycle NB et l'Association des déchets solides du Nouveau-

Brunswick.

Pourquoi nous avons effectué cet examen

4.5 En décembre 2009, notre Bureau a reçu une lettre du ministre de l'Environnement, Rick Miles, dans laquelle il nous demandait ce qui suit :

[Traduction] D'après ce que nous comprenons, vous procédez actuellement à un examen des commissions d'épuration des eaux usées. Nous estimons qu'il serait opportun d'effectuer un examen des commissions régionales de gestion des matières usées solides [...] Le Ministère accueillerait toute recommandation venant de votre bureau.

4.6 Nous avons décidé par la suite de faire un examen des commissions régionales du traitement des déchets solides pour les raisons suivantes :

- la demande du ministre de l'Environnement;
- l'importance des services fournis aux résidents du Nouveau-Brunswick par les commissions de gestion des déchets solides;
- les conséquences potentielles des déchets solides sur l'environnement de la province;
- les constatations importantes qui ont découlé de notre examen des commissions d'épuration des eaux usées de la province, en particulier la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton, constatations qui sont présentées dans notre rapport de 2011;
- cet examen serait un suivi à notre section sur le programme de gestion des déchets solides présenté dans notre rapport de 1994.

Objectif

4.7 L'objectif de notre examen était le suivant :

Évaluer si les structures et les processus de gouvernance et de surveillance des commissions de gestion des matières usées solides du Nouveau-Brunswick sont adéquats.

Conclusion

4.8 Nous avons conclu que, au moment de notre examen, en règle générale, la gouvernance et les structures et processus de surveillance des commissions de gestion des déchets solides du Nouveau-Brunswick sont adéquates et qu'elles fonctionnent comme il est indiqué dans les dispositions législatives provinciales.

Résumé des résultats
Gouvernance

4.9 La *Loi sur la prestation de services régionaux* a été adoptée le 13 juin 2012. Elle sera administrée par le ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux (le Ministère). Le 1^{er} janvier 2013, douze commissions de services régionaux seront mises sur pied dans la province en vertu de cette Loi. À cette date également, les conseils d'administration des commissions de gestion des déchets solides actuels seront dissous et remplacés par les conseils d'administration des commissions de services régionaux. Un nouveau règlement sera rédigé en 2013 pour remplacer le Règlement sur les commissions de gestion des matières usées solides actuel.

4.10 De façon générale, nous sommes satisfaits de la qualité de la gouvernance assurée par les conseils d'administration des différentes commissions de la province et de la surveillance administrative exercée par le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux des commissions régionales de gestion des déchets solides.

4.11 En vertu de l'article 3(3) du Règlement sur les commissions de gestion des matières usées solides actuel qui est afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*, les grandes municipalités au sein d'une région donnée ont un droit de veto en ce qui concerne certaines approbations par le conseil. La situation cause des difficultés à certaines commissions relativement à l'élection de membres de l'exécutif à leur conseil. De plus, il y a risque d'impasse dans l'adoption du budget annuel ou l'approbation d'emprunts, le cas échéant. C'est une question sur laquelle il faudra se pencher lors de la rédaction du nouveau règlement en vertu de la *Loi sur la prestation de services régionaux*.

4.12 Plusieurs commissions et autres intervenants ont souligné que le ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux mettait beaucoup de temps à remplir les postes vacants réservés aux représentants des districts de services locaux au conseil. D'après ce que nous comprenons, ces nominations seront faites dans la mesure du possible par les représentants des districts de services locaux plutôt que par le ministre

de l'Environnement et Gouvernements locaux en vertu de la nouvelle *Loi sur la prestation de services régionaux*. Le ministre peut toutefois être appelé à nommer certains représentants au conseil dans les régions où les comités consultatifs de district de services locaux n'existent pas en nombre suffisant.

4.13 Nous avons relevé plusieurs pratiques de bonne gouvernance lors de notre examen des commissions provinciales de gestion des déchets solides. En revanche, nous avons constaté que les commissions de gestion des déchets solides ne semblent pas verser au dossier le genre de documents de gouvernance recommandés par la *Politique de nomination* provinciale. De plus, un certain nombre de commissions de gestion des déchets solides ont déclaré ne pas offrir de séances d'orientation en bonne et due forme aux nouveaux membres de leur conseil d'administration.

Redevances de déversement des commissions

4.14 Les redevances de déversement (les frais, généralement en dollars par tonne, pour décharger des déchets à une station de transfert) varient considérablement entre les douze commissions régionales de gestion des déchets solides. Cela s'explique par les différences dans les coûts d'établissement des installations régionales, l'étendue des programmes de réacheminement et de traitement des déchets qui sont offerts, le niveau des emprunts des commissions et d'autres facteurs. Les commissions dont les redevances sont relativement peu élevées ont peut-être une plus grande marge de manœuvre pour ajouter des programmes ou améliorer les programmes existants.

Arrangements entre les commissions ayant des postes de transfert et les commissions des sites d'enfouissement

4.15 Les arrangements financiers et reliés aux services entre les commissions ayant des postes de transfert et les commissions ayant un site d'enfouissement sont régis par des ententes de services signées. Typiquement, les commissions ayant un site d'enfouissement facturent le plein montant de la redevance de déversement aux commissions ayant des postes de transfert qui utilisent leur site d'enfouissement. Toutefois, les redevances de déversement régionales demandées par les commissions ayant un site d'enfouissement sont censées permettre de recouvrir les coûts directs

engagés pour l'exploitation de leur site d'enfouissement et les frais administratifs connexes, ainsi que les coûts des programmes régionaux de réacheminement et d'éducation, ainsi que d'autres coûts régionaux non liés aux activités du site d'enfouissement. Bon nombre de commissions ayant des postes de transfert offrent des programmes de réacheminement et d'éducation dans leur propre région. En payant à la commission du site d'enfouissement le plein montant de la redevance de déversement, les commissions qui n'ont pas de site d'enfouissement contribuent aux programmes de réacheminement et d'éducation des commissions ayant un site d'enfouissement, mais sans en tirer d'avantages. Étant donné que l'exigence législative voulant que les commissions de gestion des déchets solides provinciales soient gérées sans but lucratif, nous estimons qu'il n'est pas approprié que les commissions ayant un site d'enfouissement réalisent des bénéfices au moyen des ententes de transfert conclues avec d'autres commissions de gestion des déchets solides de la province.

4.16 Les commissions ayant des postes de transfert ne transfèrent pas toujours leurs déchets solides vers le site d'enfouissement le plus près, ce qui peut donner lieu à des coûts plus élevés que nécessaire pour ces commissions.

Sites Web des commissions

4.17 Comme Internet est maintenant une source d'information principale pour de nombreux résidents du Nouveau-Brunswick, nous sommes d'avis qu'il est important que toutes les commissions affichent de l'information redditionnelle complète et à jour sur leur site Web (p. ex. : rapports annuels, états financiers, liste des membres du conseil, comparaison du réacheminement réel des déchets solides par rapport aux plans et autres renseignements pertinents). Toutefois, notre examen nous a portés à conclure que cette information redditionnelle n'est pas affichée sur le site Web de la plupart des commissions.

Observations sur les rapports d'activité et la gestion financière

4.18 Nous avons formulé d'autres observations à la suite de notre examen, notamment :

- les douze commissions ont présenté un budget équilibré en 2011, comme il est exigé;
- les douze commissions semblent agir dans le cadre

- de leur mandat législatif;
- les rapports financiers et opérationnels fournis par les douze commissions semblent être conformes aux exigences législatives;
- nous n'avons relevé aucun élément inhabituel dans les états financiers lors de notre examen des états financiers des commissions;
- de façon générale, les réserves pour les dépenses d'après-fermeture établies par les six commissions ayant un site d'enfouissement sont pleinement capitalisées;
- d'autres réserves établies par les commissions individuelles (fonds de réserve d'exploitation, d'immobilisation, d'installations de production, etc.) semblent raisonnables.

Autres constatations

4.19 Nous avons relevé un certain nombre de domaines liés aux déchets solides dans lesquels, à notre avis, le Ministère a un rôle important à jouer pour améliorer la performance environnementale de la province, notamment :

- les programmes de responsabilité élargie des producteurs (REP);
- le réacheminement des déchets solides;
- le dépôt illégal de déchets;
- la surveillance des lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition;
- l'éducation du public.

Programmes de responsabilité élargie des producteurs

4.20 Les programmes de responsabilité élargie des producteurs (REP) permettent de réacheminer certains déchets solides avant d'être envoyées aux commissions de gestion des déchets solides en exigeant que le fabricant original ou le premier importateur reprenne le produit et couvre les coûts reliés à son recyclage, à sa réutilisation ou à son élimination. Les représentants du Ministère, les commissions et les intervenants s'entendent pour dire que ce sont les programmes de REP qui seront le plus susceptibles de réduire la quantité de déchets solides envoyées dans les lieux d'enfouissement.

4.21 Recycle NB, un organisme provincial, administre actuellement deux programmes pour la province, soit le programme d'intendance des pneus et le programme d'écologisation de la peinture. Le programme d'écologisation de la peinture est le seul et unique

programme de REP prévu par une disposition législative au Nouveau-Brunswick.

4.22 Toutefois, le Ministère a proposé des programmes de REP portant sur l'huile usagée, le glycol et les déchets électroniques qui seraient prévus par une disposition législative, mais ils n'ont pas encore été approuvés ni mis en œuvre par le gouvernement. Le Ministère a aussi fait savoir que d'autres programmes de REP, visant par exemple les matériaux d'emballage et les imprimés, pourraient avoir une incidence considérable sur la réduction de la quantité de déchets solides envoyés dans les sites d'enfouissement.

Réacheminement des déchets solides

4.23 Il n'existe pas de plan provincial de réacheminement des déchets solides (un processus qui réachemine les déchets des sites d'enfouissement) depuis l'expiration du dernier plan en 2005.

4.24 Le Ministère travaille en vue d'atteindre une réduction de 50 % des volumes de 1988 pour les sites d'enfouissement. Cependant, les chiffres du Ministère montrent que la province n'a jamais atteint ce niveau; après avoir atteint un taux de réacheminement de 43,7 % en 2002, elle était revenue à un taux de 36,0 % en 2009. Le taux global de réacheminement par habitant au Nouveau-Brunswick est le plus élevé parmi les provinces canadiennes, mais il semble que cela s'explique par un taux de réacheminement non résidentiel élevé des déchets organiques. Le recyclage résidentiel n'est pas très développé comparativement aux moyennes nationales. En moyenne, selon les chiffres de 2008 de Statistique Canada, les Canadiens recyclent 131 kg de déchets solides par personne par année, tandis qu'au Nouveau-Brunswick, ce chiffre n'est que de 83 kg.

4.25 De façon générale, le Ministère a permis aux commissions régionales de gestion des déchets solides de décider elles-mêmes des programmes de réacheminement qu'elles allaient offrir. Les commissions sont censées autofinancer ces programmes. Les coûts supplémentaires ont un effet direct sur les redevances de déversement régionales et, au bout du compte, sur les taux d'impôt foncier municipal. En conséquence, les budgets qui incluent de tels programmes sont peu susceptibles d'être

approuvés par les municipalités locales, à moins d'une forte pression publique en faveur d'un programme de réacheminement donné dans la région ou s'il existe des normes provinciales ou un financement public à l'appui d'un tel programme. À l'heure actuelle, le soutien financier de la province destiné aux programmes de réacheminement régionaux se limite à des subventions à court terme accordées par le Fonds en fiducie pour l'Environnement.

Dépôt illégal de déchets

4.26 Le Ministère, les commissions de gestion des déchets solides et les intervenants conviennent tous que le dépôt illégal de déchets est un problème important dans la province. L'Association des déchets solides du Nouveau-Brunswick a reçu sur sa ligne directe environ un millier de signalements de dépôt illégal de déchets entre 2007 et le milieu de 2011. La *Loi sur l'assainissement de l'environnement* prévoit de fortes amendes, et le Ministère a une politique en matière de conformité et d'exécution qui prévoit une série de mesures de plus en plus sévères pour les infractions présumées. Le Ministère veille à ce que les lieux de dépôt illégaux soient nettoyés, et il a pris récemment quatre arrêtés visant des propriétaires ou les parties responsables à une telle fin. Cependant, des représentants du Ministère ont déclaré qu'il est difficile de rassembler des preuves suffisantes pour poursuivre avec succès en vertu de la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* les personnes qui déposent des déchets illégalement. Par conséquent, aucune poursuite du genre n'a jamais été déposée.

Surveillance des lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition

4.27 Le Ministère a autorisé l'établissement d'une dizaine de lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition privés à différents endroits de la province. Autoriser de tels dépotoirs semble être en contradiction avec le but initial de la régionalisation du traitement des déchets solides dans la province. Mais le Ministère a dit que c'était pour accommoder l'industrie, et en particulier pour réduire le risque de dépôt illégal de déchets de construction et de démolition. Comme ces dépotoirs n'ont pas l'obligation de capter le lixiviat et les gaz à effet de serre, le dépôt de matériaux non autorisés (ce qui serait une infraction au certificat agrément d'exploitation de l'exploitant) pourrait avoir des conséquences néfastes pour l'environnement (p. ex., impact sur les eaux

souterraines à proximité).

Éducation du public

4.28 Tant le Ministère que les commissions de gestion des déchets solides reconnaissent la valeur de renseigner le public sur l'importance d'une gestion efficace des déchets solides et les programmes offerts au Nouveau-Brunswick. Le Ministère compte beaucoup sur les commissions individuelles pour renseigner le public dans leurs régions respectives. Les commissions semblent avoir pris ce rôle au sérieux, car elles offrent une variété de programmes d'éducation. Cependant, la portée des programmes d'éducation offerts par les commissions individuelles dépend nécessairement de la volonté des municipalités et districts de services locaux de la région d'en maintenir le financement à même les redevances de déversement. Il pourrait y avoir des domaines où il est plus efficace ou plus rentable de renseigner le public au moyen d'initiatives à l'échelle provinciale.

Recommandations

4.29 Nos recommandations sont présentées dans la pièce 4.1.

Pièce 4.1 – Résumé des recommandations

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.49 Nous recommandons que le ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux établisse un mécanisme de résolution des différends dans le règlement sur les commissions de gestion des matières usées solides qui est prévu en vertu de la Loi sur la prestation de services régionaux au cas où un conseil d'une commission n'arrive pas à obtenir la majorité des deux tiers des voix nécessaire pour approuver un budget annuel, contracter des emprunts ou élire des membres de l'exécutif.</p>	<p><i>Le Ministère est d'avis que le mandat général de gestion des conseils d'administration des nouvelles commissions de services régionaux devra comprendre la responsabilité de résoudre les différends. La nouvelle Loi sur la prestation de services régionaux exige une double majorité des deux tiers (deux tiers des membres du conseil présents, représentant au moins les deux tiers de la population totale représentée par l'ensemble des membres présents) pour les décisions concernant l'approbation du budget annuel, les emprunts de la commission et l'établissement de frais. L'exigence de la double majorité des deux tiers ne s'appliquera pas à l'élection des membres du conseil d'administration de la commission de services régionaux.</i></p> <p><i>Il importe de signaler que, selon la nouvelle loi, le lieutenant-gouverneur peut, dans des circonstances extrêmes, nommer un fiduciaire si le ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux est d'avis qu'un conseil de commission de services régionaux ne fonctionne pas de façon efficace ou n'assume pas ses responsabilités en vertu de la Loi et des règlements ou qu'il est dans l'intérêt du public de le faire.</i></p>	<p><i>La Loi sur la prestation de services régionaux a reçu la sanction royale en juin 2012, et les commissions de services régionaux seront en place le 1er janvier 2013.</i></p>
<p>4.51 Nous recommandons que la province s'assure, par l'entremise du ministre de l'Environnement et Gouvernement locaux, que les futures nominations de représentants de district de services locaux aux conseils d'administration des nouvelles commissions de services régionaux soient faites dans les trois mois suivant la vacance.</p>	<p><i>Le Ministère convient que les nominations aux conseils des commissions de services régionaux doivent être faites en temps opportun. Le nouveau Règlement sur la représentation des districts de services locaux - Loi sur la prestation de services régionaux précise que les représentants des districts de services locaux [DSL] qui siègent aux conseils des commissions de services régionaux doivent être choisis par les présidents des comités consultatifs des districts de services locaux des régions et en leur sein. Le Règlement permet de plus aux présidents des comités consultatifs des districts de services locaux d'élire un nouveau représentant de DSL au conseil lorsqu'un membre n'est plus en mesure de remplir son rôle. En outre, le ministre participe seulement au processus de nomination lorsqu'un nombre insuffisant de présidents des comités consultatifs des districts de services locaux est disponible pour siéger au conseil ou souhaite y siéger. Dans les cas où un membre représentant un district de services locaux est incapable d'assumer ses fonctions au sein du conseil, un suppléant déjà choisi pourra le remplacer temporairement.</i></p>	<p><i>Le Règlement sur la représentation des districts de services locaux - Loi sur la prestation de services régionaux (règlement 2012-90) est maintenant en vigueur.</i></p>

Pièce 4.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.58 Nous recommandons que chaque commission de services régionaux adopte les pratiques de bonne gouvernance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir par écrit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, des administrateurs et des membres de l'exécutif; • établir par écrit et approuver le mandat de chacun des comités du conseil; • donner des séances d'orientation à tous les nouveaux membres du conseil; • établir par écrit un code de conduite pour le conseil d'administration, la direction et le personnel; • mettre sur pied un comité de gouvernance du conseil pour superviser l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance. 	<p><i>Le Ministère est d'accord qu'il est essentiel pour les nouvelles commissions de services régionaux d'avoir de bonnes pratiques de gouvernance. La Loi sur la prestation de services régionaux comporte les dispositions de gouvernance améliorées pour les commissions d'eaux et d'égouts qui avaient été recommandées par le Bureau du vérificateur général. Chaque commission de services régionaux devra, conformément à la Loi, adopter un règlement administratif procédural destiné à établir, dès le départ, de bonnes pratiques opérationnelles et de gouvernance. À cette fin, le Ministère a élaboré un modèle de règlement administratif procédural que les commissions de services régionaux pourront utiliser et adapter à leur organisation. Le règlement administratif procédural abordera des questions telles que les responsabilités des membres du conseil (et des membres du bureau du conseil d'administration), la structure et les responsabilités des comités, les protocoles relatifs aux réunions, les règles de conduite et diverses autres questions concernant les besoins opérationnels et de gouvernance des commissions de services régionaux.</i></p> <p><i>Pour ce qui est de l'orientation des nouveaux membres du conseil, le Ministère collaborera avec les commissions de services régionaux et leur personnel afin d'élaborer et d'offrir diverses ressources en matière de formation et d'information. En outre, le Ministère encouragera les commissions à voir à ce que les nouveaux membres du conseil reçoivent les documents d'orientation et l'information qui les aideront à s'adapter à leurs nouveaux rôles et responsabilités.</i></p> <p><i>En ce qui concerne la question d'établir un comité de gouvernance pour coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance, nous sommes d'avis qu'il vaut mieux que cette fonction soit gérée par le conseil au lieu d'être déléguée à un comité particulier. Cela dit, les commissions de services régionaux pourront établir les comités qu'elles jugeront appropriés à leurs circonstances. Le Ministère encouragera les commissions de services régionaux à travailler activement les unes avec les autres afin d'échanger les meilleures pratiques, ce qui pourrait comprendre, entre autres, la mise au point de ressources telles qu'un code de conduite.</i></p>	<p><i>Les conseils intérimaires sont en train d'établir des règlements administratifs procéduraux qui devraient entrer en vigueur en janvier 2013.</i></p>

Pièce 4.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.65 Nous recommandons que toutes les commissions affichent sur leur site Web de l'information redditionnelle à jour, dont, au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les états financiers audités; • les rapports annuels; • les redevances de déversement en vigueur; • le nom des membres du conseil d'administration en indiquant le gouvernement local qu'ils représentent. 	<p><i>Afin d'assurer un degré élevé de responsabilité et de transparence de la part des commissions de services régionaux, le Ministère propose d'exiger, par l'intermédiaire du Règlement général, que les éléments ci dessous soient inclus dans leurs rapports annuels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>états financiers vérifiés;</i> • <i>progrès réalisés par rapport aux services communs;</i> • <i>définition et compte rendu des services visés par une entente volontaire;</i> • <i>compte rendu des services fournis en dehors des limites de la commission de services régionaux;</i> • <i>nom des collectivités qui reçoivent des services d'aménagement de la commission;</i> • <i>nombre total de réunions tenues chaque année par le conseil de la commission et assiduité des membres;</i> • <i>mesures de rendement établies par le conseil et compte rendu des progrès réalisés relativement à ces mesures;</i> • <i>dépenses des membres du conseil;</i> • <i>indemnités journalières des membres du conseil.</i> <p><i>Le Ministère propose également que le Règlement général exige que les commissions de services régionaux <u>affichent sur leur site Web</u> leurs rapports annuels, les redevances de déversement de déchets solides, les autres frais ainsi que le nom des membres du conseil.</i></p>	<p><i>Le Règlement général - Loi sur la prestation de services régionaux devrait entrer en vigueur en janvier 2013.</i></p>

Pièce 4.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.79 Nous recommandons que les commissions qui négocieront de futures ententes sur le transfert des déchets solides tiennent compte des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • voir quels sont les frais directs et les frais administratifs que les commissions ayant un site d'enfouissement engagé pour fournir le service aux commissions ayant des postes de transfert; • voir comment répartir ces coûts le plus équitablement possible dans l'établissement des redevances de déversement du site d'enfouissement en vertu de l'entente. 	<p><i>Le Ministère est d'accord que toutes les commissions de services régionaux doivent être pleinement conscientes de l'ensemble des frais et des coûts au moment de négocier et de signer des contrats.</i></p>	<p><i>Continu.</i></p>
<p>4.80 Nous recommandons que les commissions ayant des postes de transfert explorent les économies de coûts possibles en expédiant leurs déchets solides à d'autres sites d'enfouissement dans la province avant de renouveler leur entente de transfert actuelle.</p>	<p><i>Le Ministère convient que les commissions de services régionaux devraient toujours étudier les mesures d'économie de coûts en coordonnant la gestion des déchets solides dans leurs régions respectives.</i></p>	<p><i>Continu.</i></p>

Pièce 4.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.99 Nous recommandons que le Ministère achève les ajouts au Règlement sur les matières désignées pour couvrir l'huile, le glycol et les déchets électroniques et qu'il demande au gouvernement d'approuver ces ajouts.</p>	<p><i>Le Ministère est d'accord avec la recommandation et souhaite signaler que, depuis le 31 octobre 2012, le Règlement sur les matières désignées - Loi sur l'assainissement de l'environnement a été modifié de manière à inclure l'huile et le glycol. Le Ministère continue à déployer des efforts pour inclure les déchets électroniques et les pneus, y compris les pneus pour véhicules routiers et hors route.</i></p>	<p>2012-2013.</p>
<p>4.100 Nous recommandons également que le Ministère élabore et mette en œuvre d'autres programmes de responsabilité élargie des producteurs pour réduire encore davantage le volume de déchets solides envoyé dans les sites d'enfouissement du Nouveau-Brunswick.</p>	<p><i>Le Ministère est d'accord avec la recommandation et est en train d'étudier d'autres produits qui pourraient être désignés en vertu du Règlement sur les matières désignées - Loi sur l'assainissement de l'environnement.</i></p>	<p>Continu.</p>
<p>4.122 Nous recommandons que le Ministère s'assure que des objectifs de réacheminement ambitieux soient fixés pour les commissions régionales. Le Ministère devrait aussi surveiller la performance des commissions et s'assurer qu'il soit fait rapport publiquement du degré de succès de chaque commission dans l'atteinte des objectifs de réacheminement. Une possibilité serait que les commissions affichent leurs résultats en matière de réacheminement sur leur site Web.</p>	<p><i>Le Ministère appuie l'amélioration continue du réacheminement des déchets. Il a reçu les plans quinquennaux de réacheminement des déchets et collaborera avec les commissions de services régionaux pour accroître le réacheminement des déchets, en plus de surveiller leurs efforts en ce sens. Le Ministère est d'accord avec la recommandation du Bureau du vérificateur général voulant que les commissions rendent compte sur leur site Web de leur rendement sur le plan du réacheminement.</i></p>	<p>Continu.</p>

Pièce 4.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.123 Nous recommandons également que le Ministère appuie les commissions régionales de gestion des déchets solides dans la prestation de programmes améliorés de réacheminement pour les aider à atteindre leurs objectifs de réacheminement.</p>	<p><i>Le Ministère convient qu'il faut appuyer les commissions de services régionaux dans leurs efforts pour offrir des programmes qui augmentent le réacheminement des déchets.</i></p>	<p><i>Continu.</i></p>
<p>4.134 Étant donné l'importance des risques environnementaux et des coûts associés au dépôt illégal de déchets, nous recommandons que le Ministère développe une approche uniforme de conformité et d'exécution afin de mieux gérer le dépôt illégal dans la province.</p>	<p><i>Le Ministère est d'accord avec la recommandation et est en train d'examiner les approches d'une nouvelle norme de mise en application et de conformité en ce qui concerne les décharges illégales.</i></p>	<p><i>2013</i></p>
<p>4.139 Nous recommandons que le Ministère s'assure que tous les lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition de la province fassent l'objet d'une inspection sur place pour vérifier si ces sites acceptent uniquement les matériaux permis par leur certificat d'agrément d'exploitation et pour cerner toute autre préoccupation relative à l'environnement. La fréquence des inspections de chaque lieu d'élimination devrait être décidée en fonction de l'évaluation par le Ministère du risque de non-conformité qu'il présente.</p>	<p><i>Le Ministère est d'accord. Il a établi une directive de conformité, d'inspection et de vérification qui définit le pourcentage d'approbations ou d'opérations qui font annuellement l'objet d'une visite et d'une inspection. De plus, tout lieu considéré comme posant un problème potentiel immédiat est inspecté en suivant la directive ministérielle de conformité et de mise en application.</i></p>	<p><i>Continu</i></p>

Pièce 4.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
4.145 Nous recommandons que le Ministère élabore et mette en œuvre, en accord avec les commissions individuelles, un plan prévoyant une participation continue du gouvernement dans l'éducation du public au sujet des questions reliées à la gestion des déchets solides. Cette participation devrait être axée sur des domaines qui sont d'intérêt provincial.	<i>Le Ministère est d'accord et continuera d'aider les commissions de services régionaux et les autres intervenants à sensibiliser le public aux questions qui ont trait aux déchets solides.</i>	<i>Continu.</i>

Historique du traitement des déchets solides au Nouveau-Brunswick

4.30 En 1998, le Nouveau-Brunswick est devenu la première province canadienne à fermer tous ses dépotoirs pour passer à un réseau de sites d'enfouissement sanitaire régionaux. Le site Web de la Commission de gestion des déchets solides de la région de Fundy fait un excellent résumé de ce changement, qui précise également que l'adoption d'une approche régionale visait principalement à améliorer la performance environnementale de la province. Voici des extraits du site Web :

Durant la fin des années 70 et le début des années 80, de nombreux dépotoirs atteignent leur point de saturation. La province comptait plus de 300 de ces installations, gérées par le ministère des Transports du Nouveau-Brunswick, les administrations municipales ou des entreprises privées. [...]

Le choix de l'emplacement d'une nouvelle décharge publique a été un processus long et difficile. Les résidents des zones voisines des sites proposés ont assisté en grand nombre à des assemblées publiques pour exprimer leurs inquiétudes [...] En réponse à cette levée de boucliers, le gouvernement provincial s'est engagé à trouver une nouvelle façon de gérer les déchets solides au Nouveau-Brunswick. [...]

Un groupe de travail de cinq membres [...] dirigea sept programmes de consultation publique dans toute la province [...] Trois principes directeurs plus généraux [...] ont été présentés comme les principes qui devraient orienter la mise au point de tous les éléments du programme intégré de gestion des déchets du Nouveau-Brunswick. [...]

- *La planification et l'exploitation de tous les programmes de gestion des déchets auront, en tout temps, comme priorité la sécurité publique et la protection de l'environnement.*
- *Des consultations et une participation efficace du public sont des préalables absolus pour mener à bien la planification et la mise en œuvre de nouveaux systèmes de gestion des déchets dans la province. Pour créer un climat*

de confiance, il faudra permettre au public de jouer un rôle concret dans la prise des décisions et la surveillance du fonctionnement du futur système. Ainsi, les préoccupations reliées à la santé publique et à l'environnement seront prises en considération.

- *Tous les organismes gouvernementaux de la province doivent se conformer aux lois et règlements sur l'environnement du Nouveau-Brunswick. [...]*

Les résidents du Nouveau-Brunswick ont exprimé leur volonté de promouvoir l'implantation de réseaux écologiques et économiques de gestion des déchets en concentrant les ressources existantes dans plusieurs grands projets régionaux plutôt que dans des sites plus petits. À partir de cette nouvelle approche, le gouvernement provincial a créé des commissions régionales et leur confie l'entière responsabilité de la gestion des déchets solides dans leurs régions respectives. [...]

Dans chaque région, des représentants des municipalités, des zones non constituées en municipalités et des bandes indiennes font partie des commissions. Chacune a été confiée la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre un programme régional des déchets solides. [...]

L'approche de l'utilisateur-payeur donne aux commissions les moyens financiers pour planifier et mettre au point une stratégie de gestion des déchets solides.

Étendue

4.31 Pour mener notre examen à bien, nous avons appliqué les procédures suivantes :

- acquérir une vue d'ensemble des douze commissions de gestion des déchets solides de la province au sujet de leur gouvernance, de leur gestion financière et de leurs activités;
- faire des entrevues avec des directions générales et des présidences de conseil constituant un

échantillon représentatif de six commissions, soit la Commission de gestion des déchets solides de la région de Fredericton, la Commission de gestion des déchets solides de la région de Fundy, la Corporation des déchets solides Westmorland-Albert, la Commission des déchets solides de Northumberland, la Commission de gestion des déchets solides de la Vallée et la Commission des déchets solides Nepisiguit-Chaleur;

- interroger les collectivités desservies par ces six commissions pour connaître leur opinion et recueillir leurs observations sur la gouvernance, la reddition de comptes et la gestion financière de leur commission;
- examiner et analyser les budgets annuels, les états financiers audités, les politiques et autres documents que les commissions ont mis à notre disposition;
- tenir des discussions avec des représentants du ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux, et examiner des documents fournis par le Ministère;
- tenir une discussion avec un représentant de l'Association des déchets solides du Nouveau-Brunswick;
- faire des recherches sur le traitement des déchets solides au Nouveau-Brunswick, les résultats d'examen et d'audits semblables effectués ailleurs et diverses questions ayant trait à la gouvernance.

Modifications structurelles à venir pour la prestation de services régionaux

4.32 Un communiqué de presse du gouvernement du Nouveau-Brunswick daté du 30 mai 2012 annonçait ce qui suit :

[...] nous avons déposé le projet de loi visant à créer 12 commissions de services régionaux

[...] La Loi sur la prestation de services régionaux [...] La nouvelle loi permettra de :

- *diviser la province en 12 régions pour assurer la prestation de services, y compris une gamme de services communs nécessaires;*
- *établir une commission pour chacune des régions, commission qui sera dirigée par un conseil d'administration composé des maires de chaque municipalité et communauté rurale, ainsi que de représentants des districts de services locaux; et permettre aux collectivités de collaborer, et les*

encourager à le faire, pour assurer la prestation de services volontaires supplémentaires.

- 4.33** Ces nouvelles commissions de services régionaux engloberont les commissions de gestion des déchets solides actuelles ainsi que les commissions d'aménagement régionales et d'autres fournisseurs de services régionaux du secteur public.
- 4.34** La *Loi sur la prestation de services régionaux* a été adoptée le 13 juin 2012. Le 1^{er} janvier 2013, douze commissions de services régionaux seront mises sur pied dans la province en vertu de cette Loi. À cette date également, les conseils d'administration actuels des commissions de gestion des déchets solides seront dissous et remplacés par les conseils d'administration des commissions de services régionaux. Le Règlement sur les commissions de gestion des matières usées solides (96-11) actuel sera abrogé en 2013. La gestion des déchets solides relèvera alors de la nouvelle loi et du règlement afférent qui doit être élaboré.
- 4.35** Nous avons pris connaissance de ce changement durant nos travaux, et nous en avons tenu compte dans l'élaboration des recommandations contenues dans le présent rapport.
- 4.36** Il y a au total douze commissions de gestion des déchets solides au Nouveau-Brunswick. Le ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux du Nouveau-Brunswick (le Ministère) exerce une surveillance des commissions à l'échelle provinciale.
- 4.37** Dans le cadre de notre examen, nous avons interrogé les municipalités desservies par six des douze commissions de gestion des déchets solides pour recueillir leurs rétroactions sur la gouvernance, la gestion financière et les activités de leur commission régionale de gestion des déchets solides. Les commentaires concernant la gouvernance et la gestion financière étaient plutôt favorables, bien qu'on ait exprimé des préoccupations au sujet de la qualité et de l'étendue des programmes de réacheminement offerts. Toutefois, dans l'ensemble, les municipalités semblent assez satisfaites.
- 4.38** La pièce 4.2 présente des renseignements généraux et de l'information financière au sujet des douze

Constatations détaillées Généralités

commissions de gestion des déchets solides de la province. Les renseignements généraux ont été fournis par les commissions vers le milieu de 2011. L'information financière est tirée des états financiers audités de 2010, sauf indication contraire.

Pièce 4.2 – Commissions de gestion des déchets solides – Renseignements généraux et information financière

Commission	Date de constitution	Activité	Effectifs (ETP estim. au printemps 2011)	Recettes (en millions)	Actif total (en millions)	Fonds de réserve (31 décembre) (en millions)
COGEDES*	1995	Poste de transfert	5	3,0 \$	0,4 \$	0,1 \$
COGERNO*	1995	Lieu d'enfouissement	22	3,6 \$	22,9 \$	1,4 \$
Région de Fredericton**	1985	Lieu d'enfouissement	41	5,8 \$	24,6 \$	2,3 \$
Région de Fundy**	1995	Lieu d'enfouissement	34	8,7 \$	59,4 \$	1,7 \$
Kent**	1993	Poste de transfert	1	1,4 \$	0,4 \$	0,2 \$
Kings*	1994	Poste de transfert	0,5	0,3 \$	0,2 \$	0,0 \$
Nepisiguit Chaleur*	1987	Lieu d'enfouissement	23,5	4,2 \$	33,8 \$	1,2 \$
Northumberland**	1995	Expédition directe	2,5	1,8 \$	1,5 \$	0,5 \$
Restigouche*	1995	Poste de transfert	4,5	0,3 \$	0,5 \$	0,1 \$
Sud-Ouest**	1996	Lieu d'enfouissement	21	3,3 \$	15,4 \$	2,3 \$
Vallée**	1995	Poste de transfert	1	1,9 \$	0,5 \$	0,2 \$
Westmorland-Albert*	1992	Lieu d'enfouissement	139	12,2 \$	42,9 \$	2,9 \$

ETP = Équivalent temps plein

* Information des états financiers audités de 2009

** Information des états financiers audités de 2010

Gouvernance

4.39 La pièce 4.3 présente des renseignements généraux sur la gouvernance des douze commissions de gestion des déchets solides de la province. L'information a été fournie par les douze commissions vers le milieu de 2011, sauf indication contraire.

Pièce 4.3 – Renseignements sur la gouvernance

Commission	Nombre de membres au conseil	Date de nomination du membre au plus long mandat	Date de la nomination la plus récente	Tenue d'une assemblée générale annuelle?	Date de la dernière mise à jour des règlements administratifs
COGEDES	17	2002	2011	Oui	2004
COGERNO	18	2003	2011	Oui	1996
Région de Fredericton	15	2001	2010	Oui	2007
Région de Fundy	9	2002	2010	Oui	2010
Kent	10	2004	2009	Oui	2008
Kings	7	2010*	2011*	Oui	2005
Nepisiguit Chaleur	10	2005*	2012*	Oui	2009
Northumberland	10	2004	2010	Oui	2009
Restigouche	11	2009*	2011*	Oui	1996
Sud-Ouest	13	2002	2010	Oui	2006
Vallée	13	2005	2010	Oui	2000
Westmorland-Albert	18	2009*	2012*	Oui	2002

* Renseignements fournis par la commission en septembre/octobre 2012.

4.40 La *Loi sur l'assainissement de l'environnement* établit le processus de nomination aux commissions de gestion des matières usées solides :

15.4(1) Une commission régionale de gestion des matières usées solides est composée comme suit :

a) un membre pour chaque municipalité participante, nommé par la municipalité;

a.1) un membre pour chaque communauté rurale participante, nommé par la communauté rurale;

b) pas plus de quatre membres représentant les régions non constituées en municipalité participantes, autres que les réserves indiennes participantes, nommés par le Ministre; et

c) jusqu'à un membre représentant les réserves indiennes participantes, nommé conjointement par les conseils des bandes de ces réserves[...]

15.4(4) Un membre d'une commission régionale de gestion des matières usées solides peut être reconduit dans ses fonctions, mais aucun membre ne peut rester en fonction pendant plus de trois mandats consécutifs de trois ans.

4.41 Notre examen des listes de membres de conseil que les commissions nous ont fournies nous porte à conclure que le processus de nomination est respecté.

Nous soulignons que le processus actuel donne parfois lieu à des conseils d'administration très nombreux en raison de la nature représentative des nominations. La taille des conseils varie selon le nombre de municipalités participantes dans la région. Les municipalités qui ont répondu à notre demande de rétroactions sont généralement satisfaites du modèle de gouvernance actuel des commissions de gestion des déchets solides. Certaines de ces municipalités avaient exprimé des préoccupations concernant la gouvernance des commissions d'épuration des eaux, dont nous avons traité dans notre rapport de 2011.

4.42 En règle générale, les conseils d'administration des commissions tiennent une réunion par mois, sauf durant les mois d'été, et une assemblée générale annuelle à laquelle assistent divers intervenants de la commission. Toutes les commissions ont adopté des règlements administratifs, bien que nous incitions les commissions qui n'ont pas fait de mise à jour récente à le faire prochainement.

4.43 Notre examen nous a permis de relever quelques préoccupations concernant la gouvernance des commissions de gestion des déchets solides. Ces préoccupations sont abordées dans les paragraphes qui suivent.

Approbation par le conseil des budgets annuel et des emprunts et élection des membres de l'exécutif

4.44 La plupart des décisions prises par les conseils d'administration des commissions de gestion des déchets solides sont votées à la majorité simple.

4.45 Toutefois, l'article 3(3) du Règlement sur les commissions de gestion des matières usées solides afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* prévoit l'exception suivante :

Une motion présentée lors de la réunion d'une commission régionale de gestion des matières usées solides visant l'approbation du budget annuel de la commission ou d'un emprunt, ou visant l'élection d'un membre de l'exécutif, ne peut être adoptée sans l'appui d'au moins deux tiers des membres de la commission présents, représentant au moins deux tiers de la population totale représentée par l'ensemble des membres présents.

4.46 Dans les faits, cet article accorde un droit de veto sur les décisions aux grandes municipalités de la région visée puisqu'au moins deux tiers de la population doivent être représentés par les membres votants pour que la décision soit approuvée. D'après ce que nous comprenons, cet article a été inclus pour reconnaître le fait qu'une large part du financement des commissions provient des grandes municipalités situées dans leurs régions respectives.

4.47 Malheureusement, cet article a été source de difficultés pour certains conseils d'administration, surtout en ce qui a trait à l'élection de membres du conseil à l'exécutif (p. ex., la Commission de gestion des déchets solides de la région de Fundy n'a pas été en mesure d'élire une personne à la vice-présidence à deux reprises). De plus, il y a risque d'impasse dans l'adoption d'un budget annuel ou l'approbation d'emprunts. En conséquence, certaines commissions voudraient que cet article soit supprimé du règlement. Mais un ancien ministre de l'Environnement a déclaré, en réponse à une lettre de l'une des commissions, que le gouvernement n'avait pas l'intention de modifier le règlement actuel.

4.48 Ce qui nous préoccupe est le fait que le règlement ne semble pas prévoir de mécanisme de règlement des différends en cas d'impasse. Donc, il existe un risque qu'une commission devienne incapable de fonctionner, par exemple si le conseil d'administration ne réussit pas à parvenir à un consensus sur le budget proposé ou les emprunts nécessaires. Puisqu'un nouveau cadre réglementaire sera établi au cours de la prochaine année en vertu de la nouvelle *Loi sur la prestation de services régionaux*, nous sommes d'avis que le Ministère devrait prendre ce risque en considération dans l'élaboration de ce cadre.

Recommandation

4.49 Nous recommandons que le ministère de l'Environnement et Gouvernement locaux établisse un mécanisme de résolution des différends dans le règlement sur les commissions de gestion des matières usées solides qui est prévu en vertu de la *Loi sur la prestation de services régionaux* au cas où un conseil d'une commission n'arrive pas à obtenir la majorité des deux tiers des voix nécessaire pour

approuver un budget annuel, contracter des emprunts ou élire des membres de l'exécutif.***Nomination des membres du conseil***

4.50 Plusieurs commissions et autres intervenants ont souligné que le Ministère mettait beaucoup de temps à remplir les postes vacants représentant les districts de services locaux au conseil. D'après ce que nous comprenons, ces nominations seront faites dans la mesure du possible par les représentants des districts de services locaux plutôt que par le ministre en vertu de la nouvelle *Loi sur la prestation de services régionaux*. Le ministre peut toutefois être appelé à nommer certains représentants au conseil d'administration dans les régions où les comités consultatifs de district de services locaux n'existent pas en nombre suffisant.

Recommandation

4.51 Nous recommandons que la province s'assure, par l'entremise du ministre de l'Environnement, que les futures nominations de représentants de district de services locaux aux conseils d'administration des nouvelles commissions de services régionaux soient faites dans les trois mois suivant la vacance.

Pratiques de bonne gouvernance

4.52 En plus de décrire en détail la nouvelle politique fondée sur le mérite pour les nominations aux conseils d'administration des organismes de la Couronne, le document du gouvernement intitulé *Changer le mode de nomination – Politique de nomination aux organismes, conseils et commissions du Nouveau-Brunswick* comprend aussi des renvois à plusieurs pratiques de bonne gouvernance.

4.53 En particulier, le document traite des domaines suivants :

1. Les rôles et responsabilités du conseil d'administration, des administrateurs et du président du conseil, et la nécessité d'établir ces rôles et responsabilités par écrit;
2. L'importance de donner des séances d'orientation aux personnes nouvellement nommées. Le document de la *Politique de nomination* précise que :

Afin de faciliter la transition, chaque nouveau membre d'un conseil d'administration doit recevoir une orientation, sous une forme ou une autre. Cette orientation devrait au moins inclure un exposé général sur l'[organismes, conseils et commissions] et ses opérations. Dans l'idéal, l'orientation comprendrait également la distribution de documents plus détaillés comme les lettres de mandats, les protocoles d'entente, les cadres de référence, les lignes directrices en matière de conflits d'intérêts ou tout autre renseignement qui pourrait aider la personne récemment nommée à se familiariser avec ses nouvelles tâches;

3. Les rôles et responsabilités des comités des conseils d'administration et la nécessité d'établir par écrit et d'approuver leur mandat. Le document de la *Politique de nomination* souligne expressément la nécessité d'avoir un comité de gouvernance qui est généralement chargé :

d'examiner les mandats des comités individuels; de mener les évaluations de rendement du conseil d'administration, de ses comités, de ses administrateurs et de son président; d'établir les profils des postes au conseil d'administration et de transmettre les exigences particulières au gouvernement; d'organiser l'orientation des personnes récemment nommées et d'encourager le perfectionnement professionnel des administrateurs en place depuis plus longtemps; d'assurer la supervision de questions relatives à l'éthique et aux conflits d'intérêts.

4.54 Nous n'avons pas fait un examen exhaustif des documents de gouvernance préparés pour les conseils d'administration de chaque commission. Nous avons toutefois relevé des pratiques de bonne gouvernance durant nos travaux.

4.55 Ainsi, la Commission des déchets solides de Northumberland a préparé une politique distincte de quatorze pages pour le conseil d'administration datée de juillet 2005. Le document contient d'importantes informations sur la gouvernance, dont :

- les droits des membres de la commission;
- les fonctions des membres de la commission (y compris la conduite des membres du conseil d'administration);
- l'obligation envers le ministre de l'Environnement et Gouvernements locaux;
- les limites reliées aux conflits d'intérêts;
- une politique sur les déplacements;
- d'autres renseignements pertinents.

4.56 La Corporation des déchets solides Westmorland-Albert fournit également des renseignements utiles sur les rôles et les responsabilités des membres de son conseil d'administration. De plus, la COGEDES et la Commission de gestion des déchets solides de la région de Fundy ont élaboré et consigné par écrit les mandats de leurs comités du conseil.

4.57 Cependant, nous avons constaté que les commissions de gestion des déchets solides ne semblent pas verser au dossier le genre de documents recommandés par la politique de nomination provinciale. De plus, un certain nombre de commissions de gestion des déchets solides ont déclaré ne pas offrir de séances d'orientation en bonne et due forme aux nouveaux membres de leur conseil d'administration.

Recommandations

4.58 Nous recommandons que chaque commission de services régionaux adopte les pratiques de bonne gouvernance suivantes :

- **établir par écrit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, des administrateurs et des membres de l'exécutif;**
- **établir par écrit et approuver le mandat de chacun des comités du conseil;**
- **donner des séances d'orientation à tous les nouveaux membres du conseil;**
- **établir par écrit un code de conduite pour le conseil d'administration, la direction et le personnel;**
- **mettre sur pied un comité de gouvernance du conseil pour superviser l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance.**

4.59 Des pratiques de bonne gouvernance adoptées par certaines commissions de gestion des déchets solides

de la province, comme il est mentionné dans la présente section, pourraient servir de modèles pour l'élaboration de la documentation recommandée.

Reddition de comptes et rapports

4.60 Le Règlement 96-11 afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* s'intitule Règlement sur les commissions régionales de gestion des matières usées solides. Ce règlement énonce les exigences suivantes pour la reddition de comptes par les commissions de gestion des déchets solides à la province et à autres intervenants.

7(1) Dans les trois mois qui suivent la fin de l'exercice financier d'une commission régionale de gestion des matières usées solides, la commission doit s'assurer qu'une vérification annuelle est effectuée et que les états financiers et le rapport du vérificateur sont préparés [...] et doit transmettre des copies des états financiers et du rapport aux municipalités, aux communautés rurales et aux réserves indiennes représentées à la commission ainsi qu'au Ministre.

8 Dans les trois mois qui suivent la fin de l'exercice financier d'une commission régionale de gestion des matières usées solides, ou avant toute autre date que le Ministre fixe, chaque commission doit soumettre au Ministre un rapport annuel comprenant une description de ses activités du dernier exercice financier selon la forme et l'étendue indiquées par le Ministre et conformément à toute autre indication du Ministre.

4.61 Nous avons observé que les douze commissions de gestion des déchets solides ont reçu des opinions d'audit sans réserve pour les états financiers les plus récents qui nous ont été fournis. Nous avons aussi constaté que toutes les commissions préparent des rapports annuels. L'information est acheminée aux intervenants énumérés dans le Règlement, tel qu'il est exigé.

4.62 De plus, les commissions sont tenues de faire rapport régulièrement au Ministère conformément à leur certificat d'agrément d'exploitation. Le Ministère a indiqué que ces rapports opérationnels sont reçus

dans les délais prévus.

4.63 Par ailleurs, nous avons examiné le site Web de chacune des douze commissions afin de déterminer si l'information affichée permet aux résidents de la région d'évaluer et, s'ils le veulent, de commenter les résultats des commissions de gestion des déchets solides. Malheureusement, nous avons conclu à l'issue de notre examen que l'information redditionnelle affichée sur le site Web des commissions a besoin d'être améliorée. Voici nos observations :

1. Seule la Commission de gestion des déchets solides de la région de Fredericton affiche ses états financiers audités et son rapport annuel. La Commission de gestion des déchets solides de la région de Fundy affiche uniquement ses états financiers audités, tandis que toutes les autres commissions n'affichent ni l'un ni l'autre.
2. Trois commissions n'affichent pas leurs redevances de déversement.
3. Trois commissions n'affichent pas le nom des membres du conseil d'administration ni des municipalités, des districts de services locaux ou des réserves des Premières nations qu'elles représentent.
4. Une partie de l'information affichée sur les sites Web semble être désuète.

4.64 Comme Internet est maintenant une source d'information principale pour de nombreux résidents du Nouveau-Brunswick, nous sommes d'avis qu'il est important que toutes les commissions affichent de l'information redditionnelle complète et à jour sur leur site Web.

Recommandation

4.65 Nous recommandons que toutes les commissions affichent sur leur site Web de l'information redditionnelle à jour, dont, au minimum :

- les états financiers audités;
- les rapports annuels;
- les redevances de déversement en vigueur;
- le nom des membres du conseil d'administration en indiquant le gouvernement local qu'ils

représentent.**Conformité au mandat législatif****4.66** Selon l'article 15.3(4) de la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* :

Une commission régionale de gestion des matières usées solides peut

- a) construire, acquérir, établir, agrandir, contrôler, gérer, maintenir et exploiter des installations pour la collecte et l'élimination des matières usées solides,*
- b) fournir un service de gestion des matières usées solides, y compris leur collecte et élimination, à une personne,*
- c) faire des arrangements et conclure des accords avec une personne concernant la gestion des matières usées solides, y compris leur collecte et élimination,*
- d) exploiter des installations de collecte et d'élimination des matières usées solides pour le compte d'une personne,*
- e) acquérir, détenir et aliéner des biens réels ou personnels,*
- f) engager et rémunérer du personnel,*
- g) sous réserve des dispositions de la présente loi ou de toute autre loi et des dispositions des règlements établis en vertu de la présente loi ou de toute autre loi, financer l'une quelconque de ses entreprises,*
- g.1) sous réserve des dispositions de la présente loi ou de toute autre loi et des dispositions des règlements pris en vertu de la présente loi ou de toute autre loi, construire une installation de production, en être la propriétaire et l'exploiter,*
- h) fixer le montant des redevances dues par une personne en contrepartie de services, en demander le paiement et en effectuer le recouvrement,*
- i) remplir toute fonction ou attribution établie aux règlements ou conformément à ceux-ci, et*
- j) remplir toute fonction ou attribution, autre que celles établies en vertu de la présente loi et des règlements, qui est approuvée par le lieutenant-gouverneur en conseil.*

4.67 La Loi précise aussi que :

15.92(1) Une commission régionale de gestion des matières usées solides peut construire une installation de production, en être la

propriétaire et l'exploiter; elle peut utiliser l'électricité produite pour ses propres besoins ou la vendre à une entreprise de distribution ou à une autre personne, mais elle ne peut être la propriétaire d'un réseau de distribution ou l'exploiter.

4.68 À la lumière de notre examen, nous sommes d'avis que les douze commissions de gestion des déchets solides de la province agissent dans les limites de leur mandat législatif. Nous n'avons relevé aucune préoccupation à cet égard.

Gestion financière **Redevances de** **déversement**

4.69 Un facteur clé sur lequel s'appuient les intervenants des gouvernements locaux pour évaluer la performance de leur commission de gestion des déchets solides est le montant des redevances de déversement imposées par les commissions de gestion des déchets solides, et en particulier la stabilité de ces redevances au fil du temps. La pièce 4.4 présente les redevances de déversement exigées par les douze commissions de gestion des déchets solides en 2011.

Pièce 4.4 - Redevances de déversement des commissions de gestion des déchets solides pour 2011

Commission de gestion des déchets solides	Redevance de déversement (par tonne métrique) des déchets ménagers résidentiels
Commissions des sites d'enfouissement	
Nepisiguit Chaleur	42,75 \$
Westmorland-Albert	56,00 \$
COGERNO	57,00 \$
Région de Fredericton	74,00 \$
Sud-Ouest	74,00 \$
Région de Fundy	108,00 \$
Commissions des postes de transfert	
Vallée (comté de Victoria)	69,20 \$
COGEDES	72,74 \$
Kent	81,91 \$
Restigouche	88,58 \$
Kings	90,77 \$
Vallée (comté de Carleton)	107,69 \$
Commission à expédition directe	
Northumberland	65,75 \$

4.70 Les redevances de déversement varient en raison des différences dans les coûts d'établissement des installations de chaque commission, l'étendue des

programmes de réacheminement et de traitement des déchets qui sont offerts (p. ex., seules les commissions de la région de Fundy et de Westmorland-Albert font du compostage sur place), le niveau des emprunts des commissions et d'autres facteurs. Les activités de chaque commission régionale évoluent de façon indépendante depuis leur mise sur pied dans les années 1980 et 1990. Les commissions dont les redevances sont relativement peu élevées ont peut-être une plus grande marge de manœuvre pour ajouter des programmes ou améliorer les programmes existants.

Redevances de déversement payées par les commissions ayant des postes de transfert

4.71 Nous avons constaté que les redevances de déversement exigées par les commissions ayant des postes de transfert sont généralement plus élevées que celles exigées par les commissions ayant un site d'enfouissement qui traitent leurs déchets solides. La pièce 4.4 montre les deux principaux éléments qui composent les redevances de déversement exigées par les commissions qui n'ont pas de site d'enfouissement.

Pièce 4.5 – Commissions ayant des postes de transfert – redevances de déversement en 2011

Commission ayant un poste de transfert	Commission du site d'enfouissement receveur	Redevance de déversement du site d'enfouissement	Frais de la commission (poste de transfert, recyclage, administration)	Redevance de déversement totale
COGEDES	Nepisiguit-Chaleur	42,75 \$	29,99 \$	72,74 \$
Kent	Westmorland-Albert	64,00 \$	17,91 \$	81,91 \$
Kings	Westmorland-Albert	64,00 \$	26,77 \$	90,77 \$
Northumberland	Nepisiguit-Chaleur	42,75 \$	23,00 \$	65,75 \$
Restigouche	Nepisiguit-Chaleur	42,75 \$	45,83 \$	88,58 \$
Vallée (comté de Carleton)	Sud-Ouest	(est.) 61,02 \$	(est.) 46,67 \$	107,69 \$
Vallée (comté de Victoria)	COGERNO	57,00 \$	12,20 \$	69,20 \$

4.72 La Commission de gestion des déchets solides de la région du Sud-Ouest demande une redevance de déversement plus élevée à la Commission de gestion des déchets solides de la Vallée que ce qu'elle demande dans sa propre région. Westmorland-Albert demande aux commissions des régions de Kent et de Kings 8 \$ de plus en redevance de déversement pour leurs déchets industriels mélangés que pour leurs déchets municipaux résidentiels. La redevance de déversement exigée par d'autres commissions ayant un

site d'enfouissement est la même que celle demandée pour les déchets solides dans leur propre région.

4.73 Les commissions ayant des postes de transfert sont une source de recettes importante pour les commissions des sites d'enfouissement. En fait, les recettes versées par les différentes commissions ayant des postes de transfert à la commission du site d'enfouissement avec laquelle elles font affaire excèdent généralement les recettes provenant de n'importe laquelle des municipalités desservies par la commission du site d'enfouissement.

4.74 À l'heure actuelle, les arrangements financiers et reliés aux services qui sont conclus entre les commissions, y compris les redevances de déversement au site d'enfouissement, sont énoncés dans des ententes de services signées par les commissions concernées. Nous nous demandons s'il est équitable dans une telle situation de facturer le plein montant de la redevance de déversement. Les redevances de déversement régionales exigées par les commissions ayant un site d'enfouissement sont censées servir à recouvrer les coûts directs de l'exploitation du site d'enfouissement et les frais administratifs connexes, ainsi que les coûts des programmes de réacheminement et d'éducation régionaux et d'autres coûts régionaux non reliés aux activités du site d'enfouissement.

4.75 Les commissions ayant des postes de transfert offrent des programmes de réacheminement et d'éducation dans leur propre région. En payant à la commission du site d'enfouissement le plein montant de la redevance de déversement, les commissions qui n'ont pas de site d'enfouissement contribuent aux programmes de réacheminement et d'éducation des commissions ayant un site d'enfouissement, mais sans en tirer d'avantages.

4.76 L'article 15.7(5) de la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* précise que :

Une commission régionale de gestion des matières usées solides doit générer des revenus suffisants pour assurer un budget annuel équilibré.

4.77 Étant donné que l'exigence législative voulant que

les commissions de gestion des déchets solides provinciales soient gérées sans but lucratif, nous estimons qu'il n'est pas approprié que les commissions ayant un site d'enfouissement réalisent des bénéfices au moyen des ententes de transfert conclues avec d'autres commissions de gestion des déchets solides de la province.

Sélection de l'emplacement des sites d'enfouissement par les commissions ayant des postes de transfert

4.78 Notre examen nous a appris que les commissions ayant des postes de transfert n'expédient pas toujours leurs déchets solides vers le site d'enfouissement sanitaire le plus près. Ainsi, le poste de transfert du comté de Carleton de la Commission de gestion des déchets solides de la Vallée est situé à une heure de route de moins du site d'enfouissement de la Commission de gestion des déchets solides de la région de Fredericton que de celui de la Commission de gestion des déchets solides de la région du Sud-Ouest qu'elle utilise actuellement. Il y aurait peut-être des économies à faire (grâce à des frais de camionnage moins élevés) si les commissions ayant des postes de transfert faisaient plutôt affaire avec le site d'enfouissement le plus près.

Recommandations

4.79 Nous recommandons que les commissions qui négocieront de futures ententes sur le transfert des déchets solides tiennent compte des points suivants :

- voir quels sont les frais directs et les frais administratifs que les commissions ayant un site d'enfouissement engagent pour fournir le service aux commissions ayant des postes de transfert;
- voir comment répartir ces coûts le plus équitablement possible dans l'établissement des redevances de déversement du site d'enfouissement en vertu de l'entente.

4.80 Nous recommandons que les commissions ayant des postes de transfert explorent les économies de coûts possibles en expédiant leurs déchets solides à d'autres sites d'enfouissement dans la province avant de renouveler leur entente de transfert actuelle.

Réserves

4.81 Selon le Règlement sur les commissions de gestion des matières usées solides 96-11 afférent à la *Loi sur*

l'assainissement de l'environnement :

6.5(1) Chaque commission régionale de gestion des matières usées solides doit, par voie de résolution, établir et gérer un compte spécial qui est désigné par la commission pour le paiement des dépenses d'après-fermeture et utilisé à aucune autre fin et y contribuer annuellement.

6.5(2) Les montants nécessaires pour les dépenses d'après-fermeture et pour la contribution annuelle faite au compte spécial doivent être déterminés conformément aux recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public concernant le « passif au titre des activités de fermeture et d'après-fermeture des décharges contrôlées de déchets solides » dans le manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

6.7 Tout montant d'argent, y compris les intérêts, dans un compte spécial doit être investi ou réinvesti conformément à la Loi sur les fiduciaires.

4.82 Dans les faits, seules les commissions ayant un site d'enfouissement ont besoin d'établir des réserves pour les dépenses d'après-fermeture. Le règlement définit les dépenses d'après-fermeture ainsi :

« dépenses d'après-fermeture » désigne des dépenses engagées par une commission régionale de gestion des matières usées solides pour toutes les activités accomplies relativement à la surveillance d'un site d'enfouissement sanitaire et à la protection de l'environnement après que des matières usées solides ne sont plus déposées au site, y compris la surveillance des eaux souterraines et des eaux de surface, la surveillance et le traitement du lixiviat, la surveillance et la récupération des gaz d'enfouissement, la construction et l'entretien continu des systèmes de contrôle, la construction et l'entretien des systèmes de drainage, toute acquisition de nouveaux terrains devant servir de zones tampons, la sécurité du site et le recouvrement final.

4.83 Notre examen des états financiers audités des six commissions ayant un site d'enfouissement a révélé

que cinq commissions ont un fonds de réserve pour les dépenses d'après-fermeture, comme l'exigent les normes de l'ICCA. La sixième, Nepisiguit-Chaleur, affichait un manque à gagner de 163 198 \$ au 31 décembre 2009. Le manque à gagner ne semble pas être très préoccupant, vu que les recettes de la commission dépassent 4 millions de dollars par année.

4.84 En vertu du Règlement 96-11, les commissions ont aussi le droit (mais ne sont pas obligées) d'établir d'autres fonds de réserve, à savoir :

- un fonds de réserve d'exploitation général;
- un fonds de réserve d'immobilisation général;
- un fonds de réserve pour l'exploitation d'installations de production;
- un fonds de réserve d'immobilisation pour installations de production.

4.85 Le solde du fonds de réserve d'exploitation général ne peut excéder 5 % des dépenses prévues au budget de l'exercice précédent. Aucun plafond n'est prévu pour le solde des autres fonds. La pièce 4.2 présente le total des réserves mises de côté par chaque commission; dans tous les cas, le montant semble raisonnable. Nous avons aussi observé que la Commission de gestion des déchets solides de la région du Sud-Ouest, a établi par écrit et approuvé une politique de placement pour gérer le fonds de réserve destiné à un usage futur. À notre avis, les autres commissions devraient elles aussi envisager d'élaborer une politique de placement.

Paiements versés aux membres des conseils d'administration des commissions

4.86 Dans l'ensemble, les frais de déplacement et autres frais des conseils d'administration des douze commissions semblent raisonnables. Toutes les commissions ont soit une politique sur les déplacements, soit une résolution adoptée par le conseil d'administration à ce sujet. Nous avons tout de même constaté que les indemnités quotidiennes, remboursements et autres paiements versés aux membres des conseils d'administration pour couvrir leur présence aux réunions, leurs déplacements à l'extérieur de la région et leurs repas varient énormément d'une commission à l'autre. Ainsi, les paiements versés aux membres de conseil pour assister à une réunion varient entre aucun paiement et 150 \$, tandis que les frais de kilométrage sont remboursés à

un tarif allant de 39 à 50 cents du kilomètre. Ces écarts viennent du fait que le gouvernement provincial permet aux commissions régionales de fixer leurs propres taux en l'absence de normes provinciales, mais ils n'ont pas une incidence importante sur les redevances de déversement.

***Subventions au transport
des commissions versées
aux municipalités
éloignées***

4.87 Les municipalités doivent assumer le coût du transport par camion des déchets solides au site d'enfouissement ou à un poste de transfert. Par conséquent, les municipalités les plus éloignées doivent couvrir des frais de camionnage plus élevés simplement en raison de l'emplacement original de leur site d'enfouissement régional ou poste de transfert. Cette situation crée une inégalité des coûts échappant au contrôle de la municipalité. Deux commissions de gestion des déchets solides, soit Westmorland-Albert et Restigouche, ont reconnu cette inégalité dans leurs budgets respectifs de 2011 et versé des subventions au transport aux municipalités éloignées. Dans le cas de Westmorland-Albert, les subventions sont accordées en fonction d'un système de « zones », les municipalités les plus éloignées du site d'enfouissement régional recevant une proportion plus élevée des subventions. D'après ce que nous comprenons, les dix autres commissions ne versent pas de paiements du genre.

4.88 Dans l'une des dix régions qui ne prévoient aucune péréquation à l'heure actuelle, on nous a informés que le coût du transport des déchets compostables au site d'enfouissement régional a mené une municipalité éloignée à cesser d'y expédier de tels déchets pour leur compostage, ce qui a abaissé de manière substantielle le taux d'impôt foncier municipal. Bien qu'elle ait été jugée nécessaire par la municipalité, cette décision va à l'encontre de l'approche de la commission concernée en matière de traitement des déchets solides, approche qui comprend le compostage sur place.

4.89 Du point de vue de l'équité, nous sommes d'avis que l'approche adoptée par Westmorland-Albert et Restigouche est préférable. D'autres commissions de gestion des déchets solides de la province devraient explorer si une forme ou une autre de péréquation aurait comme effet de répartir les coûts d'élimination des déchets solides de façon plus équitable dans leurs

régions.

Approbation des budgets

4.90 Selon la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* :

15.7(1) Les membres d'une commission régionale de gestion des matières usées solides ne peuvent voter sur un budget de la commission, ni afin d'emprunter des fonds, à moins que la commission n'ait donné un avis écrit du vote ainsi qu'une copie du budget ou de l'emprunt proposé à chaque municipalité participante, à chaque communauté rurale participante, au Ministre et aux conseils de bande de chaque réserve indienne participante au moins trente jours avant le vote.

4.91 Les budgets de 2011 des douze commissions étaient équilibrés, et ils ont été acheminés aux municipalités de la région, aux conseils des bandes des Première nations et au ministère des Gouvernements locaux aux fins d'approbation, comme l'exigent les mesures législatives.

Autres observations financières

4.92 À la lumière de notre examen, nous avons fait les observations suivantes :

- le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a indiqué qu'il reçoit les états financiers et les budgets annuellement;
- les commissions régionales de gestion des déchets solides sont visées par la *Loi sur les achats publics* (par leur inclusion dans la liste des organismes financés par le gouvernement dans l'annexe B de la Loi);
- toutes les commissions de gestion des déchets solides ont souscrit à une assurance responsabilité;
- nous n'avons relevé aucun élément préoccupant dans la comparaison ligne par ligne des dépenses entre les commissions comparables.

Autres constatations

4.93 Au cours de nos travaux, nous avons pris connaissance d'un certain nombre de questions liées à l'impact sur l'environnement des déchets solides. Les paragraphes qui suivent traitent de domaines dans lesquels, à notre avis, le Ministère a un rôle important à jouer pour améliorer la performance environnementale de la province. Ces domaines sont :

- les programmes de responsabilité élargie des producteurs;
- le réacheminement des déchets solides;
- le dépôt illégal de déchets;
- les lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition;
- l'éducation du public.

Programmes de responsabilité élargie des producteurs

4.94 Les programmes de responsabilité élargie des producteurs (REP) permettent de réacheminer certains déchets solides avant qu'ils soient reçus par les commissions de gestion des déchets solides en exigeant que le fabricant original (ou le premier importateur) reprenne le produit et couvre les coûts reliés à son recyclage, à sa réutilisation ou à son élimination. Comme le coût doit être passé aux consommateurs, cela incite les producteurs à minimiser les coûts de fin de vie des produits afin de pouvoir maintenir des prix assez bas. Les représentants du Ministère, les commissions et les intervenants s'entendent pour dire que ce sont les programmes de REP qui seront les plus susceptibles de réduire la quantité de déchets solides envoyées aux sites d'enfouissement.

4.95 En octobre 2009, le Conseil canadien des ministres de l'environnement (CCME) publiait son *Plan d'action pancanadien pour la responsabilité élargie des producteurs*. Le plan d'action du CCME mentionne plusieurs avantages des programmes de REP, notamment :

- réduction des coûts associés à l'élimination des déchets solides pour les contribuables;
- avantage pour l'environnement vu la réduction du volume de déchets solides envoyé dans les sites d'enfouissement;
- incitation pour les producteurs d'envisager de reformuler leurs produits afin de réduire les coûts

d'élimination en fin de vie (p. ex., en retirant les substances dangereuses qui coûtent cher à traiter à la fin de la vie utile d'un produit);

- répartition plus équitable des coûts en transférant le coût du plein cycle de vie d'un produit au producteur (et, au bout du compte, au consommateur).

4.96 Recycle NB est la commission d'intendance chargée d'administrer les programmes de REP et d'intendance de la province. L'organisme a été établi en mai 2008, conformément à l'article 3 du nouveau Règlement sur les matières désignées afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*, en continuation de la Commission d'intendance des pneus du Nouveau-Brunswick. À l'heure actuelle, Recycle NB administre :

- le programme d'intendance des pneus, en vertu duquel les pneus sont ramassés et transformés par la Tire Recycling Atlantic Canada Corporation (TRACC), qui déchiquette et émiette le caoutchouc des pneus pour fabriquer une gamme de produits neufs à base de caoutchouc;
- le programme d'écologisation de la peinture, en vertu duquel les propriétaires de marque ont la responsabilité de ramasser et de gérer les restants de peinture provenant des consommateurs du Nouveau-Brunswick. C'est le seul et unique programme de REP mis en œuvre à ce jour au Nouveau-Brunswick.

4.97 Le rapport annuel de 2010-2011 du ministère de l'Environnement comprend une discussion sur d'autres programmes de REP proposés pour l'huile usagée, le glycol et les déchets électroniques. Au moment de la préparation du rapport annuel, des propositions de règlements pour certains de ces produits étaient déjà rédigées en totalité ou en partie, mais le gouvernement n'a pas encore approuvé les ajouts au Règlement sur les matières désignées. En conséquence, aucun programme de REP n'a encore été créé pour ces trois types de déchets solides.

4.98 Les représentants du Ministère ont aussi indiqué que d'autres programmes de REP (les matériaux d'emballage et les imprimés par exemple) pourraient avoir une incidence considérable sur la quantité de déchets solides générées dans la province. À la lumière

de notre examen, nous sommes d'avis que d'autres programmes de REP devraient être élaborés et adoptés dans un proche avenir.

Recommandations

4.99 Nous recommandons que le Ministère achève les ajouts au Règlement sur les matières désignées pour couvrir l'huile, le glycol et les déchets électroniques et qu'il demande au gouvernement d'approuver ces ajouts.

4.100 Nous recommandons également que le Ministère élabore et mette en œuvre d'autres programmes de responsabilité élargie des producteurs pour réduire encore davantage le volume de déchets solides envoyé dans les sites d'enfouissement du Nouveau-Brunswick.

Réacheminement des déchets solides

4.101 En règle générale, la solution la moins coûteuse pour le traitement des déchets solides est de les éliminer dans un site d'enfouissement. En revanche, le réacheminement des matières, par leur recyclage ou leur réutilisation, est une meilleure solution pour l'environnement. Le réacheminement des déchets solides prolonge la durée utile des sites d'enfouissement et réduit la quantité de lixiviat et de gaz à effet de serre produite par les déchets solides enfouies. Il peut aussi être une source de recettes pour les commissions.

4.102 Au moment de notre rapport de 1994, la mesure numéro 6 de la réponse du gouvernement au plan d'action préparé par la Table ronde du premier ministre sur l'environnement et l'économie était la suivante :

Dans le cas de la réduction des déchets, la Table ronde appuie l'objectif du Conseil canadien des ministres de l'Environnement d'une réduction de 50 p. 100 de la production des déchets d'ici l'an 2000.

4.103 Notre rapport de 1994 a indiqué également que :

Le Ministère a comme engagement pour le Nouveau-Brunswick une réduction de 50 p. cent, ce qui s'accomplira au moyen de diverses initiatives axées sur les trois « R » de la gestion des déchets solides : réduire, réutiliser et recycler. Le Ministère a plusieurs initiatives en cours, dont le programme de la Loi sur les

récipients à boisson, l'incitation à un modèle de gérance par l'industrie pour les récipients à boisson pour produits laitiers, la promotion du compostage et l'incitation au recyclage des journaux et des produits du papier.

4.104 La pièce 4.6 montre les variations dans le pourcentage provincial réel de réacheminement au cours des années depuis l'établissement de la cible originale d'une réduction de 50 %.

Pièce 4.6 – Production de déchets solides au Nouveau-Brunswick (volumes d'élimination des commissions)

Année	Volume de déchets solides éliminées (en tonnes métriques)	Pourcentage de réacheminement depuis l'année de base 1988
1988	659 582	S.O.
1998	402 345	39,0 %
1999	399 494	39,4 %
2000	388 648	41,1 %
2001	386 585	41,4 %
2002	371 489	43,7 %
2003	393 232	40,4 %
2004	415 999	36,9 %
2005	416 878	36,8 %
2006	415 327	37,0 %
2007	413 873	37,3 %
2008	450 989	31,6 %
2009	422 113	36,0 %

Remarque : Il s'agit de chiffres provinciaux qui n'incluent pas l'élimination des déchets solides du secteur privé – ils sont donc inférieurs aux chiffres de Statistique Canada rapportés plus loin dans cette section.

4.105 Les taux de réacheminement provinciaux se sont généralement améliorés entre 1988 et 2002, surtout en raison de la transition de 300 dépotoirs provinciaux non réglementés à six sites d'enfouissement régionaux qui a eu lieu durant cette période. La régionalisation a augmenté la capacité d'offrir des programmes de réacheminement. Toutefois, depuis le sommet de 43,7 % atteint en 2002, les taux de réacheminement ont eu tendance à baisser, comme le montre la pièce 4.6. La province devrait mettre plus d'accent sur cet aspect, en plus d'ajouter de nouveaux programmes de REP, si l'on veut que les progrès initiaux se poursuivent et que la cible de réduction de 50 % puisse être atteinte.

4.106 Il est bon de souligner que la performance globale du Nouveau-Brunswick pour ce qui est du

réacheminement des déchets solides pour les détourner des sites d'enfouissement est relativement forte comparativement à d'autres provinces canadiennes, comme le montre la pièce 4.7. Alors que le Nouveau-Brunswick est arrivé au quatrième rang en importance en 2008 en tant que producteur par habitant de déchets solides, c'est aussi la province qui a affiché le taux de réacheminement par habitant le plus élevé.

Pièce 4.7 – Performance du Nouveau-Brunswick par rapport à la moyenne canadienne

	Canada (tonnes métriques)	Canada (par habitant en kilogrammes)	Nouveau-Brunswick (tonnes métriques)	Nouveau-Brunswick (par habitant en kilogrammes)	Rang du Nouveau-Brunswick (par habitant)*
Vers un site d'enfouissement	25 871 310	777	479 461	642	6 ^e
Réacheminement	8 473 257	254	267 467	358	1 ^{er}
Total	34 344 567	1 031	746 928	1 000	4 ^e

Source – Rapport de Statistique Canada, 2008
 *Du plus élevé au plus bas parmi les huit provinces qui ont fourni des chiffres à la fois sur les sites d'enfouissement et le réacheminement dans le rapport de Statistique Canada intitulé *Enquête sur l'industrie de la gestion des déchets : secteur des entreprises et des administrations publiques, 2008*.

4.107 Fait intéressant, comme le montre la pièce 4.8, comparativement aux moyennes canadiennes, une proportion beaucoup plus élevée de déchets solides qui aboutissent dans les sites d'enfouissement au Nouveau-Brunswick proviennent de sources résidentielles, soit 49 % pour le Nouveau-Brunswick contre seulement 33 % pour l'ensemble du Canada.

Pièce 4.8 – Comparaison des sources de déchets solides entre le Nouveau-Brunswick et le Canada

	Canada (tonnes métriques)	Canada	Nouveau-Brunswick (tonnes métriques)	Nouveau-Brunswick
Sources résidentielles	8 536 891	33 %	245 758	49 %
Sources non résidentielles	17 334 419	67 %	233 703	51 %
Total	25 871 310	100 %	479 461	100 %

4.108 De plus, la pièce 4.9 montre qu'une proportion très élevée de matières réacheminées proviennent de sources non résidentielles et que la majeure partie des déchets réacheminés au Nouveau-Brunswick sont des déchets organiques. Comme la province compte seulement deux sites d'enfouissement qui font du compostage sur place, nous assumons que la plupart des matières organiques réacheminées proviennent de

sources non résidentielles.

Pièce 4.9 – Comparaison du réacheminement par source et type de matière entre le Nouveau-Brunswick et le Canada

	Canada (tonnes métriques)	Canada (réacheminement par habitant en kilogrammes)	Canada (% du réacheminement total)	Nouveau- Brunswick (tonnes métriques)	Nouveau- Brunswick (réacheminement par habitant en kilogrammes)	Nouveau- Brunswick (% du réacheminement total)
Source de réacheminement						
Résidentielle	4 360 505	131	51 %	62 076	83	23 %
Non résidentielle	4 112 752	123	49 %	205 391	275	77 %
Total	8 473 257	254	100 %	267 467	358	100 %
Matières réacheminées						
Organiques	2 439 223	73	29 %	225 081	301	84 %
Autres	6 034 034	181	71 %	42 386	57	16 %
Total	8 473 257	254	100 %	267 467	358	100 %

4.109 Ce qui nous préoccupe, c'est que même si le réacheminement global de déchets solides par habitant au Nouveau-Brunswick se compare favorablement avec les moyennes nationales, les résultats pour les sources résidentielles de réacheminement sont substantiellement inférieurs. Comme le montre la pièce 4.9, le réacheminement provincial par habitant de matières provenant de sources résidentielles est de seulement 83 kilogrammes, contre une moyenne canadienne de 131 kilogrammes. Plus important encore, le réacheminement provincial par habitant de matières non organiques est de 57 kilogrammes, contre une moyenne canadienne de 181 kilogrammes.

4.110 Les taux de réacheminement résidentiel dépendent principalement de deux facteurs clés :

- la sensibilisation et le soutien du public quant à l'importance de détourner les déchets solides des sites d'enfouissement;
- l'aspect pratique des programmes de réacheminement pour les résidents d'une région (c.-à-d., les résidents seront plus enclins à recycler s'ils ont accès à un système de collecte en bordure de chemin que s'ils doivent se rendre à un dépôt de récupération à 20 kilomètres de distance).

4.111 De façon générale, le Ministère a adopté une approche de laissez-faire et permis aux commissions régionales de gestion des déchets solides de décider

elles-mêmes des programmes de réacheminement qu'elles allaient offrir. Les commissions offrent aux consommateurs résidentiels des programmes de réacheminement qui varient d'une commission à l'autre. Certaines offrent le ramassage en bordure de chemin des matières recyclables (les programmes de boîtes de collecte), surtout dans les secteurs urbains des régions qu'elles desservent. Bon nombre ont établi des points de dépôt à divers endroits dans leur région. D'autres n'offrent qu'un minimum de services à cet égard.

- 4.112** Les rétroactions que nous avons reçues des intervenants montrent que l'amélioration des programmes de réacheminement est souhaitée. Toutefois, les programmes de réacheminement sont généralement une source de coûts supplémentaires pour les commissions de gestion des déchets solides. En fait, dans son rapport de 2010 sur l'élimination et le réacheminement des déchets non dangereux, le Bureau du vérificateur général de l'Ontario signalait que, « *Selon les municipalités [ontariennes], les coûts associés au réacheminement d'une tonne de matières recyclables pour boîtes bleues dépassaient de 40 % en moyenne ceux associés au stockage en décharge d'une tonne de déchets.* »
- 4.113** Les coûts supplémentaires ont un effet direct sur les redevances de déversement régionales et, au bout du compte sur les taux d'impôt foncier municipal. En conséquence, les budgets qui incluent de tels programmes sont peu susceptibles d'être approuvés par les municipalités locales, à moins d'une forte pression publique en faveur d'un programme de réacheminement donné dans la région.
- 4.114** Le soutien financier de la province destiné aux programmes de réacheminement gérés par les régions est limité. Les commissions peuvent soumettre une demande au Fonds en fiducie pour l'environnement (FFE) pour financer des programmes de réacheminement. Toutefois, les commissions ne sont pas les seules à demander des subventions au FFE. Une somme forfaitaire est accordée pour une seule année, et le Ministère a déclaré que les fonds ne peuvent pas servir au maintien d'activités permanentes. Comme exemple typique, mentionnons la subvention unique de

40 000 \$ accordée par le FFE en 2012 à la Commission des déchets solides Nepisiguit-Chaleur pour réaliser un projet pilote de recyclage en bordure de chemin.

4.115 Dans quelques régions, les commissions ont obtenu l'appui du public dont elles avaient besoin pour améliorer les taux de réacheminement. Par exemple, Westmorland-Albert a adopté un processus de tri sec/humide qui permet à la commission de maximiser le réacheminement. Ajoutons toutefois que pour bon nombre des commissions, il a été très difficile d'améliorer ce taux.

4.116 Il n'y a plus de plan de réacheminement provincial depuis l'expiration du plan précédent en 2005. Ce plan avait la même cible que celle adoptée à l'origine par le CCME en 1989, c'est-à-dire une réduction de 50 % des déchets solides. Les récentes tentatives du Ministère visant à coordonner l'élaboration d'un plan provincial s'étant heurtées à la résistance des commissions, il a été décidé de demander aux commissions de préparer des plans quinquennaux de réduction et de réacheminement des déchets pour leurs régions respectives. Le Ministère a remis aux commissions un modèle de plan comportant des suggestions d'éléments à inclure.

4.117 Cependant, plusieurs commissions que nous avons interrogées ont dit vouloir plus de directives et de soutien du gouvernement provincial en ce qui a trait au recyclage. Une commission a déclaré que le gouvernement provincial devrait :

Avoir des objectifs plus précis en termes de réduction des déchets à l'enfouissement. Mettre en place des programmes de support visant à atteindre ces objectifs.

4.118 Une autre a dit que le gouvernement provincial devrait :

Prendre une position plus ferme concernant les taux de réduction et de réacheminement des déchets dans cette province.

4.119 Selon son site Web, l'une des principales fonctions du ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux est :

Assurer une intendance intégrée par la

planification et la gestion de l'utilisation des terres et par le biais des dossiers touchant le zonage et la gestion des déchets.

4.120 Par conséquent, nous sommes d'avis que le Ministère a effectivement un important rôle de leadership à jouer dans l'amélioration des taux de réacheminement généraux dans la province, ce qu'il peut faire en prenant les mesures suivantes :

- élaborer et mettre en œuvre des programmes de responsabilité élargie des producteurs comme il est question précédemment;
- contribuer à l'établissement d'objectifs de réacheminement que les commissions régionales devront essayer d'atteindre;
- surveiller le degré de succès de chaque commission dans l'atteinte de ces objectifs et s'assurer qu'il en est fait rapport publiquement;
- fournir un appui financier destiné à l'amélioration des programmes de réacheminement en vue d'atteindre les objectifs de réacheminement (les commissions ont mentionné vouloir plus de subventions du Fonds en fiducie pour l'environnement à une telle fin);
- renseigner le public sur l'importance de soutenir les programmes de réacheminement.

4.121 Vu les taux actuels de réacheminement dans la province, en particulier pour les déchets solides résidentiels, nous sommes d'avis que le Ministère ne peut plus s'en remettre aux commissions régionales dans ce domaine.

Recommandations

4.122 Nous recommandons que le Ministère s'assure que des objectifs de réacheminement ambitieux soient fixés pour les commissions régionales. Le Ministère devrait aussi surveiller la performance des commissions et s'assurer qu'il soit fait rapport publiquement du degré de succès de chaque commission dans l'atteinte des objectifs de réacheminement. Une possibilité serait que les commissions affichent leurs résultats en matière de réacheminement sur leur site Web.

4.123 Nous recommandons également que le Ministère appuie les commissions régionales de gestion des déchets solides dans la prestation de

programmes améliorés de réacheminement pour les aider à atteindre leurs objectifs de réacheminement.

Dépôt illégal de déchets

4.124 Les déchets solides produits par les résidents, les entreprises et les industries du Nouveau-Brunswick qui ne sont pas réacheminés n'aboutissent pas tous dans un site d'enfouissement autorisé. Quand on parle de dépôt illégal de déchets, cela peut aller du déversement d'un litre d'huile à moteur dans un fossé en bordure d'une route au déversement de plusieurs chargements de camion de déchets solides dans un coin isolé d'un boisé. Peu importe l'incident, le Ministère, les commissions de gestion des déchets solides, les intervenants des commissions et l'Association des déchets solides du Nouveau-Brunswick (l'ADSNB) sont unanimes à dire que le dépôt illégal de déchets est courant dans la province.

4.125 Pendant trois ans jusqu'en 2010, l'ADSNB s'est occupée d'un service d'appel direct financé par le FFE sur le dépôt illégal de déchets dans la province. L'association a continué à maintenir le service de façon limitée. Un représentant de l'ADSNB a indiqué que l'association reçoit des signalements de dépôt illégal de déchets quotidiennement et qu'elle avait environ 1 000 dossiers d'incidents de dépôt illégal de déchets au milieu de 2011.

4.126 En plus d'être inesthétique, le dépôt illégal de déchets peut surtout entraîner les conséquences suivantes :

- de graves problèmes de santé causés par la présence de rongeurs porteurs de maladies;
- des problèmes environnementaux (p. ex., contamination des systèmes d'approvisionnement public en eau potable) attribuables à l'élimination non appropriée de déchets dangereux (p. ex., huile à moteur);
- des préjudices pour les écosystèmes locaux (incidence sur les gens, les animaux et les plantes).

4.127 Le dépôt illégal de déchets peut aussi occasionner des coûts de nettoyage importants pour le propriétaire du terrain où le dépôt a eu lieu (qui peut être une municipalité, un propriétaire d'entreprise, un résident ou la province du Nouveau-Brunswick dans le cas des terres de la Couronne). Notons que le nettoyage des

dépotoirs illégaux ne fait pas partie du mandat des commissions de gestion des déchets solides de la province.

4.128 Au cours de nos travaux, plusieurs personnes interviewées ont abordé le problème du dépôt illégal de déchets dans la province. À leur avis, les principales causes du dépôt illégal de déchets sont les suivantes :

- pas d'accès facile à un site d'enfouissement ou lieu d'élimination des déchets de construction et de démolition autorisé (distance, heures d'ouverture, etc.);
- le désir d'économiser (c.-à-d., en évitant les redevances de déversement et les frais de transport et de main-d'œuvre connexes);
S'ajoute à cela;
- l'ignorance ou une apathie à l'égard de l'impact sur l'environnement et les autres conséquences du dépôt illégal de déchets;
- un manque perçu d'application de la loi par le Ministère.

4.129 Le Ministère a reconnu avoir un rôle à jouer, puisque le dépôt illégal de déchets est une infraction à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*. Un représentant du Ministère a indiqué que le Ministère travaille avec des groupes d'intervenants à l'élaboration de normes cohérentes pour établir comment intervenir en cas de signalement de dépôt illégal de déchets.

4.130 Toutefois, d'après nos discussions avec différents intervenants, nous avons l'impression que les activités d'exécution de la loi du Ministère n'ont, jusqu'à présent, pas suffi pour dissuader les responsables de ces dépôts illégaux. Un intervenant a affirmé vouloir « [Traduction] *une plus grande collaboration de la part du ministère de l'Environnement provincial pour appliquer les lois sur le dépôt illégal de déchets afin que l'on s'assure que les déchets sont réacheminés vers les commissions de gestion des déchets solides pour être correctement éliminés* ». Un autre a dit être d'avis que le dépôt illégal de déchets n'est pas une priorité pour le gouvernement et qu'il est rare que les contrevenants soient poursuivis en justice. Un représentant d'une commission est allé jusqu'à dire qu'il faudrait que le Ministère fasse un exemple de

quelqu'un.

- 4.131** La *Loi sur l'assainissement de l'environnement* prévoit des amendes importantes qui peuvent aller de 500 \$ à 50 000 \$ s'il s'agit d'un particulier, et de 1 000 \$ à 1 000 000 \$ s'il s'agit d'une entreprise. De plus, le Ministère a une politique en matière de conformité et d'exécution qui sert à assurer la conformité par une série de mesures de plus en plus sévères pour les infractions présumées.
- 4.132** Le Ministère a déclaré que sa priorité d'intervention lorsqu'un dépotoir illégal est signalé est la protection et la remise en état de l'environnement par le nettoyage du dépotoir. Le Ministère a dit donner suite aux signalements de dépotoirs illégaux et a obtenu un niveau de conformité raisonnable en amenant les responsables à nettoyer les lieux sans avoir besoin d'entamer des poursuites. Le Ministère a aussi indiqué avoir pris récemment quatre arrêtés visant des propriétaires ou les parties responsables qui avaient négligé de se conformer à ses demandes de nettoyage. Deux de ces arrêtés ont donné lieu à des poursuites, à des plaidoyers de culpabilité, et à l'imposition d'amendes.
- 4.133** Il arrive souvent que le responsable du dépôt illégal ne soit pas le propriétaire du terrain utilisé comme dépotoir. Les représentants du Ministère ont dit qu'il est difficile de rassembler des preuves suffisantes pour poursuivre avec succès les responsables de dépôt illégal en vertu de la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*.
- 4.134** On nous a informés que le ministère des Ressources naturelles (MRN) possède une capacité d'exécution bien développée en cas de dépôt illégal de déchets sur des terres de la Couronne. Le MRN a entamé des poursuites judiciaires contre les contrevenants.
- 4.135** **Étant donné l'importance des risques environnementaux et des coûts associés au dépôt illégal de déchets, nous recommandons que le Ministère développe une approche uniforme de conformité et d'exécution afin de mieux gérer le dépôt illégal dans la province.**

Recommandation

Lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition

4.136 Outre les sites d'enfouissement exploités par six commissions régionales, le Ministère a aussi autorisé l'établissement d'une dizaine de lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition privés à différents endroits de la province. Ces lieux d'élimination doivent obtenir un certificat d'agrément d'exploitation du Ministère, et ils sont tenus d'accepter uniquement des déchets de construction et de démolition qui sont inertes pour l'environnement. Ces déchets peuvent être des matériaux tels que bois, cloisons sèches, certains métaux, carton, portes, fenêtres et câblage.

4.137 Autoriser de tels dépotoirs semble être en contradiction avec le but initial de la régionalisation du traitement des déchets solides dans la province. Mais le Ministère a dit que c'était surtout pour accommoder l'industrie, et en particulier pour réduire le risque de dépôt illégal de déchets de construction et de démolition.

4.138 Comme ces dépotoirs n'ont pas l'obligation de capter le lixiviat et les gaz à effet de serre, le dépôt de matériaux non autorisés (ce qui serait une infraction au certificat d'agrément d'exploitation) pourrait avoir des conséquences néfastes pour l'environnement (p. ex., impact sur les eaux souterraines à proximité). Les représentants du Ministère ont indiqué que leurs bureaux régionaux font des inspections de ces sites pour vérifier s'ils se conforment à leur certificat d'agrément d'exploitation. Nous n'avons pas examiné l'étendue ni le moment de ces inspections dans le cadre de notre travail.

Recommandation

4.139 Nous recommandons que le Ministère s'assure que tous les lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition de la province fassent l'objet d'une inspection sur place pour vérifier si ces sites acceptent uniquement les matériaux permis par leur certificat d'agrément d'exploitation et pour cerner toute autre préoccupation relative à l'environnement. La fréquence des inspections de chaque lieu d'élimination devrait être décidée en fonction de l'évaluation par le Ministère du risque de non-conformité qu'il présente.

Éducation du public

4.140 Tant le Ministère que les commissions de gestion des déchets solides reconnaissent la valeur de renseigner le public sur l'importance d'une gestion efficace des déchets solides et les programmes offerts au Nouveau-Brunswick.

4.141 En règle générale, nous sommes d'avis que les responsabilités dans le domaine de l'éducation du public devraient être attribuées, avec l'accord des commissions, de la façon suivante :

- le Ministère devrait avoir comme responsabilité principale de s'assurer que la population du Nouveau-Brunswick est suffisamment informée au sujet des préoccupations à l'échelle de la province (p. ex., expliquer les conséquences du dépôt illégal de déchets);
- les commissions individuelles devraient être les principaux responsables du renseignement du public sur les questions régionales en matière de déchets solides (p. ex., décrire les programmes offerts par la commission pour la gestion des déchets solides).

4.142 Jusqu'à présent, le Ministère a beaucoup compté sur chaque commission pour renseigner le public à l'égard de tous les aspects mentionnés. Nous avons observé qu'en 2010 le Ministère a versé à l'ADSNB une subvention de 30 000 \$ provenant du FFE pour organiser une campagne d'éducation publique sur les dommages environnementaux causés par le dépôt illégal de déchets et la marche à suivre pour signaler ces incidents. Toutefois, l'initiative n'est plus active.

4.143 Notre examen nous a appris que les commissions ont pris ce rôle au sérieux, car elles offrent une variété de programmes d'éducation. Elles offrent aussi des renseignements importants au sujet de leurs programmes locaux sur leur site Web. Une municipalité intervenante a déclaré que « *[Traduction] l'éducation du public et les relations publiques constituent un aspect très important et très efficace du succès des activités de la commission et nécessitent des fonds considérables. Elle a été félicitée pour l'efficacité de son action dans ce domaine. [...]* »

4.144 Cependant, comme nous le mentionnions en rapport avec les programmes de réacheminement, la portée des programmes d'éducation offerts par les commissions individuelles dépend de la volonté des municipalités et districts de services locaux de la région de maintenir le financement de tels programmes à même les redevances de déversement.

Recommandation

4.145 Nous recommandons que le Ministère élabore et mette en œuvre, en accord avec les commissions individuelles, un plan prévoyant une participation continue du gouvernement dans l'éducation du public au sujet des questions reliées à la gestion des déchets solides. Cette participation devrait être axée sur des domaines qui sont d'intérêt provincial.

Annexe I : Commissions de gestion des déchets solides

4.146 Six commissions exploitent des sites d'enfouissement régionaux. Dans un ordre de grandeur décroissant exprimé en volume de déchets solides reçues, ces commissions sont :

- la Corporation des déchets solides Westmorland-Albert (site d'enfouissement Berry Mills à Berry Mills), qui dessert le Grand Moncton et le comté d'Albert et accepte des déchets solides transférés de la Commission de gestion des déchets de Kent et de la Commission de gestion des déchets solides du comté de Kings;
- la Commission des déchets solides Nepisiguit-Chaleur (site d'enfouissement Red Pine à Allardville), qui dessert Bathurst et sa région et accepte des déchets solides transférées de la Commission des déchets solides de Restigouche et de la COGEDES et des déchets solides expédiées directement par la Commission des déchets solides de Northumberland;
- la Commission de gestion des déchets solides de la région de Fundy (site d'enfouissement Crane Mountain dans l'ouest de Saint-Jean), qui dessert Saint-Jean et sa région;
- La Commission de gestion des déchets solides de la région de Fredericton (site d'enfouissement du boulevard Allison à Fredericton), desservant Fredericton et sa région;
- COGERNO (site d'enfouissement Montagne-de-la-Croix à Rivière-Verte), qui dessert le nord-ouest de la province et qui accepte des déchets solides transférés de la Commission de gestion des déchets solides de la Vallée (comté de Victoria seulement);
- la Commission de gestion des déchets solides de la région du Sud-Ouest (site d'enfouissement Hemlock Knoll à Lawrence Station), qui dessert le comté de Charlotte et accepte des déchets solides de la Commission de gestion des déchets solides de la Vallée (comté de Carleton seulement).

4.147 Cinq commissions exploitent des postes de transfert. Un poste de transfert est un lieu où les véhicules qui font la collecte locale transfèrent les déchets solides à des véhicules plus gros (habituellement des semi-remorques) pour faciliter le

transport des déchets solides vers un site d'enfouissement à l'extérieur de la région. Dans un ordre de grandeur décroissant exprimé en volume de déchets solides ramassés, ces commissions sont :

- la COGEDES, qui dessert la Péninsule acadienne;
- la Commission de gestion des déchets solides de la Vallée, qui dessert les comtés de Carleton et de Victoria;
- la Commission des déchets solides de Restigouche, qui dessert Campbellton et sa région;
- la Commission de gestion des déchets solides de Kent, qui dessert la région du comté de Kent;
- la Commission de gestion des déchets solides du comté de Kings, qui dessert Sussex et sa région.

4.148 La Commission des déchets solides de Northumberland, qui dessert la région de Miramichi, n'a ni site d'enfouissement ni poste de transfert; elle expédie directement toutes ses déchets solides à l'extérieur de la région. En règle générale, cette commission ramasse plus de déchets solides que toute autre des commissions ayant des postes de transfert, mais moins que les commissions ayant un site d'enfouissement.

4.149 La Loi interdit aux commissions de gestion des déchets solides de la province d'accepter certains types de déchets dangereux, y compris des déchets liquides d'un volume supérieur à 20 litres, les boues qui contiennent moins de 15 % de matières solides, les déchets d'huile liquide, les déchets commerciaux ou industriels dangereux et les déchets biomédicaux sans le consentement du ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux. Par exemple, la Corporation des déchets solides Westmorland-Albert a dû obtenir récemment un agrément du Ministère pour être en mesure d'accepter des boues de l'étang de stabilisation de la Commission des égouts de Shediac et banlieues.

4.150 Le principal polluant produit par les sites d'enfouissement est le lixiviat, qui est une combinaison de sédiments et de produits chimiques qui résulte de l'écoulement des eaux (p. ex., la pluie ou l'eau contenue dans certains types de déchets solides) qui s'infiltrent à travers les couches de déchets. Les anciens dépotoirs ne faisaient rien au sujet du lixiviat. Les sites d'enfouissement sanitaire, eux, sont tenus de

recupérer et de traiter le lixiviat de même que les eaux de ruissellement avant leur rejet dans l'environnement.

4.151 Les sites d'enfouissement des déchets solides produisent des gaz à effet de serre, un autre polluant (p. ex., du méthane). L'élimination du méthane se fait habituellement par récupération et combustion. Mais, certaines commissions ayant un site d'enfouissement, dont Fundy et COGERNO, récupèrent le méthane pour produire de l'électricité qui est consommée sur place ou vendue aux services d'électricité. Fredericton commencera à faire de même dès la fin de 2012. D'autres commissions ayant un site d'enfouissement ont l'intention de passer à un tel système.

4.152 Certaines commissions de gestion des déchets solides possèdent des caractéristiques uniques. Ainsi, deux commissions font du compostage sur place (région de Fundy et Westmorland-Albert); une commission offre un programme humide/sec avec tri complet des déchets secs, et cette récupération est beaucoup plus coûteuse en ressources humaines, mais donne un taux de réacheminement beaucoup plus élevé (Westmorland-Albert); une commission (région de Fredericton) compacte les déchets en balles avant de les mettre dans le site d'enfouissement pour réduire la quantité de matières emportées hors du site d'enfouissement par le vent. Trois des postes de transfert ont un exploitant privé (Kent, Kings et Vallée). Enfin, dans une commission (Northumberland), le programme de recyclage est entièrement confié à un exploitant privé.

Annexe II : Mesures législatives du Nouveau-Brunswick et participation du gouvernement

4.153 Plusieurs mesures législatives provinciales visent la gouvernance et les activités des commissions de gestion des déchets solides du Nouveau-Brunswick notamment :

- la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*;
- le Règlement sur les commissions régionales de gestion des matières usées solides (96-11) afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*;
- le Règlement sur les matières désignées (2008-54) afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*;
- la *Loi sur les municipalités* (et le Règlement sur la collecte des ordures);
- la *Loi sur le contrôle des municipalités*;
- la *Loi sur l'aide aux municipalités*;
- la *Loi sur les emprunts de capitaux par les municipalités*;
- la *Loi sur la Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick*;
- la *Loi sur les fiduciaires*.

4.154 Les deux premières mesures législatives établissent le cadre de gouvernance et de reddition de comptes de même que le mandat des commissions de gestion des déchets solides. Le Règlement sur les matières désignées porte sur les programmes de responsabilité élargie des producteurs que peut établir la province. Les autres mesures servent à établir des paramètres pour entourer des aspects particuliers des activités, du financement, de la gestion financière et de la présentation des états financiers des commissions de gestion des déchets solides.

4.155 Le ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux (le Ministère) est chargé de l'administration et de l'application de toutes les mesures législatives mentionnées, à l'exception de la *Loi sur les fiduciaires*, qui est administrée par le ministère de la Justice et Procureur général.

4.156 À l'heure actuelle, les responsabilités attribuées au Ministère sont les suivantes :

- nommer quatre membres au conseil

d'administration de chaque commission pour représenter les districts de services locaux de la région;

- régler les activités des commissions de gestion des déchets solides en délivrant des certificats d'agrément d'exploitation valides de trois à cinq ans aux commissions de gestion des déchets solides pour chaque site d'enfouissement et poste de transfert qu'elles exploitent, et surveiller leurs activités pour vérifier le respect des conditions énoncées au certificat;
- régler les activités des lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition et installations de compostage privés en délivrant des certificats d'agrément d'exploitation, et surveiller leurs activités pour vérifier le respect des conditions énoncées au certificat;
- financer des projets admissibles des commissions de gestion des déchets par l'entremise du Fonds en fiducie pour l'environnement;
- désigner les matières qui seront visées par un programme de responsabilité élargie des producteurs;
- périodiquement, coordonner et promouvoir des initiatives provinciales qui ont trait au réacheminement des déchets solides pour les détourner des sites d'enfouissement et au dépôt illégal de déchets.

4.157 Selon ses représentants, en accord avec la démarche adoptée dans les années 1980 avec la planification régionale, le Ministère a toujours accordé une certaine latitude aux commissions quant au genre et à l'étendue des services qu'elles allaient offrir aux résidents et aux entreprises dans leurs régions respectives. De plus, les commissions doivent financer les services qu'elles décident d'offrir à même leurs recettes, la principale source de recettes étant les redevances de déversement qu'elles facturent aux utilisateurs.

4.158 Toutefois, le Ministère a récemment demandé à chaque commission de préparer un plan quinquennal de réduction et de réacheminement des déchets et de soumettre ce plan au ministre de l'Environnement et Gouvernements locaux.

4.159 Un modèle a été fourni – on suggérait d'inclure une

description de la situation actuelle et les projets envisagés dans les domaines suivants :

- programmes de recyclage et de réacheminement des déchets;
- programmes d'éducation et de sensibilisation;
- formule relative au réacheminement des déchets et utilisation de cette formule pour calculer les pourcentages actuels et prévus de réacheminement;
- information ou autres initiatives dirigées par la commission;
- projets à l'initiative du gouvernement;
- présentation de rapports.

Annexe III : Principaux intervenants

4.160 Outre les municipalités, les districts de services locaux et les réserves Première nations, qui sont représentés aux conseils d'administration des commissions de gestion des déchets solides, deux autres organismes interviennent dans les questions reliées aux déchets solides dans la province. Il s'agit de Recycle NB et de l'Association des déchets solides du Nouveau-Brunswick.

Recycle NB

4.161 Recycle NB a été mis sur pied en 2008 en vertu du Règlement sur les matières désignées afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*, pour prendre la relève de la Commission d'intendance des pneus du Nouveau-Brunswick.

4.162 Le règlement habilite le gouvernement à désigner des matières données qui deviendront la responsabilité du fabricant, du propriétaire de la marque ou du premier importateur, qui doit alors établir et administrer un programme de gestion pour chaque matière désignée. Le programme de gestion peut inclure des éléments comme l'entreposage, la collecte, le transport, le recyclage, la transformation, l'élimination ou autre manutention relativement à chaque matière désignée. Pour sa part, Recycle NB est chargé de superviser les plans de gestion des matières soumis par les fabricants, les propriétaires de marque ou les premiers importateurs, ainsi que le programme en général.

Association des déchets solides du Nouveau-Brunswick

4.163 Outre le programme d'intendance des pneus supervisé par Recycle NB, la province compte maintenant un programme de responsabilité élargie des producteurs (REP) pour l'écologisation de la peinture géré par l'industrie de la peinture. Recycle NB supervise également ce programme au nom de la population du Nouveau-Brunswick et fait rapport sur la performance des deux programmes au ministre de l'Environnement et Gouvernements locaux.

4.164 Selon son site Web, l'Association des déchets solides du Nouveau-Brunswick (ADSNB) est « *un groupe à but non lucratif qui s'occupe de promouvoir et de faire avancer les principes de la gestion des*

déchets solides au Nouveau-Brunswick. » L'organisme a été constitué en 1998 pour répondre au grand intérêt des douze commissions membres à l'égard d'une telle association.

4.165 Selon le site Web de l'ADSNB, *les avantages d'avoir une association provinciale sont les suivants :*

- *présenter une voix unie en matière de législation au gouvernement;*
- *s'occuper de questions provinciales qui touchent la gestion des déchets solides;*
- *faire de l'éducation et de la sensibilisation auprès du public à l'échelle provinciale dans l'intérêt de toutes les commissions;*
- *créer un réseau de communication parmi les partenaires du domaine de la gestion des déchets solides.*

4.166 L'ADSNB offre aussi une tribune sur laquelle les douze commissions de gestion des déchets solides peuvent échanger de l'information, et elle a un service d'appel direct pour signaler les dépôts illégaux de déchets qui fonctionne sur une base limitée.

4.167 Le Ministère a indiqué que l'ADSNB sera dissoute au moment de l'établissement des nouvelles commissions de services régionaux de la province en 2013.

Chapitre 5

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Entretien des immobilisations routières

Contenu

Introduction.....	218
Objectif.....	219
Conclusion.....	219
Points saillants.....	220
Recommandations.....	225
Contexte.....	228
Portée et méthodologie.....	234
Observations détaillées.....	234

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Entretien des immobilisations routières



Introduction

5.1 Le Nouveau-Brunswick est une province en grande partie rurale où les chemins et les routes relient les gens à leur famille, à leur travail, à leurs études, à leurs loisirs, aux soins de santé et aux services d'urgence. Les routes sont indispensables à nos collectivités et sont des corridors de transport essentiels pour l'industrie.

5.2 Au Nouveau-Brunswick, l'utilisation de l'automobile représente la composante la plus importante de la demande de transport totale. Près de 90 % de tous les déplacements entre le travail et la maison se font par automobile, et les résidents du Nouveau-Brunswick consacrent approximativement 15 % de leur revenu aux transports.¹ L'état du réseau routier touche tous les résidents du Nouveau-Brunswick.

5.3 Le ministère des Transports et de l'Infrastructure (le ministère) a recours au Cadre de gestion des actifs pour assurer une approche stratégique plus intégrée dans la planification à long terme des investissements durables et la gestion de ses programmes d'infrastructures du transport. Dans le contexte économique de resserrement budgétaire qu'on connaît de nos jours, la capacité de consacrer de façon optimale les ressources financières limitées aux réparations à l'infrastructure routière qui répondront le mieux et le plus économiquement possible aux besoins de la province est crucial pour les contribuables.

5.4 Dans ce chapitre, « entretien des immobilisations » désigne les réparations aux infrastructures routières pour prolonger la durée de vie d'un actif. Le ministère utilise « remise en état » pour décrire ces activités.

5.5 Les termes employés dans le présent chapitre sont définis à l'annexe I.

¹ Nouveau-Brunswick, ministère des Transports, *Le Nouveau-Brunswick au centre : stratégie provinciale de transport multimodal de 2008-2018*, Province du Nouveau-Brunswick, p. 2.

- Raisons de cet examen**
- 5.6** Nous avons passé en revue les résultats de la gestion des actifs du ministère pour les raisons suivantes :
- L'état des routes de la province est un enjeu important pour tous les citoyens du Nouveau-Brunswick.
 - Notre récent chapitre au sujet de partenariat public-privé (PPP) en ce qui concerne la construction d'écoles a fait ressortir des sphères de risque importantes pour la province, parce qu'on reporte l'entretien nécessaire des immobilisations. La possibilité que les pratiques d'entretien que nous avons observées dans le cadre de ce travail puissent exister dans d'autres secteurs du gouvernement nous inquiète, compte tenu du contexte financier actuel. Dans nos travaux antérieurs, nous avons constaté qu'on peut réduire les dépenses à court terme en reportant l'entretien, mais qu'on accroît ainsi les coûts à long terme.
 - En 2008, le ministère des Transports (MDT) de l'époque a mis en œuvre le nouveau Cadre de gestion des actifs pour mieux gérer les besoins d'investissement à long terme dans l'infrastructure routière vieillissante de la province. Nous nous intéressons aux résultats de cette mise en œuvre, tant du point de vue des conséquences pour l'infrastructure routière jusqu'à maintenant que de celui des avantages que pourrait présenter l'application des principes de la gestion des actifs à d'autres infrastructures provinciales.
- Objectif**
- 5.7** L'objectif de notre examen était le suivant :
- Déterminer si les réparations aux immobilisations routières qui sont jugées nécessaires par le ministère des Transports et de l'Infrastructure sont effectuées en temps opportun.*
- Conclusion**
- 5.8** Nous avons conclu que même si le ministère dispose des outils appropriés pour identifier les projets d'entretien des immobilisations routières et pour les classer par ordre de priorité, les niveaux de financement actuels ne permettent pas de réaliser les traitements d'entretien optimaux en temps opportun. Pour ce motif, il faudra reporter l'entretien nécessaire sur des périodes futures et il en coûtera globalement

plus cher à la province.

Points saillants

5.9 Le ministère est chargé d'entretenir et de réparer les routes provinciales désignées. Garder le réseau routier du Nouveau-Brunswick dans un état acceptable exige un investissement important de la part des contribuables. Dans sa *Stratégie provinciale de transport multimodal de 2008-2018*, la province déclare que les dépenses annuelles consacrées à l'entretien des chaussées et des ponts dépassent 125 millions de dollars.² Entretien ces éléments d'actif est un défi, compte tenu de la situation financière actuelle de la province.

5.10 Vu la proportion de routes dont matures ou plus âgées, le ministère a déterminé qu'il avait besoin d'adopter une démarche radicalement différente pour gérer le réseau routier du Nouveau-Brunswick, étant donné que sa pratique traditionnelle de réparer les routes « les pires en premier »³ était considérée comme non viable. Le ministère a donc décidé d'élaborer un cadre stratégique fondé sur les principes de la gestion des actifs.

La méthodologie de la gestion des actifs est bien fondée

5.11 Le ministère se sert du Système de gestion des actifs (SGA) dans le cadre d'une structure plus globale pour atteindre les objectifs ci-dessous⁴ (pour de plus amples renseignements sur la gestion des actifs, voir les annexes II et III) :

- examiner les éléments d'actif à long terme dans le but de réduire au minimum les coûts des investissements pendant la durée de vie utile de chaque élément d'actif (le moindre coût du cycle de vie);
- prévoir l'évolution des éléments d'actif avec le temps;

² Nouveau-Brunswick, ministère des Transports, *Le Nouveau-Brunswick au centre : stratégie provinciale de transport multimodal de 2008-2018*, Fredericton, Province du Nouveau-Brunswick, 2008, p. 7.

³ U. Feunekes et coll., *Taking the Politics out of Paving, Achieving Transportation Asset Management Excellence through OR (Operations Research)*, p. 5-6.

⁴ Nouveau-Brunswick, ministère des Transports, *Maintenance/Rehabilitation Requirements NBDOT Infrastructure*, présentation PowerPoint, 27 octobre 2011, diapositive 33.

- choisir les stratégies de traitement qui vont réduire au minimum ce qu'il en coûte pour entretenir un élément d'actif à un niveau acceptable.

Le SGA est utilisé pour produire un plan stratégique sur 20 ans qui comprend les meilleurs choix de projets et d'en tirer des plans d'opérations tactiques annuels et quadriennaux.

5.12 Au cours des trois premières années qui ont suivi l'adoption du Cadre de gestion des actifs et pendant lesquelles le financement était optimal, le ministère a constaté des résultats positifs, notamment⁵ :

- [Traduction] « L'engagement de financement du gouvernement au cours des trois dernières années a empêché que plus de 1 200 km de routes se détériorent jusqu'à un niveau de rendement faible, »⁶ si on compare à la méthode traditionnelle de sélection des projets;
- Un nombre accru de kilomètres d'entretien des immobilisations routières effectuées entre 2008-2009 et 2010-2011, si on compare avec une période semblable selon les méthodes traditionnelles; selon le ministère, au-delà de 500 km de routes asphaltées et de 700 km de routes en pierres concassées bitumées de plus ont été traitées à l'aide de la gestion des actifs que ceux qui ont été traitées au moyen de la méthode traditionnelle sur une période semblable.

Toutefois, les prévisions du ministère quant à l'état des routes entre 2011-2012 et 2014-2015 font état d'une détérioration croissante du réseau routier, compte tenu des budgets réduits du gouvernement.

L'entretien est reporté et le réseau routier se détériore à cause de la réduction du financement

5.13 Le SGA est utilisé pour réaliser un modèle de plan optimal d'entretien des immobilisations sur une période stratégique de 20 ans. Il se sert de données sur les coûts pour prévoir le budget nécessaire sur quatre ans pour réaliser la stratégie optimisée. Quand le

⁵ Nouveau-Brunswick, ministère des Transports, *NBDOT Road Infrastructure Plan 2008-2011, Results and Benefits January 2010*, Province du Nouveau Brunswick, p. 4-6.

⁶ *Ibid.*, p.7.

modèle a été adopté en 2008, le ministère avait notamment comme objectif de stabiliser le nombre de kilomètres de routes en mauvais état.

5.14 Selon les renseignements fournis par le SGA, les prévisions budgétaires quadriennales à compter de 2011-2012 entraîneront une augmentation du nombre de kilomètres de routes en mauvais état, lequel passera de 1 730 kilomètres en 2012 à 2 224 kilomètres d'ici 2015. Par conséquent, le ministère n'atteindra pas son objectif de stabiliser le nombre de kilomètres de routes en mauvais état.

5.15 Quand l'entretien n'est pas effectué aux étapes cruciales du cycle de vie des actifs, le réseau routier se détériore et coûte plus cher à entretenir. La détérioration de l'état du réseau fait augmenter constamment le niveau de la dette d'infrastructure. On crée une dette d'infrastructure quand on reporte aux exercices futurs l'entretien nécessaire.

La croissance de la dette d'infrastructure met en danger la viabilité du réseau routier

5.16 Au fur et à mesure que la dette d'infrastructure augmente, nous nous inquiétons de la possibilité que la province se trouve dans une situation où la viabilité du réseau routier ne pourra plus être maintenue, compte tenu du financement annuel limité, parce qu'il en coûtera plus cher pour réparer des routes très détériorées. À ce moment-là, le ministère pourrait devoir envisager de désaffecter un nombre croissant d'actifs s'il espère pouvoir entretenir le reste du réseau routier conformément aux objectifs de la gestion des actifs (paragraphe 5.11).

5.17 Nous estimons qu'il est impérieux que le ministère fasse connaître clairement et avec précision au gouvernement les effets de la dette d'infrastructure croissante.

Des actifs importants ne sont pas inclus dans le programme d'optimisation de la gestion des actifs

5.18 Les données sur les actifs qui sont stockées dans les diverses bases de données du système sont l'un des éléments clés du SGA. Ces données sur les actifs servent à produire des renseignements sur l'état actuel du réseau routier et à extrapoler l'état futur de celui-ci. Nous avons constaté que certains actifs importants, comme des traversiers et de gros ponceaux, ne sont pas modélisés à l'aide du programme d'optimisation du SGA.

40% des projets d'entretien des immobilisations choisis n'ont pas été recommandés selon le processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs

5.19 En ne tenant pas compte de ces actifs, le ministère n'utilise pas pleinement le système, ce qui pourrait l'amener à prendre des décisions d'entretien non optimales en suivant la méthode traditionnelle et plus coûteuse de sélection des projets d'entretien des immobilisations « les pires en premier » pour ces actifs.

5.20 Le SGA établit des cibles optimales pour les remises en état mineure, les remises en état majeure et la reconstruction afin d'assurer le niveau de service désiré au moindre coût du cycle de vie. Il produit aussi une liste de projets candidats potentiels. Ensuite, le personnel du ministère des différentes directions et districts complète un plan de projets proposés (programme des immobilisations) qui considère un nombre de facteurs qui ne sont pas inclus dans le modèle informatique. Le ministère décrit cette démarche comme le processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs. Le personnel du ministère est d'avis que le programme des immobilisations proposé satisfait aux critères du système de gestion des actifs. Ce programme est soumis à la haute direction du ministère pour approbation.

5.21 En 2008, le ministère s'est fixé comme cible pour le programme des immobilisations définitif approuvé que 80 % des projets proviennent du processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs et 20 % d'autres sources. À l'heure actuelle, le ministère a atteint un coefficient approximatif de 60/40, ce qui signifie que 40 % des projets définitifs approuvés par la haute direction n'ont pas été recommandés selon le processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs.

5.22 Nous avons passé en revue les listes des projets proposés pour 2011-2012 et 2012-2013 (découlées du processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs) et nous avons constaté que de nombreux projets qui se trouvent dans le programme des immobilisations ne figuraient pas dans la liste des projets du SGA.

5.23 Nous avons demandé au ministère si le programme des immobilisations définitif aurait rempli

les critères d'optimisation du SGA. Les représentants du ministère ont indiqué qu'ils ne vérifient pas si les projets qui ne sont pas sélectionnés par le SGA répondent aux critères du système de modélisation avant leur réalisation.

5.24 Voici certains facteurs que le ministère prend en considération et dont il tient compte dans les projets sélectionnés en vue d'être réalisés (programme d'entretien des immobilisations) au cours de la saison de construction suivante :

- demande de trafic;
- fréquence des accidents;
- demandes des députés provinciaux;
- priorités des districts;
- limites des régions administratives.

5.25 Nous croyons que des directives devraient être établies pour encadrer l'inclusion de facteurs qui ne sont actuellement pas modélisés dans le SGA, mais qui sont utilisés dans la sélection des projets, comme ceux qui sont mentionnés ci-dessus, pour faire en sorte qu'il y ait un lien clair entre les projets choisis à l'aide de ces facteurs et les buts et objectifs généraux du ministère.

5.26 De plus, étant donné que l'utilisation du SGA a pour but de déterminer les projets optimaux afin de réduire au minimum le coût du cycle de vie, nous croyons que le ministère devrait clairement établir, documenter et faire connaître au gouvernement les conséquences de la réalisation de projets qui ne satisfont pas aux critères d'optimisation du SGA. Parmi les conséquences à communiquer, le ministère doit inclure le fait que l'entretien des immobilisations coûte plus cher quand on choisit de ne pas réaliser les projets optimaux selon le SGA.

La construction de nouvelles routes peut avoir des effets négatifs sur la viabilité du réseau routier

5.27 Sauf en ce qui concerne les projets particuliers réalisés dans le cadre de partenariats public-privé, lorsqu'on décide de construire une nouvelle route, on ne prend généralement pas en considération les coûts d'entretien futurs basés sur l'analyse du moindre coût du cycle de vie. Par conséquent, aucun financement n'est réservé ni n'est prévu par la loi (crédit

budgétaire) pour faire face aux coûts futurs. Vu qu'on manque déjà de fonds pour les activités d'entretien courantes, construire de nouvelles routes ne fera qu'empirer la situation.

5.28 Pour atténuer les répercussions de la construction de nouvelles routes sur la viabilité du réseau routier, nous estimons que le ministère devrait calculer au complet le coût du cycle de vie de tous les nouveaux projets d'infrastructure routière et qu'il devrait demander du financement à long terme sous forme de crédits budgétaires afin d'assurer la viabilité de ces nouveaux actifs. Le financement serait ainsi traité de façon équitable par rapport aux kilomètres de routes en partenariat public-privé.

Les rapports publics sur les résultats en matière de rendement et sur l'état du réseau routier peuvent être améliorés

5.29 Grâce au SGA, le ministère dispose des données dont il a besoin pour mesurer son rendement dans la réalisation de projets et pour faire rapport au public sur les écarts par rapport à ses plans. Toutefois, ces renseignements ne sont pas présentés dans le rapport annuel.

5.30 L'état des routes est l'une des principales mesures dont se sert le ministère afin de mesurer l'utilité et la viabilité du réseau routier pour ses propres besoins. Nous n'avons rien trouvé qui nous aurait permis de conclure que le Ministère fait rapport sur l'état de l'ensemble du réseau routier par catégorie (c.-à-d. « très bon », « bon », « passable » et « mauvais »).

5.31 Nous estimons que le ministère devrait fournir de l'information à jour sur l'état du réseau routier dans le cadre de la préparation de son rapport annuel public. Les changements annuels dans les catégories d'état et les kilomètres de routes correspondants devraient être clairement indiqués dans le rapport annuel du ministère. Cela assurera une meilleure transparence en ce qui concerne l'appréciation par le ministère de l'état et de la viabilité du réseau routier.

Recommandations

5.32 Nos recommandations sont présentées dans la pièce 5.1.

Pièce 5.1 - Résumé des recommandations

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>5.78 Nous recommandons, afin d'optimiser les décisions et de réduire les coûts à long terme de la gestion des actifs, que le ministère procède, par ordre de priorité, à l'ajout de toutes les catégories d'actifs importants qui ne sont actuellement pas modélisés dans le système et qu'il adopte un calendrier en vue de leur inclusion.</p>	<p><i>Le Ministère dressera un plan visant à inclure d'autres actifs dans le Système de gestion des actifs, selon un ordre de priorité fondé sur la valeur et le risque.</i></p>	<p>Septembre 2013</p>
<p>5.83 Nous recommandons que le ministère fasse rapport sur les routes qui sont en très mauvais état et qu'il établisse des cibles d'optimisation propres à cette catégorie de routes dans le Système de gestion des actifs.</p>	<p><i>Le Ministère déterminera la pertinence d'utiliser les routes en très mauvais état comme mesure de rendement.</i></p>	<p>Avril 2013</p>
<p>5.89 Nous recommandons que le ministère améliore encore plus le Système de gestion des actifs afin d'intégrer les facteurs qui ne sont pas reliés à l'état des routes, comme les débits de circulation, les indicateurs de sécurité et les préoccupations d'ordre environnemental, qui ont une incidence importante dans la sélection des projets.</p>	<p><i>Le Ministère inclura ces facteurs dans une approche par phase dans le cadre de son programme d'amélioration continue.</i></p>	<p>2013-2015</p>
<p>5.114 Nous recommandons que le ministère établisse des directives pour encadrer les projets sélectionnés sans l'aide du Système de gestion des actifs et pour documenter la justification et les avantages de ces projets par rapport aux critères d'optimisation du Système de gestion des actifs.</p>	<p><i>Le Ministère établira un processus visant à établir les directives qu'il juge nécessaires.</i></p>	<p>Septembre 2013</p>
<p>5.115 Nous recommandons que le ministère communique, dans son rapport annuel, les conséquences que comportent la sélection et la réalisation de projets qui ne répondent pas aux critères d'optimisation du Système de gestion des actifs.</p>	<p><i>Le Ministère reverra le rapport annuel et fera état de la conformité aux objectifs de la gestion des actifs.</i></p>	<p>Rapport annuel de 2012-2013</p>

Pièce 5.1 - Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>5.118 Nous recommandons que le ministère offre une formation suffisante afin que des employés supplémentaires aient les compétences nécessaires pour utiliser le Système de gestion des actifs. Cette formation devrait comprendre notamment, mais non exclusivement, une connaissance des règles du processus d'optimisation.</p>	<p><i>Le Ministère est en voie d'offrir une formation aux employés supplémentaires.</i></p>	<p>Avril 2013</p>
<p>5.126 Nous recommandons que le ministère mette au point la politique sur les revêtements routiers (une politique qui aidera à déterminer le revêtement le plus approprié et le plus économique en tenant compte de circonstances particulières (c.-à-d. pierres concassées bitumées ou asphalte)). Une fois que la politique sera achevée, nous recommandons que le ministère incorpore le processus de sélection du revêtement routier dans le modèle d'optimisation du Système de gestion des actifs.</p>	<p><i>Le Ministère a achevé la politique sur les revêtements routiers et la présentera au gouvernement pour approbation.</i></p>	<p>Avril 2013</p>
<p>5.130 Pour assurer la viabilité du réseau routier de la province au coût le plus économique possible, nous recommandons que le ministère tienne compte des coûts totaux du cycle de vie dans toutes les décisions concernant la construction de nouvelles routes. Nous recommandons également que le ministère obtienne des crédits budgétaires quand la décision est prise d'ajouter de nouvelles routes (comme les projets routiers menés sous forme de partenariat public-privé).</p>	<p><i>Le Ministère élabore un plan d'infrastructure stratégique de 15 ans, qui comportera un cadre pour la prise de décisions relatives à de nouveaux projets d'infrastructure qui tient compte des coûts du cycle de vie pour l'entretien à long terme et les remises en état qui pourra être considéré dans le financement futur.</i></p>	<p>Décembre 2013</p>
<p>5.179 Nous recommandons que le ministère mette au point des mesures efficaces du rendement à l'égard de ses buts et objectifs établis, y compris des cibles précises et pertinentes par rapport auxquelles le rendement peut être mesuré.</p>	<p><i>Le Ministère a inclus des mesures efficaces de rendement dans l'initiative du tableau de bord équilibré et s'engage à les réviser annuellement.</i></p>	<p>Rapport annuel de 2012-2013</p>

Pièce 5.1 - Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>5.180 Nous recommandons que le rapport annuel du ministère décrive clairement l'état général du réseau routier par kilomètre dans chaque catégorie d'état que le ministère utilise (actuellement « très bon », « bon », « passable » et « mauvais »), dans le but de faire ressortir les conséquences à court, moyen et long terme de toute décision de ne pas suivre les recommandations sur les prévisions de financement du Système de gestion des actifs. Nous recommandons en outre que le ministère fasse rapport sur le niveau de la dette d'infrastructure attribuable au fait que l'entretien des immobilisations est reporté, afin de dresser un tableau complet de la situation du réseau routier et des risques pour sa sécurité et sa viabilité.</p>	<p><i>Le Ministère améliorera le rapport annuel en incluant un compte rendu de la gestion générale des actifs.</i></p>	<p><i>Rapport annuel de 2012-2013</i></p>

Contexte



5.33 Le ministère est chargé d'entretenir et de réparer approximativement 19 650 kilomètres de routes désignées par la province, dont 84 % ont un revêtement soit en béton d'asphalte (asphalte) (37 %), soit en granulat bitumé (pierres concassées bitumées) (47 %). Entretien le réseau routier du Nouveau-Brunswick pour qu'il soit dans un état acceptable exige un investissement important de la part des contribuables. Il s'agit d'un défi, compte tenu des ressources limitées de la province.

5.34 Le réseau routier du Nouveau-Brunswick se divise en trois grandes catégories : les routes de grande communication, les routes collectrices et les routes locales. Le réseau des routes de grande communication a une longueur totale de plus de 2 000 kilomètres, soit 12 % de toutes les routes provinciales, mais il prend en charge 70 % du total des véhicules-kilomètres parcourus dans le réseau à l'extérieur des secteurs urbains. Les routes collectrices amènent la circulation des routes locales au réseau des routes de grande communication.

Un entretien effectué en temps opportun maximise la durée de vie du réseau routier

5.35 Un entretien effectué en temps opportun maximise la durée de vie des routes et est indispensable si on veut optimiser l'investissement des contribuables (c.-à-d. que l'entretien est effectué à un moment où l'argent dépensé a le plus grand effet réparateur sur l'état de la route). La province doit relever le défi d'entretenir l'infrastructure neuve et existante tout en s'occupant des besoins de remplacement et de remise en état de son infrastructure vieillissante.

5.36 Les activités d'entretien réalisées par le ministère peuvent se classer dans les catégories de l'entretien ordinaire et de l'entretien des immobilisations. Les deux sont des volets importants de la préservation des routes au Nouveau-Brunswick.

5.37 L'entretien ordinaire comprend les activités régulières comme les travaux de débroussaillage et de rapiéçage du revêtement qui ont pour but d'entretenir la route pour qu'elle demeure dans son état actuel. L'argent investi dans l'entretien ordinaire peut faire diminuer le coût de l'entretien des immobilisations.

L'entretien des immobilisations prolonge la durée de vie utile des actifs routiers

5.38 L'entretien des immobilisations comprend les travaux à grande échelle de réfection du revêtement, de remise en état et de reconstruction qui ont pour but d'améliorer considérablement l'état de la route et de prolonger la durée de vie utile de l'actif. De façon générale, le ministère se sert de « remise en état » pour définir ces activités.

Exemple de conséquences de routes en mauvais état

5.39 Pendant que nous faisons des recherches préliminaires en vue du présent examen, la manchette suivante a attiré notre attention :

[Traduction] « *Appareil d'IRM d'un million de dollars endommagé quand un camion tombe dans un nid de poule.* »

(CBC News, mars 2012)

5.40 L'orniérage de la surface de la route et l'aquaplanage des véhicules sont parmi nombreux indicateurs de la détérioration des routes, et les dommages signalés à l'appareil d'IRM sont un exemple de l'importance d'entretenir adéquatement nos routes.

5.41 L'appareil d'IRM en question ne fonctionnait pas correctement à cause des dommages qu'il a subis, et des gens des régions de Miramichi, Bathurst et Campbellton ont été privés de service.

L'approche traditionnelle du ministère pour réparer les routes n'était pas viable

5.42 À cause de la proportion croissante de revêtements qui sont âgées ou qui sont parvenus à maturité, le Ministère a déterminé en 2002 qu'il avait besoin d'adopter une méthode totalement différente pour gérer les routes du Nouveau-Brunswick, parce que sa méthode traditionnelle qui consistait à réparer les routes « les pires en premier » n'était pas viable. Le ministère a choisi de mettre au point un cadre stratégique fondé sur les principes de la gestion des actifs.

Gestion des actifs

5.43 [Traduction] « *La gestion des actifs est une stratégie opérationnelle globale qui fait appel aux gens, à l'information et à la technologie pour affecter de manière efficace et rentable les fonds disponibles entre des actifs valables et concurrents.* »

[Association des transports du Canada, 1999]

5.44 Le Cadre de gestion des actifs du Ministère a été amorcé en 2005 et il a été intégralement mis en application en 2008.

5.45 Selon le plan du ministère de 2010 qui s'intitule *Asset Management Highway Infrastructure Plan*, l'objectif était le suivant :

[Traduction] « *Mettre en place une méthode stratégique pour la planification à long terme d'investissements viables et la gestion du programme. Cela aidera à prendre de meilleures décisions en déterminant le moment approprié pour appliquer le traitement le plus efficace et le plus économique au moindre coût du cycle de vie à long terme, compte tenu du réseau des infrastructures de transport, afin d'obtenir le rendement optimal en respectant les*

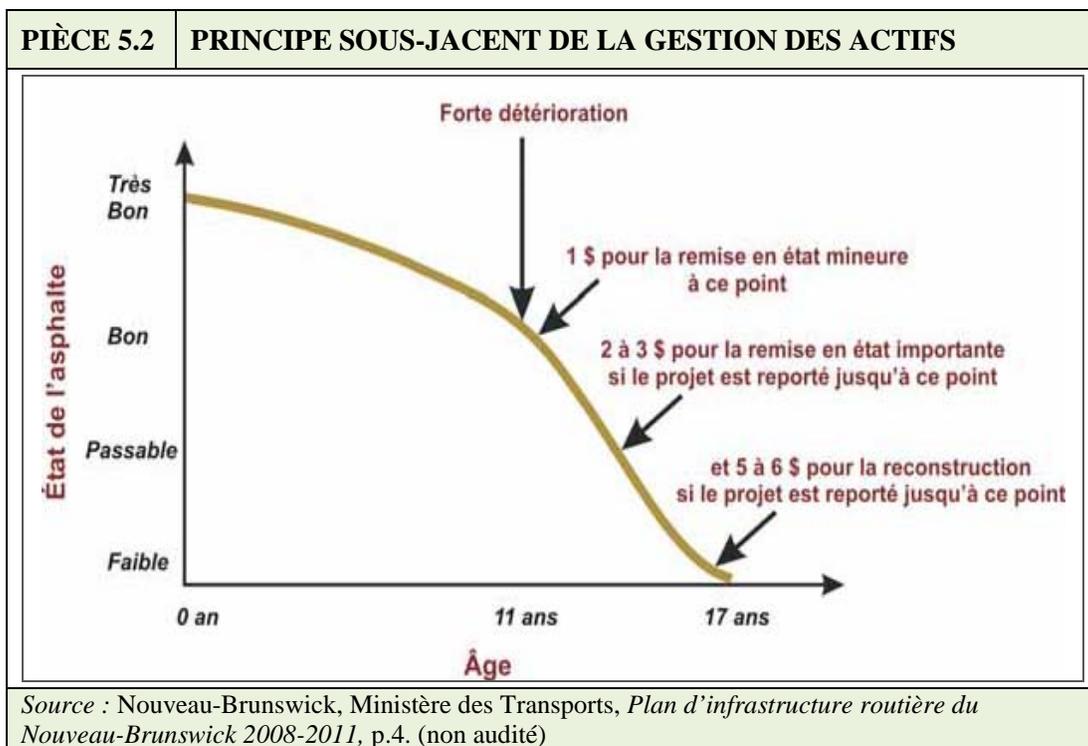
*budgets annuels.*⁷ »

5.46 Dans une présentation au gouvernement en 2011, le ministère a indiqué que les objectifs de la gestion des actifs étaient les suivants :

- considérer les actifs à long terme dans le but de réduire au minimum les coûts d'investissement au cours de la durée de vie de chaque actif (le moindre coût du cycle de vie);
- prévoir l'évolution des actifs avec le temps;
- sélectionner les meilleures stratégies de traitement pour réduire au minimum les coûts d'entretien de chaque actif à un niveau acceptable.

5.47 Pour de plus amples renseignements sur la gestion des actifs, consulter les annexes II et III.

Pièce 5.2 – Principe sous-jacent de la gestion des actifs



⁷ Nouveau-Brunswick, ministère des Transports et de l'Infrastructure, *Asset Management Highway Infrastructure Plan 2010-2014*, Province du Nouveau-Brunswick, octobre 2010, p. i.

L'augmentation du coût d'entretien des immobilisations reporté

5.48 La pièce 5.2 illustre la relation entre l'âge d'une route représentative et son état. Elle illustre également les conséquences financières que provoque la décision de reporter les activités d'entretien au-delà de leur point optimal de réalisation.

5.49 Au fur et à mesure qu'un élément d'actif prend de l'âge, le rythme auquel son état se détériore s'accélère, ce qui fait augmenter les coûts. Plus on tarde à effectuer les traitements d'entretien, plus le coût total est élevé.

5.50 Autrement dit, quand un actif prend de l'âge, une intervention peut modifier son état à certains moments clés. Le moment de l'intervention influe sur le coût du traitement. Plus un traitement est retardé, plus le coût des réparations est élevé.

Le coût de l'entretien peut augmenter beaucoup dans un court laps de temps

5.51 Les traitements sont des activités d'entretien qui sont effectuées sur les routes pour remédier à des problèmes d'état. Le coût du traitement peut augmenter beaucoup dans un court laps de temps. Comme le montre la pièce 5.2, dépenser 1 \$ au bon moment pour tenir une route en bon état peut éviter d'avoir à dépenser de 5 à 6 \$ quelques années plus tard pour la reconstruire parce qu'elle est rendue en mauvais état.

5.52 Les coûts des traitements varient considérablement selon le type de revêtement et l'activité d'entretien nécessaire. Le ministère estime que les coûts des traitements aux routes en pierres concassées bitumées oscillent entre 33 000 \$ et 76 000 \$ le kilomètre.⁸

5.53 Les coûts des traitements aux routes asphaltées dépendent énormément du type d'activité nécessaire. Voici les coûts qui ont été établis par un expert-conseil dans un document technique préparé à l'intention du ministère en 2007⁹:

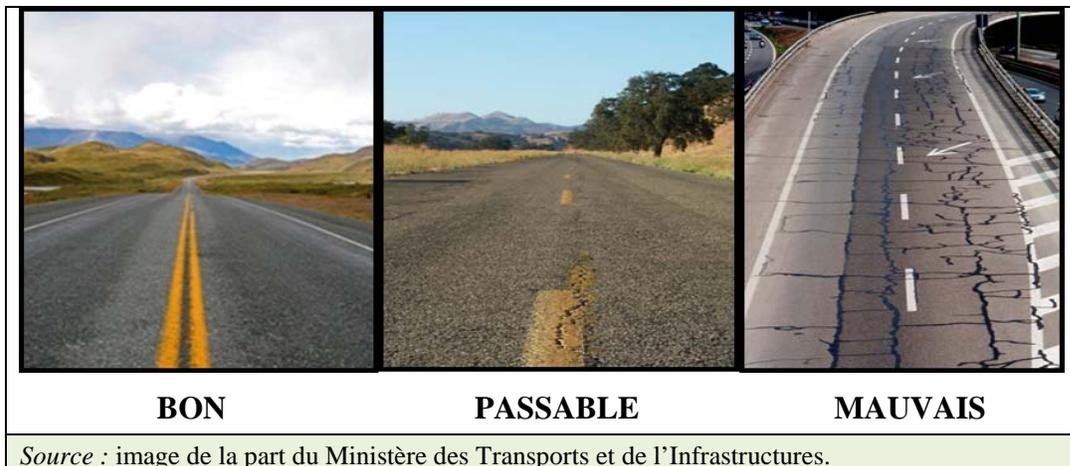
⁸ Nouveau-Brunswick, ministère des Transports et de l'Infrastructure, *Asset Management Plan: Pavements*, Province du Nouveau-Brunswick, avril 2012, p. 30.

⁹ Idem

- La remise en état mineure est le premier niveau de traitement. Les coûts approximatifs varient de 50 000 \$ à 200 000 \$ le kilomètre traité.
- La remise en état majeure est le deuxième niveau de traitement. Les coûts approximatifs varient de 300 000 \$ à 400 000 \$ le kilomètre traité.
- La reconstruction est le troisième niveau de traitement. Les coûts approximatifs varient de 350 000 \$ à 500 000 \$ le kilomètre traité.

5.54 Pour des plus amples renseignements sur les catégories de traitement d'entretien, voir l'annexe VI.

Pièce 5.3 – Exemples de catégories de routes



État du réseau routier du Nouveau-Brunswick

5.55 Le ministère se sert de quatre grandes catégories pour décrire l'état général des routes : très bon, bon, passable et mauvais. La pièce 5.3 montre des exemples de ces catégories. Chacune de ces catégories correspond à une fourchette de valeurs sur trois indices de l'état technique. Pour de plus amples renseignements sur les catégories d'état et les indices techniques, voir l'annexe V.

Portée et méthodologie

5.56 Dans le cadre de nos travaux, nous avons passé en revue les textes de loi, les politiques et les directives qui régissent les programmes d'entretien des immobilisations. Nous avons également étudié des descriptifs de projet, des documents techniques et de la documentation du ministère sur l'entretien des immobilisations, la gestion des actifs et les rapports sur le rendement. Nous avons eu des discussions avec les membres du personnel du ministère et nous avons assisté à une démonstration du Système de gestion des actifs. Nous avons effectué d'autres opérations que nous avons jugé nécessaires.

5.57 Nous avons retenu les services à contrat d'un expert dans le domaine de la gestion des actifs d'infrastructure pour obtenir l'assurance que le Système de gestion des actifs est crédible et qu'il est basé sur des principes de génie et sur une méthode de modélisation bien fondés.

5.58 Le présent chapitre porte sur l'entretien des immobilisations du réseau routier du Nouveau-Brunswick. L'entretien des immobilisations est le travail qui est effectué dans l'intention de prolonger la durée de vie des actifs du réseau routier. Les activités qui ont pour but de maintenir l'état de l'actif sont considérées comme de l'entretien ordinaire et n'ont pas fait l'objet de notre examen.

5.59 Nos travaux ont englobé l'infrastructure des routes désignées qui font partie du stock du Système de gestion des actifs et du processus de sélection des projets optimaux. Ils n'ont pas porté sur les routes qui font l'objet d'une entente de partenariat public-privé, les routes désignées par la province à l'intérieur des municipalités ni d'autres actifs importants de la province comme les ponts et les bâtiments.

5.60 Le ministère a changé de nom. Dans la documentation que nous avons utilisée pour les besoins de notre examen, il est souvent appelé le ministère des Transports. Son nom actuel est le ministère des Transports et de l'Infrastructure.

Observations détaillées

5.61 Pour étudier le présent sujet, nous avons mis au point trois critères qui ont servi de point de départ à nos travaux. Nous avons comparé à ces critères les

éléments probants que nous avons obtenus afin d'élaborer les observations, les conclusions et les recommandations que contient le présent chapitre. Nos critères sont les suivants :

1. Le ministère devrait déterminer les besoins courants et futurs de réparations aux immobilisations routières en tenant compte de sa vision qui est de créer un réseau de transport viable et sécuritaire;
2. Le ministère devrait réparer les immobilisations routières au moment optimal pour réduire au minimum le coût de l'investissement tout en préservant les actifs à un niveau acceptable;
3. Le ministère devrait évaluer l'efficacité de ses travaux de réparation des immobilisations routières et en faire rapport.

Ces critères ont été passés en revue et convenus avec le ministère.

Critère 1 : Le ministère devrait déterminer les besoins de réparations

5.62 Dans son rapport annuel de 2010-2011, le ministère indique que sa vision est de « créer un réseau de transport viable et sécuritaire pour appuyer les objectifs économiques et sociaux du Nouveau-Brunswick ».

5.63 Les gouvernements se partagent la responsabilité des routes. À l'extérieur du territoire des municipalités, la province a compétence exclusive sur les questions qui concernent les transports routiers. Étant donné que l'infrastructure des transports est vieillissante au Nouveau-Brunswick, les coûts de son entretien augmentent.

5.64 La *Loi sur la voirie* donne au ministre des Transports et de l'Infrastructure le pouvoir de construire et d'entretenir l'infrastructure routière désignée au Nouveau-Brunswick.

L'utilisation de la méthodologie de la gestion des actifs

5.65 Le Cadre de gestion des actifs donne une structure générale qui guide le processus décisionnel du ministère à divers niveaux. Le Système de gestion des actifs (SGA) est la base technique de ce cadre. Il se compose des systèmes et du logiciel qui servent à gérer et à modéliser les données sur l'état des routes qui sont déterminantes dans la sélection des projets d'entretien optimaux.

Le Système de gestion des actifs (SGA) est un bon outil stratégique

5.66 Les principes qui sous-tendent le SGA du ministère paraissent bons. Ils sont fondés sur des solides principes de mathématiques et de génie et ils font appel à des outils de modélisation perfectionnés pour réussir à optimiser les investissements. Le système a été conçu pour le ministère par des experts des technologies de l'information dans ce domaine et il contient les composants nécessaires pour atteindre les objectifs poursuivis.

5.67 Le SGA est flexible, en le sens qu'il peut s'adapter à de nouvelles situations. Des actifs peuvent être ajoutés aux bases de données selon les besoins, les variables utilisées pour dresser la liste des projets candidats optimaux peuvent être modifiées et les données sur les coûts qui servent à faire des prévisions peuvent être mises à jour. Cela permet au ministère de s'ajuster à un environnement opérationnel changeant et d'étoffer le système en y intégrant des paramètres comme les débits de circulation, les facteurs environnementaux et les indicateurs de sécurité.

5.68 Le SGA fournit un cadre technologisé qui permet d'optimiser les investissements dans les routes. Le Ministère se sert de ce système pour établir des plans stratégiques (sur 20 ans), tactiques (sur 4 ans) et opérationnels (annuels) en ce qui concerne l'entretien des immobilisations routières.

5.69 Le modèle d'optimisation du SGA compare objectivement différentes décisions d'investissement qui peuvent comporter des durées de vie utile, des rendements et des coûts associés différents. En comprenant le cycle de vie de la chaussée, le Ministère peut effectuer le bon traitement au bon endroit et au bon moment.

Le Système de gestion des actifs est fiable pour la modélisation prédictive

5.70 À la lumière des travaux de l'expert-conseil, nous sommes satisfaits que la capacité de modélisation prédictive du système est fiable, compte tenu de la portée et du contexte du présent examen. Le résumé des conclusions de l'expert-conseil se trouve à l'annexe IV.

Préoccupations quant à l'utilisation que fait le Ministère du Système de gestion des actifs

5.71 Même si nous croyons que le SGA est un outil de modélisation prédictive raisonnablement précis et fiable quand il s'agit de déterminer les projets d'entretien des immobilisations optimaux au moindre coût, nous allons traiter dans les paragraphes qui suivent des sujets de préoccupation sur lesquels le Ministère devrait se pencher pour faire en sorte que la gestion des actifs soit utilisée dans sa pleine mesure. Voici la liste récapitulative de nos préoccupations :

- des actifs importants ne sont pas inclus dans le système;
- le SGA ne fait pas rapport sur les routes en « très mauvais » état;
- d'autres facteurs en plus de l'état des routes devraient être inclus dans le modèle du SGA;
- 40% des projets sélectionnés en vue d'être réalisés au cours de la saison de construction suivante n'ont pas été recommandés selon le processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs
- un personnel limité a connaissance de la modélisation du SGA au sein du ministère;
- le choix du type de revêtement (gravier, pierres concassées bitumées, asphalte) ne fait pas partie du modèle d'optimisation du SGA;
- la construction de nouvelles routes peut avoir des effets négatifs sur la viabilité du réseau routier.

Des actifs importants ne sont pas inclus dans le programme d'optimisation de la gestion des actifs

5.72 Les données sur les actifs sont l'un des éléments clés du SGA. Les données sur les actifs servent à produire de l'information sur l'état courant et, grâce à l'analyse statistique, à extrapoler l'état futur du réseau routier. Toutefois, ce ne sont pas tous les actifs qui ont été intégrés au modèle d'optimisation.

5.73 À l'heure actuelle, le SGA modélise les revêtements d'asphalte et de pierres concassées bitumées des routes désignées seulement, à l'exclusion des routes désignées par la province à l'intérieur des municipalités et des routes construites dans le cadre d'une entente de partenariat public-privé.

5.74 Le ministère a indiqué que les stratégies de gestion des actifs sont déjà en place pour les routes construites dans le cadre d'un partenariat public-privé étant donné qu'elles étaient exigées dès le départ dans les contrats de construction. Ces contrats avec des promoteurs du secteur privé tiennent compte des coûts d'entretien futurs.

5.75 Le ministère n'est pas responsable de l'entretien des routes dans le territoire des municipalités, à l'exception des routes désignées à l'intérieur des municipalités. Celles-ci ne sont actuellement pas incluses dans le SGA parce qu'elles comportent des éléments d'infrastructure additionnels, comme les bordures et les systèmes de drainage, que le SGA n'est pas programmé pour modéliser.

5.76 En plus des routes désignées par la province à l'intérieur des municipalités, nous avons constaté que le ministère n'avait pas encore inclus d'autres actifs importants, comme les traversiers et les gros ponceaux, dans le processus d'optimisation.

5.77 En n'incluant pas et en ne modélisant pas des actifs d'une valeur importante dans le SGA, le ministère n'utilise pas le système à sa pleine mesure et pourrait prendre des décisions d'entretien non optimales et plus coûteuses à l'égard de ces actifs en réparant « les pires en premier ».

Recommandation

5.78 **Nous recommandons, afin d'optimiser les décisions et de réduire les coûts à long terme de la gestion des actifs, que le ministère procède, par ordre de priorité, à l'ajout de toutes les catégories d'actifs importants qui ne sont pas actuellement modélisés dans le système et qu'il adopte un calendrier en vue de leur inclusion.**

Le SGA ne fait pas rapport sur les routes en « très mauvais » état

5.79 Le niveau de service représente les cibles du ministère en ce qui concerne l'état général du réseau routier. Dans le SGA, le niveau de service est lié à l'état de la route seulement et il est exprimé en termes généraux (« très bon », « bon », « passable » et « mauvais »).

5.80 Faire rapport sur l'état des routes par catégories générales est comparable à ce que font d'autres administrations. Chacune de ces quatre catégories est

définie en tenant compte d'indices techniques reconnus, comme l'indice de rugosité international. De plus amples renseignements à ce sujet se trouvent à l'annexe V.

5.81 Dans la catégorie des routes en « mauvais » état, le SGA a une sous-catégorie de routes en « très mauvais » état. Cette catégorie n'est pas présentée séparément et n'est pas bien définie. Même si l'un des buts du SGA à l'origine était de réduire les routes en « très mauvais » état dans tout le réseau routier, le système a été modélisé pour garder, au minimum, le statu quo en ce qui concerne les routes en « mauvais » état.

5.82 Le ministère nous a indiqué que l'un des buts à long terme du plan de gestion des actifs était d'éliminer toutes les routes en très mauvais état sur une période de 12 ans, mais cette échéance a changé depuis 2008. Ce but n'est pas bien décrit dans la documentation technique et les documents de politique que nous avons étudiés.

Recommandation

5.83 Nous recommandons que le ministère fasse **rapport sur les routes qui sont en très mauvais état et qu'il établisse des cibles d'optimisation propres à cette catégorie de routes dans le Système de gestion des actifs.**

D'autres facteurs en plus de l'état des routes devraient être inclus dans le modèle du SGA

5.84 Dans le SGA, la cible de niveau de service est basée sur l'état de la route et est fixée de manière à ce que celui-ci ne régresse pas, ce qui signifie que le système modélise de manière à garder le statu quo. En particulier, la cible de niveau de service fixée dans le SGA pour les routes asphaltées en 2008 était de freiner toute augmentation du pourcentage des routes en mauvais état dans le réseau routier.

5.85 Le ministère a expliqué qu'il s'agit du résultat minimum acceptable prévu par le programme d'optimisation du SGA. Même si la cible fixée consiste à entretenir les kilomètres de routes en mauvais état, l'intention est d'améliorer graduellement l'état général de tout le réseau routier à long terme.

5.86 D'après ce que nous avons compris, d'autres critères de priorisation que l'état des routes sont pris en considération au cours du processus d'approbation

définitive des projets qui sert à déterminer le programme des immobilisations (plan d'entretien des immobilisations) pour la prochaine saison de construction. Par exemple, la sécurité de la route, les débits de circulation, le développement économique et les préoccupations d'ordre environnemental sont considérées avant que le plan d'entretien des immobilisations soit complété.

5.87 Le ministère a confirmé que le SGA a la capacité de modéliser en tenant compte de beaucoup de ces autres facteurs, mais qu'il ne le fait pas à l'heure actuelle. Le ministère a déterminé que ces mises à niveau du système feront partie d'un projet d'amélioration continue, mais il n'a fixé aucune date cible pour leur réalisation.

5.88 Pour raffiner encore davantage la capacité de modélisation du SGA, nous estimons que le ministère doit incorporer dans le programme d'optimisation des facteurs comme ceux que nous avons mentionnés ci-dessus qui ont une incidence sur le choix des projets.

Recommandation

5.89 Nous recommandons que le ministère améliore encore plus le Système de gestion des actifs afin d'intégrer les facteurs qui ne sont pas reliés à l'état des routes, comme les débits de circulation, les indicateurs de sécurité et les préoccupations d'ordre environnemental, qui ont une incidence importante dans la sélection des projets.

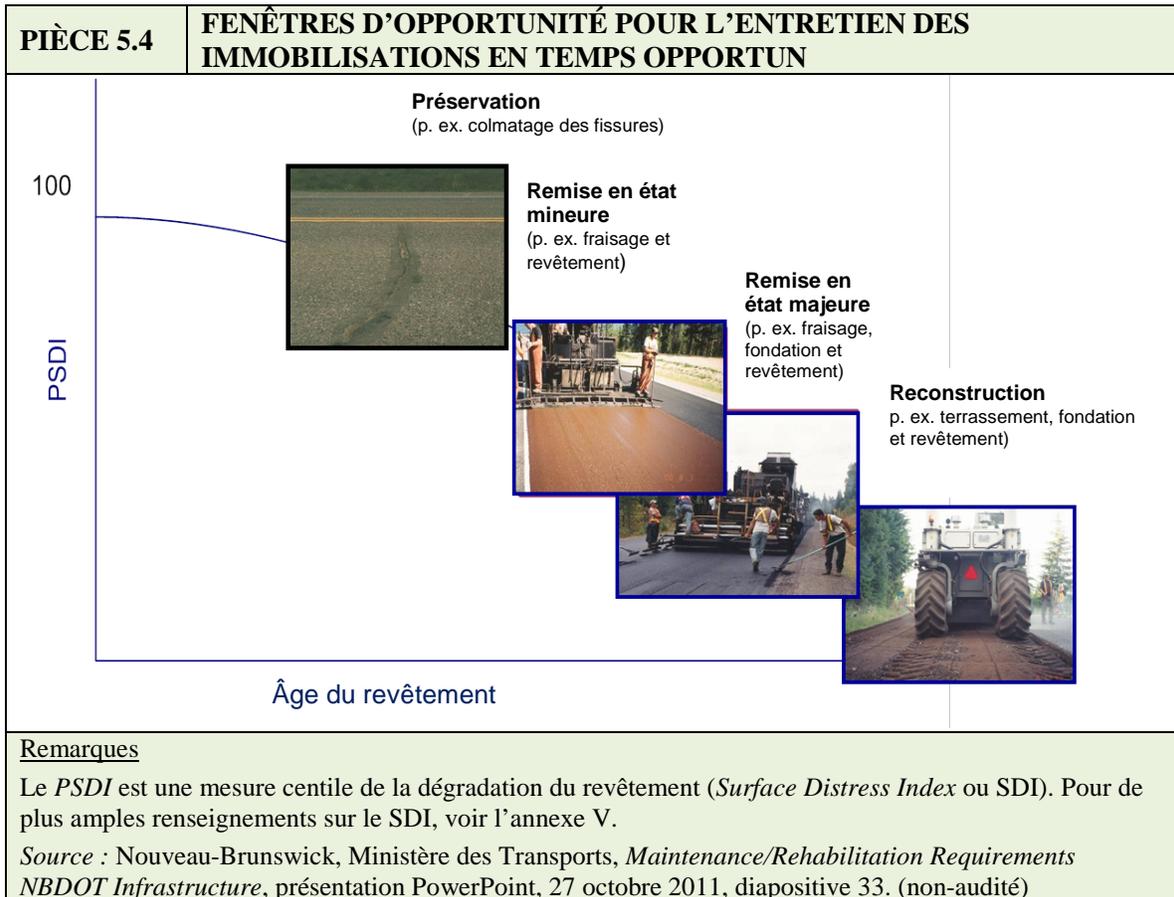
Démarche servant à dresser la liste des projets candidats

5.90 Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le niveau de service désiré en fonction de l'état de la route est le principal facteur qui est pris en considération dans la sélection des projets d'entretien par le SGA.

5.91 Au plan stratégique, le système détermine le traitement d'entretien nécessaire pour le tronçon de la route ainsi que le moment de son exécution. Il tient compte de facteurs relatifs à l'état de la route, comme l'âge et la détérioration, afin de déterminer la fenêtre d'opportunité au cours de laquelle un traitement quelconque devra être effectué avant que la route nécessite un traitement plus coûteux (comme on l'a vu dans la pièce 5.2). Le SGA a recours aux règles normales de l'industrie pour déterminer les interventions idéales pendant ces fenêtres dans le but

d'optimiser les investissements.

La Pièce 5.4 – Fenêtres d'opportunité pour l'entretien des immobilisations en temps opportun



5.92 La pièce 5.4 illustre la notion de fenêtres d'opportunité. Au fur et à mesure qu'un actif prend de l'âge et se détériore, l'entretien nécessaire pour qu'il retrouve un niveau de qualité déterminé augmente, à l'instar du coût du traitement. Comme le montre la pièce 5.4, quand un actif prend de l'âge, il glisse sur la courbe de l'état vers des fenêtres d'entretien plus coûteuses.

5.93 Le SGA sélectionne les projets en vue de traitements d'entretien à un moment précis à l'intérieur de la fenêtre d'opportunité afin de réduire au minimum le coût total. Pour y arriver, il dresse une liste de candidats dans laquelle figurent les projets d'entretien des immobilisations potentiels qui sont optimaux en termes de minimisation des coûts sur une période de 20 ans.

40% des projets d'entretien sélectionnés en vue d'être réalisés n'ont pas été recommandés selon le processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs

- 5.94** Le ministère nous a indiqué que la liste produite par le SGA ne contient pas tous les projets candidats possibles qui remplissent les critères d'optimisation. Le programme arrête une fois son quota de projets optimaux candidats est atteint, mais il pourrait en produire beaucoup plus. Selon ce que le ministère nous a dit, il ne peut pas donner suite aux projets qui sont produits à l'heure actuelle en raison de contraintes de ressources. Il serait donc peu utile de produire une liste plus longue.
- 5.95** Étant donné que cette liste de candidats sert à sélectionner les projets, il est possible que des projets soient manqués.
- 5.96** Une fois que le programme de modélisation a déterminé les projets optimaux, le système produit la liste de ces candidats. Cette liste de candidats est à la base de l'élaboration du plan quadriennal et du programme annuel des immobilisations (projets d'entretien des immobilisations à compléter).
- 5.97** Le personnel du ministère des bureaux de district et ceux des directions de construction, planification et tracé des routes évaluent la liste des projets candidats en tenant compte d'autres facteurs qui ne font pas partie du programme de modélisation du SGA. Le résultat de ce processus annuel de planification des immobilisations du système de gestion des actifs est le programme des immobilisations proposé pour la prochaine saison de construction.
- 5.98** Voici certains des facteurs pris en compte lors de l'élaboration et l'approbation du programme des immobilisations :
- demande de trafic;
 - évaluation de l'état;
 - coûts;
 - accidents;
 - priorités des districts;
 - limites administratives;
 - logistique opérationnelle;
 - cibles d'investissement;
 - demandes des députés provinciaux.

5.99 Lorsque le processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs est complété, un programme des immobilisations proposé est transmis à la Direction de tracé de routes pour être étudié et approuvé par la haute direction. C'est le résultat de cet examen qui détermine le programme définitif des immobilisations qui sera réalisé sur les chemins et les routes de la province. Ce processus d'approbation final peut être influencé davantage par certains ou l'ensemble des mêmes facteurs considérés lors de l'élaboration du programme proposé.

5.100 En 2008, le ministère s'est fixé comme cible pour le programme des immobilisations définitif approuvé que 80 % des projets proviennent du processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs et 20 % d'autres sources. À l'heure actuelle, le Ministère a atteint un coefficient approximatif de 60/40, ce qui signifie que 40 % des projets définitifs approuvés par la haute direction n'ont pas été recommandés selon le processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs.

5.101 Bien que la plupart des facteurs susmentionnés concernent des préoccupations d'ordre budgétaire, technique ou sécuritaire et méritent de l'attention, nous estimons que lors de la dernière phase d'approbation du programme des immobilisations, des considérations non optimales risquent aussi d'influencer le choix des projets d'entretien des immobilisations.

5.102 Quand il tient compte de facteurs comme les priorités des districts et les demandes des députés provinciaux, le ministère peut être influencé par des variables qui ne concernent pas l'état des routes, comme le développement économique et social, des considérations d'ordre industriel et l'activisme politique. Même si on peut s'attendre à ce que des considérations d'ordre économique, social et industriel influent sur le choix des projets, le ministère croyait clairement que la gestion des actifs allait [Traduction]

« sortir la politique du pavage ». ¹⁰

5.103 Dans un document qu'ils ont corédigé en 2010, des membres clés du personnel du ministère qui ont participé à la mise en œuvre du SGA ont affirmé que la politique avait été en grande partie écartée du processus décisionnel, vu que les conséquences de toute déviation de la voie optimisée pouvaient être facilement quantifiées et expliquées aux intervenants. ¹¹

5.104 Toutefois, on nous a appris que les députés provinciaux ont depuis longtemps coutume de s'adresser au ministère pour lui demander de réaliser des projets d'entretien et de réparation aux immobilisations.

5.105 Après en avoir fait la demande, nous avons reçu du ministère un document sur les priorités du gouvernement qui a influé sur la sélection des projets en 2011-2012 et qui continuera probablement de le faire en 2012-2013. Le document faisait état de 48 demandes de députés provinciaux pour des travaux sur des routes asphaltées et de 31 demandes de députés provinciaux pour des travaux sur des routes de pierres concassées bitumées.

5.106 Même si nous n'avons pas pu déterminer avec précision les demandes des députés provinciaux qui ont abouti à la réalisation de travaux, nous avons obtenu la confirmation du ministère qu'au moins certaines de celles-ci avaient été incluses dans le programme des immobilisations de 2011-2012. Certaines autres figurent aussi dans la liste des projets proposés pour 2012-2013.

5.107 Nous avons passé en revue avec les membres du personnel du ministère la liste définitive des plans des projets pour 2011-2012 et 2012-2013 dans le cadre des deux programmes suivants :

¹⁰ U. Feunekes et coll., *ouvr. cité*, p. 23.

¹¹ *Ibid.*, p. 23.

- Routes permanentes;
- Initiative de réfection des routes rurales.

Quand nous avons comparé ces listes aux recommandations du processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs, nous avons constaté que bon nombre de projets incluent dans le plan de projet approuvés ne figuraient pas dans la liste des projets recommandés.

5.108 Pour ces deux programmes, nous avons constaté que 18 des 27 (66 %) projets approuvés en 2011-2012 étaient basés sur les recommandations du processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs, tandis que 9 des 27 (33 %) ne l'étaient pas.

5.109 Lorsque nous avons passé en revue la liste des projets proposés pour 2012-2013 dans le cadre de ces programmes, nous avons constaté que 24 des 39 projets (62 %) concordaient avec la liste des projets recommandés, mais que 15 des 39 (38 %) ne concordaient pas.

5.110 Dans nos discussions avec le ministère, nous avons appris que le but fixé à l'origine de sélectionner 80 % de tous les projets dans la liste des projets recommandés lors du processus de planification des immobilisations du système de gestion des actifs a maintenant été ramené à environ 60 %.

5.111 Nous avons demandé au ministère si les projets sélectionnés à l'extérieur de la liste des projets candidats optimaux du SGA auraient satisfait aux critères d'optimisation du SGA. Le ministère nous a indiqué qu'il ne vérifie pas si les projets qui ne sont pas sélectionnés par le système sont optimaux avant de les réaliser.

5.112 Nous croyons que des directives devraient être établies pour encadrer l'inclusion de facteurs autres que l'état de la route, comme ceux que nous avons mentionnés ci-dessus, afin de faire en sorte qu'il y ait un lien clair entre ces projets et les buts et objectifs généraux du ministère.

5.113 De plus, étant donné que le SGA est utilisé dans l'intention d'identifier les projets optimaux pour

réduire au minimum le coût du cycle de vie, nous estimons que le ministère devrait clairement établir, documenter et communiquer au gouvernement les conséquences de la réalisation de projets qui ne remplissent pas les critères d'optimisation du SGA.

Recommandations

5.114 Nous recommandons que le ministère établisse des directives pour encadrer les projets sélectionnés sans l'aide du Système de gestion des actifs et pour documenter la justification et les avantages de ces projets par rapport aux critères d'optimisation du Système de gestion des actifs.

5.115 Nous recommandons que le ministère communique, dans son rapport annuel, les conséquences que comportent la sélection et la réalisation de projets qui ne répondent pas aux critères d'optimisation du Système de gestion des actifs.

Un personnel limité a connaissance de la modélisation du SGA au sein du ministère

5.116 Le SGA est complexe. Le modèle de programmation linéaire est mis à jour en suivant un cycle de trois ans, mais le système est régulièrement utilisé dans le processus de planification des projets et pour les besoins de l'établissement des budgets.

5.117 Une seule personne au sein du ministère connaît très bien le SGA. Nous croyons que cette situation présente un risque élevé pour le ministère, étant donné que la perte de cette personne créerait un vide qui serait difficile à combler à court et même à moyen terme.

Recommandation

5.118 Nous recommandons que le ministère offre une formation suffisante afin que des employés supplémentaires aient les compétences nécessaires pour utiliser le Système de gestion des actifs. Cette formation devrait comprendre notamment, mais non exclusivement, une connaissance des règles du processus d'optimisation.

Le choix du type de revêtement (gravier, pierres concassées bitumées, asphalte) ne fait pas partie du modèle d'optimisation du SGA

5.119 Le niveau de service sélectionné vise à entretenir l'état matériel de certaines catégories de routes dans le réseau routier pour qu'il atteigne certains niveaux de qualité. Nous croyons comprendre que des pressions sont parfois exercées pour changer le type de revêtement de la chaussée, c'est-à-dire pour appliquer un revêtement à une chaussée non pavée (gravier) ou

pour asphalté une chaussée de pierres concassées.

5.120 Les consultants dont le ministère a retenu les services à contrat ont rédigé un rapport technique en juin 2011 pour appuyer l'élaboration d'une « politique sur les revêtements routiers » afin de guider le ministère dans ses décisions concernant le revêtement des routes.

5.121 Dans le but de mettre au point les critères de sélection que le ministère pourrait intégrer à sa politique, les auteurs du rapport ont examiné les processus utilisés par d'autres administrations dans le but de déterminer le revêtement qui est optimal pour une chaussée.

5.122 Voici deux des constatations importantes qui figurent dans le rapport des consultants¹² :

- Les économies de coûts potentielles les plus élevées que permettrait de réaliser la politique sur les revêtements routiers sont probablement celles qui découleront de la transformation de routes asphaltées en routes traitées (c.-à-d. en pierres concassées bitumées);
- Le projet de politique réduirait les coûts de remise en état des chaussées du MdTNB [Ministère des Transport du Nouveau-Brunswick] d'un montant estimatif de 92 millions de dollars au cours des 20 prochaines années, soit 4,6 millions de dollars chaque année (en dollars de 2011 non-actualisés).

5.123 Le ministère a une version préliminaire de la politique qui est inspirée du processus décrit dans le rapport des consultants.

5.124 Nous croyons que si le ministère a l'intention de finaliser cette politique pour la prise de décisions dans le cadre de projets, elle devrait être intégrée au modèle du SGA.

¹² Nouveau-Brunswick, ministère des Transports et de l'Infrastructure, *New Brunswick Road Surfacing Policy – Background Technical Document*, 30 juin 2011, p. 36.

5.125 À l'heure actuelle, les fonctions du programme de modélisation optimale du SGA ne permettent pas de changer de type de revêtement ni de calculer les coûts et les bénéfices qui en découleraient. Pour pouvoir le faire, il faudrait inclure des critères autres que l'état de la route, comme les débits de circulation, les coûts d'exploitation et d'entretien et les retombées économiques.

Recommandation

5.126 Nous recommandons que le ministère mette au point la politique sur les revêtements routiers, une politique qui aidera à déterminer le revêtement le plus approprié et le plus économique en tenant compte de circonstances particulières (c.-à-d. pierres concassées bitumées ou asphalte). Une fois que la politique sera achevée, nous recommandons que le Ministère incorpore le processus de sélection du revêtement routier dans le modèle d'optimisation du Système de gestion des actifs.

La construction de nouvelles routes peut avoir des effets négatifs sur la viabilité du réseau routier

5.127 Le Cadre de gestion des actifs est une stratégie qui est axée sur l'objectif que s'est fixé le ministère et qui consiste à maintenir un réseau routier viable au Nouveau-Brunswick. Nous estimons que l'aménagement de nouvelles infrastructures routières, sans tenir compte des coûts futurs d'entretien des immobilisations calculés à l'aide de la méthodologie du moindre coût du cycle de vie, nuit à l'atteinte de cet objectif.

5.128 La construction de nouvelles routes, sauf dans le cadre de projets particuliers menés sous forme de partenariats public-privé, ne tient ordinairement pas compte des coûts d'entretien futurs des immobilisations calculés au moyen d'une analyse du moindre coût du cycle de vie quand on affecte le financement. Il en découle une absence de réserve ou de crédit législatif pour faire face aux coûts futurs. Étant donné qu'il manque déjà de fonds pour les activités d'entretien actuelles, la construction de nouvelles routes ne peut qu'empirer la situation.

5.129 Pour atténuer les effets de l'aménagement de nouvelles routes sur la viabilité du réseau routier, nous estimons que le ministère devrait effectuer une analyse complète du coût du cycle de vie des nouveaux projets d'infrastructure et qu'il devrait

demander un financement approprié pour assurer la viabilité de ces nouveaux actifs.

Recommandation

5.130 Pour assurer la viabilité du réseau routier de la province au coût le plus économique possible, nous recommandons que le ministère tienne compte des coûts totaux du cycle de vie dans toutes les décisions concernant la construction de nouvelles routes. Nous recommandons également que le ministère obtienne des crédits budgétaires quand la décision est prise d'ajouter de nouvelles routes (comme les projets routiers menés sous forme de partenariat public-privé).

Critère 2 : Le Ministère devrait réparer les immobilisations routières au moment optimal

5.131 La gestion des actifs a pour objectif de réaliser en temps opportun les réparations et l'entretien des immobilisations afin de réduire les coûts au minimum tout en préservant les actifs pour qu'ils offrent un niveau de service acceptable.

5.132 Avec la méthode utilisée avant le SGA qui consistait à réparer les routes « les pires en premier », l'état du réseau routier se détériorait rapidement.

5.133 Le SGA est conçu de manière à dresser une liste des projets d'entretien des immobilisations qui doivent être entrepris au cours d'une période de 20 ans en tenant compte de la méthode du moindre coût du cycle de vie. Même si ce processus paraît judicieux, des résultats optimaux ne peuvent être atteints si le ministère ne peut pas effectuer l'entretien des immobilisations prescrites par le SGA.

Facteurs qui influent sur l'état de la route

5.134 Il est essentiel d'effectuer l'entretien nécessaire des immobilisations afin de préserver l'état du réseau routier, de réduire au minimum les risques pour la sécurité des usagers et de protéger les investissements publics.

5.135 L'âge, les conditions climatiques, l'humidité, les débits de circulation et le poids des véhicules sont quelques-uns des facteurs qui ont une influence sur le taux de détérioration des chaussées. Ces facteurs, combinés à des activités d'entretien dont le moment est mal choisi, entraînent en fin de compte des traitements d'entretien plus coûteux, comme la remise en état et la reconstruction.

5.136 Les nouveaux actifs ont un taux de détérioration relativement lent. Mais sans entretien préventif, le taux de détérioration s'accélère. Comme l'illustre la pièce 5.2, au fur et à mesure qu'un élément d'actif se détériore, le coût des traitements de remise en état augmente considérablement jusqu'au point où la reconstruction est la seule solution.

5.137 Le ministère a décidé que le meilleur moyen de faire face à ces risques était d'investir dans la gestion des actifs. Cette décision l'a incité à demander initialement une hausse substantielle de financement sur trois ans en 2008.

L'investissement de départ dans la gestion des actifs a atteint l'objectif du Ministère

5.138 Au départ, l'un des objectifs à long terme du Ministère en 2008 consistait à réduire le nombre de routes en « très mauvais » état dans le réseau routier grâce au modèle d'optimisation du SGA. Le plan stratégique sur 20 ans du SGA a permis de dresser la liste des projets optimaux susceptibles de lui permettre d'atteindre cet objectif ainsi que de prévoir le financement nécessaire.

Pièce 5.5 – Financement de programmes du MTI (réel et prévu au budget – millions \$)

PIÈCE 5.5	FINANCEMENT DE PROGRAMMES DU MTI (RÉEL ET PRÉVU AU BUDGET – MILLIONS \$)							
	Dépenses réelles						Budget	
Programmes	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Routes permanentes	57,2	61,6	56,9	134,2	143,4	142,2	62,0	66,4
Initiative de réfection des routes rurales	40,1	40,1	25,7	44,7	49,2	51,9	41,0	38,0
Totaux	97,3	101,7	82,6	178,9	192,6	194,1	103,0	104,4
Sources :								
Les <i>dépenses réelles</i> sont tirées des <i>Comptes publics</i> du gouvernement du Nouveau-Brunswick.								
Le <i>budget</i> correspond aux prévisions budgétaires du ministère des Transports et de l'Infrastructure (MTI) (non-audité).								

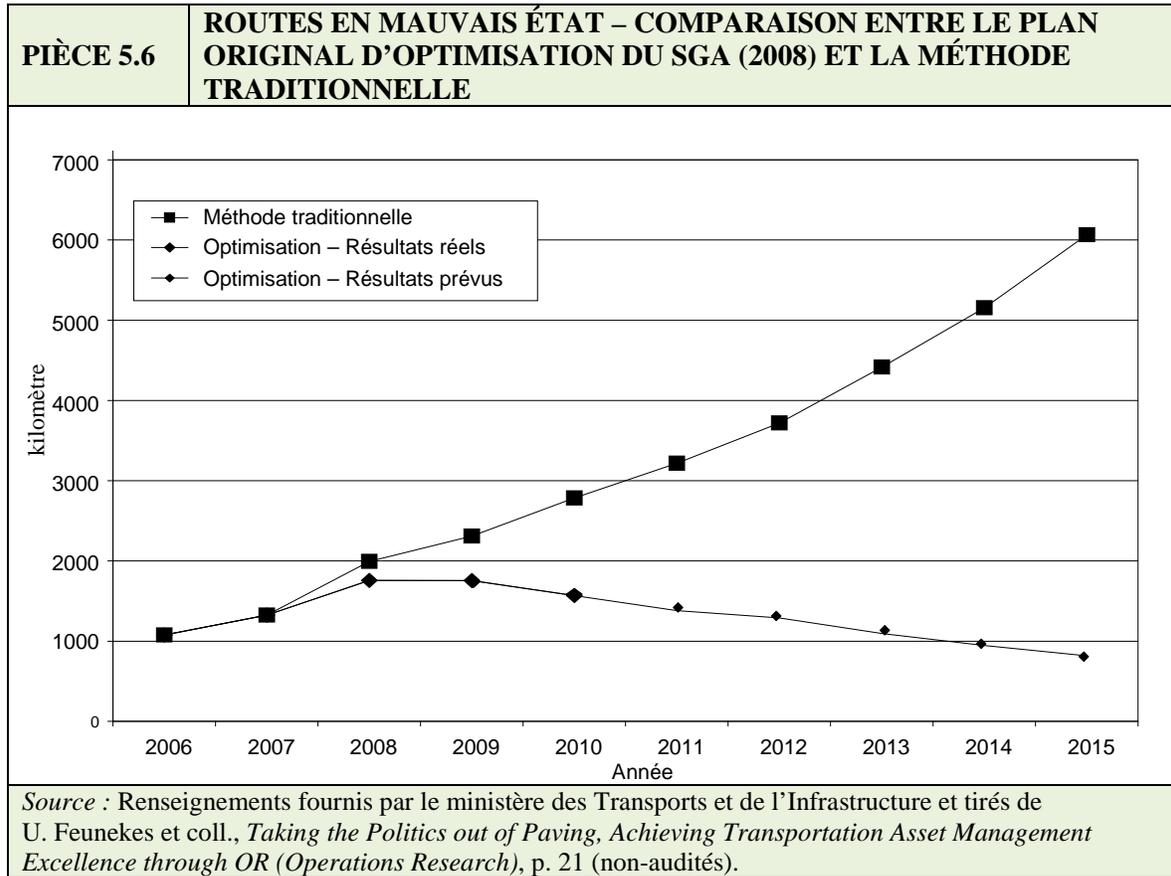
5.139 Comme l'illustre la pièce 5.5, les dépenses réelles entre 2008-2009 et 2010-2011 ont été beaucoup plus élevées que celles des années précédentes. Cette situation a été rendue possible grâce au financement accru approuvé par le gouvernement au cours de ces années. Le Programme des routes permanentes et

l'Initiative de réfection des routes rurales fournissent la majorité des fonds pour l'entretien des immobilisations traitées selon les principes de la gestion des actifs.

5.140 Le ministère a reçu cet engagement budgétaire accru sur trois ans du gouvernement en fonction du budget que le SGA avait prévu afin de réaliser le programme de gestion des actifs en 2008-2009, 2009-2010 et 2010-2011. Le niveau de financement du Programme des routes permanentes en 2008-2009 représentait une augmentation approximative de 155 % par rapport au budget d'entretien des immobilisations de 2007-2008. Le financement de l'Initiative de réfection des routes rurales s'est accru d'environ 120 % au cours de la même période.

5.141 Lorsqu'il a reçu ce financement accru, le ministère a eu l'occasion de démontrer l'utilité du SGA pour la sélection des projets optimaux. En comparant l'état du réseau routier après 2010-2011 par rapport à 2008-2009, il a été en mesure de faire ressortir les points forts du SGA.

Pièce 5.6 – Routes en mauvais état – comparaison entre le plan original d'optimisation du SGA (2008) et la méthode traditionnelle

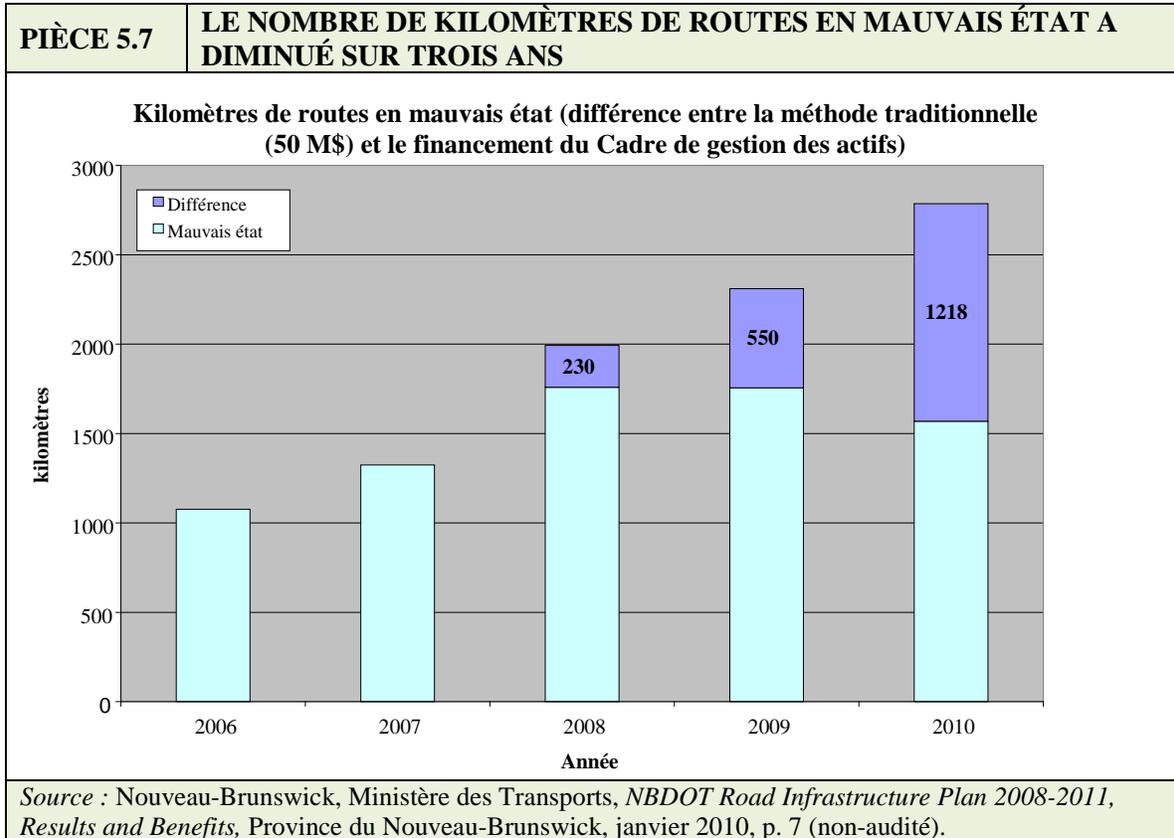


5.142 Le graphique de la pièce 5.6 souligne le succès découlant de la suivie des recommandations sur la gestion des actifs entre 2008 et 2010. Il compare le nombre de kilomètres de routes en mauvais état chaque année en tenant compte de la démarche d'optimisation du SGA et de la méthode traditionnelle. La ligne du bas donne les résultats qui ont été obtenus en suivant les recommandations optimales du SGA grâce au financement accru entre 2008 et 2010.

5.143 La ligne du bas qui suit une courbe baissière (de 2010 à 2015) représente le nombre estimatif de kilomètres de routes en mauvais état calculé à l'aide des recommandations originales de 2008 sur la gestion des actifs avec un niveau de financement optimal constant. Ces prévisions ont changé depuis 2008, mais la tendance générale, comparativement à la méthode traditionnelle, témoigne bien des avantages que peut

procurer la gestion des actifs avec un niveau de financement optimal. La ligne qui suit une courbe haussière représente les kilomètres estimatifs de routes en mauvais état selon la méthode traditionnelle.

Pièce 5.7 – Le nombre de kilomètres de routes en mauvais état a diminué sur trois ans



5.144 La pièce 5.7 donne le nombre de kilomètres de routes en mauvais état qui se seraient ajoutées au réseau routier (les sections chiffrées) en 2008, 2009 et 2010 si le ministère avait suivi la méthode des années précédentes qui consistait à réparer les routes « les pires en premier » et s’il n’avait pas obtenu de financement supplémentaire. Le ministère soutient avoir empêché que plus de 1 200 km de routes tombent dans la catégorie des routes en mauvais état en se servant de la gestion des actifs au lieu de la méthode de réparer les routes « les pires en premier ».

Pièce 5.8 – Augmentation du nombre de KM de routes asphaltées traitées grâce au SGA

PIÈCE 5.8			
AUGMENTATION DU NOMBRE DE KM DE ROUTES ASPHALTÉES TRAITÉES GRÂCE AU SGA			
Âge des routes	Avant le SGA (de 2005-2006 à 2007-2008)	Gestion des actifs (de 2008-2009 à 2010-2011)	Différence nette
De 9 à 16 ans (de bon à passable)	154	592	+ 438
De 17 à 24 ans (de passable à mauvais)	178	206	+ 28
Plus de 25 ans (très mauvais)	93	158	+ 65
Total	425	956	+ 530
<i>Source : Nouveau-Brunswick, Ministère des Transports, NBDOT Road Infrastructure Plan 2008-2011, Results and Benefits, Province du Nouveau Brunswick, janvier 2010, p. 6 (non-audité).</i>			

5.145 La pièce 5.8 montre que, le nombre de kilomètres de routes asphaltées traitées entre 2008-2009 et 2010-2011 a dépassé de 530 kilomètres le nombre enregistré au cours des trois années qui ont précédé la mise en œuvre de la gestion des actifs.

Pièce 5.9 – Augmentation du nombre de KM de routes en pierres concassées bitumées traitées grâce au SGA

PIÈCE 5.9			
AUGMENTATION DU NOMBRE DE KM DE ROUTES EN PIERRES CONCASSÉES BITUMÉES TRAITÉES GRÂCE AU SGA			
Traitement	Avant le SGA (de 2005-2006 à 2007-2008)	Gestion des actifs (de 2008-2009 à 2010-2011)	Différence nette
Nouvelle couche	1 490	2 020	+ 530
Deuxième couche	150	380	+ 230
Total	1 640	2 400	+ 760
<i>Source : Nouveau-Brunswick, Ministère des Transports NBDOT Road Infrastructure Plan 2008-2011, Results and Benefits, Province du Nouveau Brunswick, janvier 2010 p. 6 (non-audité).</i>			

5.146 La pièce 5.9 montre que, grâce à la gestion des actifs, le nombre total de kilomètres de routes en pierres concassées bitumées traitées a été plus élevé de 760 kilomètres qu'au cours des trois années précédentes. Les routes en pierres concassées bitumées qui nécessitent le traitement plus coûteux d'une double couche sont détériorées dans une plus grande mesure que celles auxquelles on a appliqué une nouvelle couche à moindre coût.

5.147 Le ministère a indiqué que la mise en application des principes de la gestion des actifs avec un

financement optimal avait permis de traiter plus de kilomètres de routes que la méthode traditionnelle. Pour valider cette conclusion, le ministère a modélisé ces projets dans le SGA en utilisant la méthode traditionnelle non optimale qui consiste à réparer les routes « les pires en premier ».

Le financement actuel ne favorise pas la réalisation des objectifs du SGA

5.148 Le ministère a présenté au gouvernement ses besoins en matière de budget d'immobilisation pour approbation en se basant sur les prévisions du SGA pour la période de quatre ans allant de 2011-2012 à 2014-2015. L'engagement du gouvernement a été beaucoup moins élevé que ce que le Ministère avait demandé.

5.149 Les coupures importantes dans le financement courant menacent de renverser les réalisations du ministère depuis la mise en œuvre du cadre de gestion des actifs. Comme l'illustre la pièce 5.10, les prévisions du ministère indiquent que la détérioration du réseau routier empirera si le financement demeure à ce niveau.

Pièce 5.10 – Budgets d'entretien des immobilisations prévus sur quatre ans (millions)

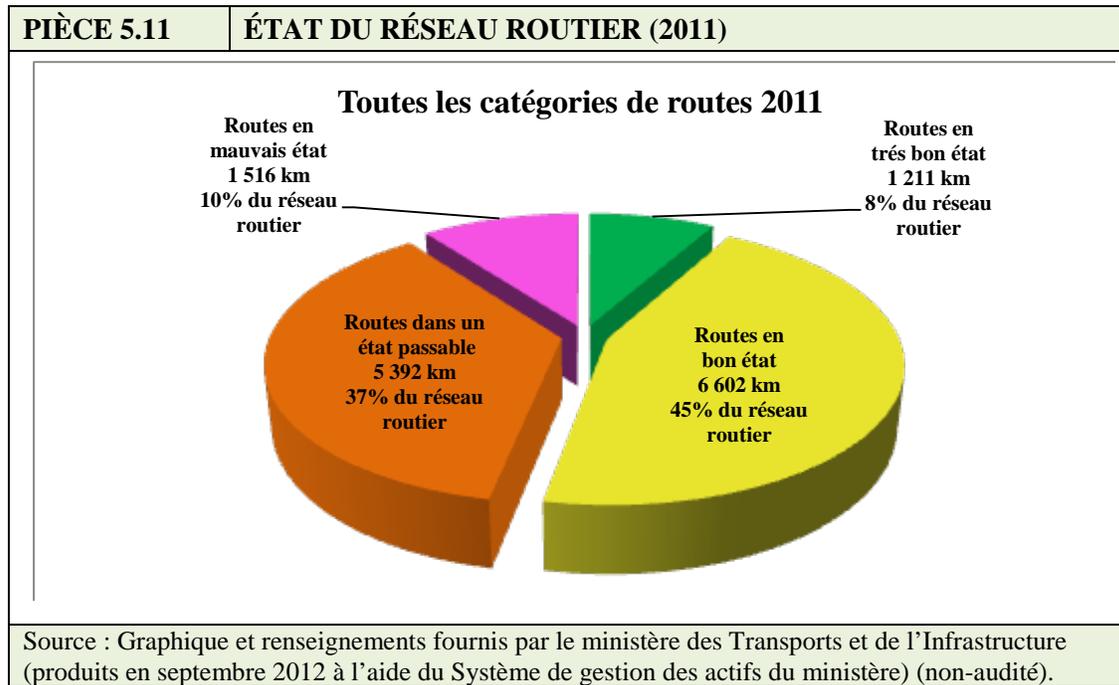
PIÈCE 5.10	BUDGETS D'ENTRETIEN DES IMMOBILISATIONS PRÉVUS SUR QUATRE ANS (MILLIONS \$)			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Pavage des routes de grande communication	10,0 \$	9,0 \$	8,1 \$	9,8 \$
Pavage des routes collectrices	6,0	9,0	8,0	8,0
Pierres concassées bitumées	26,0	23,0	25,0	27,0
Remise en état du revêtement des routes locales	10,0	10,0	10,0	10,0
Totaux	52,0 \$	51,0 \$	51,1 \$	54,8 \$
<i>Source : Tableau produit par le Bureau du Vérificateur Général du Nouveau-Brunswick à l'aide de renseignements budgétaires fournis par le ministère des Transports et de l'Infrastructure (non-audité).</i>				

5.150 La pièce 5.10 donne les montants du budget de 2011-2012 et des prévisions budgétaires du ministère sur la totalité de la période de quatre ans dans le cadre des volets pertinents du Programme des routes permanentes et de l'Initiative de réfection des routes rurales. Ces niveaux de financement sont semblables à ceux qui existaient avant la mise en œuvre de la gestion des actifs, c'est-à-dire à une époque au cours de laquelle l'état des routes provinciales se détériorait

progressivement.

5.151 À cause de cette baisse du financement, le ministère aura de la difficulté à continuer de mettre en œuvre les recommandations sur la gestion des actifs, ce qui empirera considérablement l'état des routes et fera augmenter les coûts à long terme.

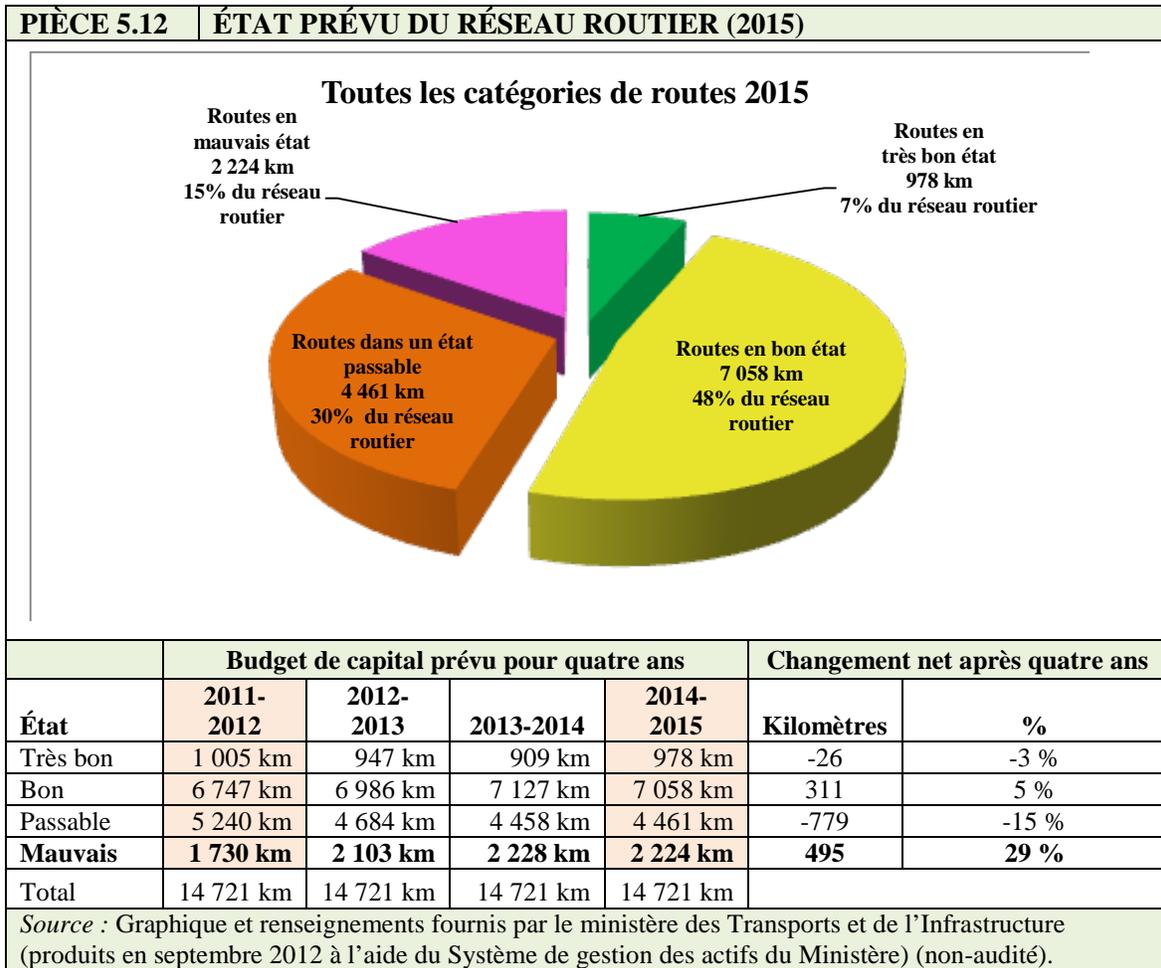
Pièce 5.11 – État du réseau routier (2011)



5.152 La pièce 5.11 illustre l'état du réseau routier selon les extrapolations du SGA après trois années de financement accru. Le nombre estimatif de kilomètres de routes en mauvais état selon les prévisions du SGA a diminué et se chiffrait à environ 1 516, soit 10 % de tout le réseau routier.

5.153 La pièce 5.12 ci-dessous montre l'état du réseau routier en 2015 selon les extrapolations du SGA après la réalisation des traitements d'entretien optimaux déterminés par le SGA, compte tenu des prévisions de financement qui figurent dans la pièce 5.10.

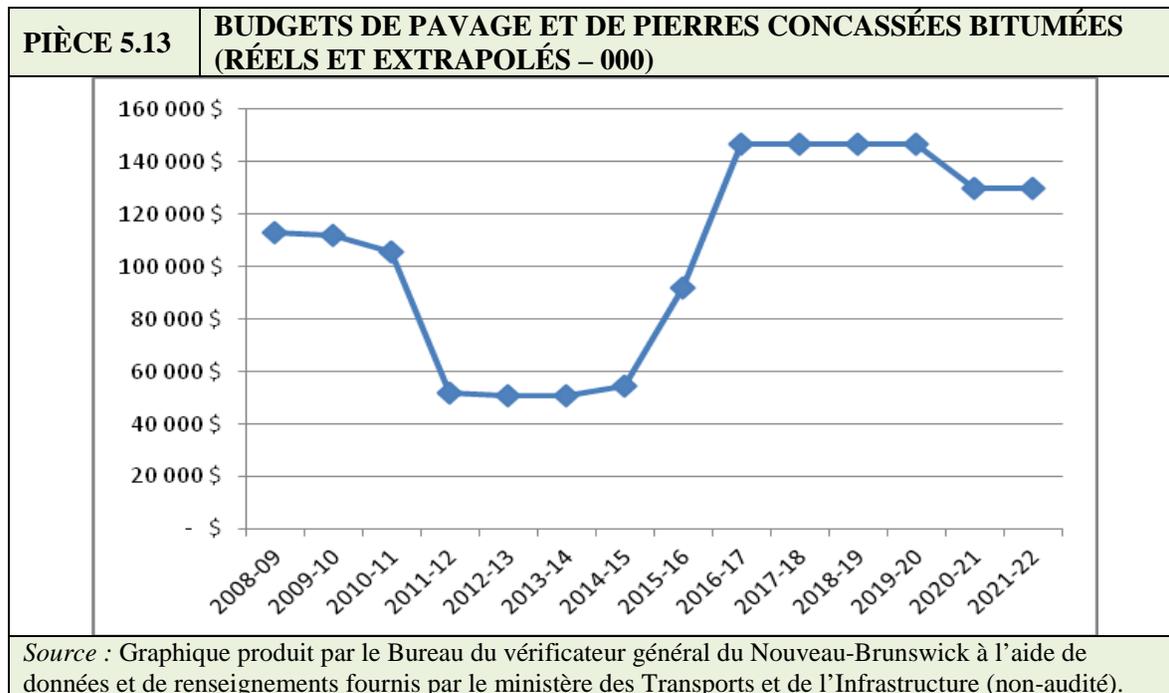
Pièce 5.12 – État prévu du réseau routier (2015)



L'état prévu du réseau routier va se détériorer d'ici 2015

5.154 Selon les extrapolations de la pièce 5.12, à la fin de la période de quatre ans (de 2012 à 2015), les routes en mauvais état dans la province vont augmenter d'environ 495 kilomètres ou 29%.

Pièce 5.13 – Budgets de pavage et de pierres concassées bitumées (réels et extrapolés – 000)



5.155 La pièce 5.13 donne une représentation graphique des dépenses effectuées après la mise en œuvre du SGA (de 2008-2009 à 2010-2011), du budget de 2011-2012 et des prévisions budgétaires de 2012-2013 à 2014-2015. Les exercices qui suivent 2014-2015, tiennent pour acquis que les budgets reviendront aux niveaux optimaux du SGA.

5.156 Selon la pièce 5.13, pour récupérer le manque à gagner entre 2011-2012 et 2014-2015, il faudra une augmentation de 68 % (37,2 millions de dollars) en 2015-2016 et une autre augmentation de 60 % (55 millions de dollars) en 2016-2017. Le budget devrait ensuite demeurer à ce niveau jusqu'en 2020-2021, puis se stabiliser à de 130 millions de dollars pour le reste de l'horizon prévisionnel. Jusqu'à maintenant, la province n'a pas pris l'engagement de fournir ce niveau de financement à compter de 2015-2016.

5.157 Compte tenu des renseignements obtenus du SGA, les prévisions budgétaires courantes feront augmenter le nombre de kilomètres de routes en mauvais état, qui passera de 1 730 kilomètres en 2012 à 2 224 kilomètres d'ici 2015. Cela signifie que le

nombre de kilomètres de routes en mauvais état dans le réseau routier est prévu d'augmenter d'environ 47 % par rapport aux niveaux de 2010-2011 (pièce 5.11). Par conséquent, le Ministère n'atteindra pas son objectif de faire en sorte que l'état des routes ne régresse pas, et la sécurité routière pourrait en souffrir.

La réduction du financement entraînera une augmentation de la dette d'infrastructure

5.158 Au fur et à mesure que l'état du réseau routier se détériore, le coût de l'entretien des routes augmente. Les effets de cette détérioration de l'état des routes constituent ce qu'on appelle la « dette d'infrastructure. » La dette d'infrastructure est ce qui se produit quand on reporte l'entretien nécessaire aux années futures.

5.159 Le ministère se sert d'une période de planification de quatre ans pour permettre au gouvernement d'atteindre une cible, malgré des baisses certaines années en raison de déficits budgétaires imprévus.

Pièce 5.14 – Dettes d'infrastructure prévus sur quatre ans (millions)

PIÈCE 5.14					
DETTES D'INFRASTRUCTURE PRÉVUS SUR QUATRE ANS (MILLIONS)					
Financement annuel	2011-2012 Réel	2012-2013 Budget	2013-2014 Budget	2014-2015 Budget	Totaux
Besoins selon le SGA ¹	102,0 \$	102,0 \$	102,0 \$	102,0 \$	408,0 \$
Budgets prévus ²	52,0	51,0	51,1	54,8	208,9
Dettes d'infrastructure	50,0 \$	51,0 \$	50,9 \$	47,2 \$	199,1 \$
Remarques :					
1. Les besoins selon le SGA correspondent au financement optimal qui sera nécessaire pour atteindre la cible de niveau de service (afin de faire en sorte que les routes en mauvais état n'empirent pas.)					
2. Les budgets prévus correspondent au financement budgétaire attendu selon les renseignements fournis par le ministère (non-audité), à l'exception de l'exercice 2011-2012 pour lequel on connaissait le niveau de financement.					
<i>Source</i> : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick à l'aide de données et de renseignements fournis par le ministère des Transports et de l'Infrastructure (non-audité).					

5.160 Le ministère prévoit que dans quatre ans à peine, la dette d'infrastructure pour les routes qui sont actuellement modélisées dans le SGA gonflera à 199 millions de dollars. La pièce 5.14 montre comment le manque à gagner prévu se traduira par cette dette d'infrastructure cumulative.

5.161 Comme nous l'avons mentionné auparavant, des actifs importants ne sont actuellement pas inclus dans

le processus d'optimisation du SGA. Cela signifie que le ministère ne modélise pas ces actifs et que la dette d'infrastructure serait en fait supérieure à celle qui est actuellement extrapolée par le SGA.

5.162 Si la dette d'infrastructure continue d'augmenter, nous nous inquiétons de la possibilité que la province se trouve dans une situation où la viabilité du réseau routier serait menacée. Le cas échéant, le ministère pourrait devoir envisager de désaffecter des actifs s'il espère pouvoir entretenir le reste du réseau routier à des normes acceptables.

5.163 Peu importe la méthode employée par le ministère, nous estimons qu'il est impérieux que le ministère fasse connaître clairement et avec précision au gouvernement les effets de la dette d'infrastructure croissante.

Critère 3 : Rapports sur le rendement

5.164 La présentation efficace de rapports sur le rendement est un élément important d'une bonne gouvernance et d'une bonne reddition de comptes. Elle oblige le gouvernement à rendre des comptes à la population, elle lui permet de surveiller efficacement les programmes et services et elle favorise de meilleures décisions.

Le rapport annuel du ministère contient des mesures du rendement

5.165 Le ministère produit un rapport annuel comme principal moyen de communiquer ses réalisations en matière de rendement à la population. Nous avons passé en revue le rapport annuel de 2010-2011 du ministère pour déterminer de quelle façon celui-ci rend publiquement compte de l'efficacité de ses programmes d'entretien.

5.166 Le ministère s'est fixé les quatre buts suivants pour mesurer sa réussite dans un de ses secteurs opérationnels de base, « un réseau routier viable et sécuritaire » :

1. accroître la sécurité routière;
2. maintenir la viabilité à long terme du réseau routier;
3. établir des corridors routiers stratégiques;
4. être écologiquement responsable.

Nous considérons que seuls les deux premiers buts

sont pertinents pour les besoins de notre examen.

5.167 Pour chaque but, le Ministère a établi des objectifs, des mesures du rendement, des cibles (le cas échéant) et des résultats.

5.168 Voici certaines des mesures du rendement qui sont pertinentes dans le cadre de notre examen :

- réduire le taux d'accidents corporels par 10 000 véhicules à moteur immatriculés (sécurité);
- les travaux d'entretien et de réparation des routes et des ponts seront exécutés selon les priorités (viabilité);
- divers projets de terrassement, d'asphaltage et d'infrastructure seront entrepris selon les priorités (viabilité);
- divers projets d'asphaltage de routes collectrices et locales, projets de comté et de revêtement en pierres concassées bitumées seront entrepris selon les priorités (viabilité);
- progrès dans la mise en œuvre du Cadre de gestion des actifs (viabilité).

Le Ministère n'a pas établi de cibles pour toutes les mesures du rendement

5.169 En ce qui concerne les objectifs mentionnés au paragraphe 5.166 ci-dessus, il y avait :

- trois mesures du rendement pour l'objectif 1;
- huit mesures du rendement pour l'objectif 2.

Parmi les onze mesures du rendement qui figurent dans le rapport annuel, seulement six étaient accompagnées de cibles déterminées.

5.170 Les mesures du rendement ont besoin de cibles prédéterminées avec lesquelles on peut comparer les résultats réels. L'absence de cibles pour certaines mesures du rendement qui se trouvent dans le rapport annuel du ministère empêche les lecteurs de déterminer à quel point le ministère a réussi à atteindre ses objectifs.

Les rapports sur les résultats des projets d'entretien des immobilisations sont limités

5.171 Quand nous avons passé en revue le rapport annuel, nous avons constaté qu'il contient seulement des résultats sommaires sur le nombre de kilomètres entretenus.

5.172 Grâce au SGA, le ministère dispose des données

dont il a besoin pour mesurer son rendement dans la réalisation des projets et pour faire rapport sur les écarts par rapport à ses plans. Cette information n'est pas fournie dans son rapport annuel.

5.173 Les avantages de la gestion des actifs et du processus d'optimisation semblent être mesurés et documentés d'emblée à l'interne. En faisant rapport annuellement et publiquement sur les résultats du programme d'optimisation, le ministère peut faire connaître au gouvernement les facteurs de risque, comme la détérioration de l'état des routes. Le gouvernement peut ensuite élaborer des plans pour atténuer l'incidence de ces risques.

Les rapports annuels sur l'état du réseau routier sont médiocres

5.174 Pour faire connaître l'intérêt que présente l'application du programme du SGA, le ministère doit communiquer efficacement les risques et les conséquences que présente pour le gouvernement l'exécution de projets d'entretien des immobilisations non optimaux.

5.175 Nous n'avons rien trouvé qui montre que le ministère fait rapport au public sur l'état général du réseau routier par catégorie (c.-à-d. « très bon », « bon », « passable » et « mauvais »). Il s'agit toutefois d'une mesure clé qui est utilisée pour les l'usage interne du Ministère.

5.176 Par exemple, le pourcentage de kilomètres jugés en mauvais état ne se trouve pas dans le rapport annuel, même s'il s'agit d'une mesure de l'état des routes dont se servent couramment les employés du ministère pour usage interne.

5.177 Pour communiquer clairement au gouvernement les conséquences de ses décisions budgétaires, nous estimons que le ministère devrait fournir des renseignements à jour sur l'état du réseau routier dans le cadre de son processus annuel de présentation de rapports au public.

5.178 Le ministère est en train de mettre en œuvre l'approche du tableau de bord équilibré pour produire des rapports internes sur le rendement. Il pourrait s'agir d'un bon point de départ pour améliorer ses rapports publics à l'avenir.

Recommandations

5.179 Nous recommandons que le ministère mette au point des mesures efficaces du rendement à l'égard de ses buts et objectifs établis, en tenant compte de cibles précises et pertinentes par rapport auxquelles le rendement peut être mesuré.

5.180 Nous recommandons que le rapport annuel du ministère décrive clairement l'état général du réseau routier par kilomètre dans chaque catégorie d'état que le ministère utilise (actuellement « très bon », « bon », « passable » et « mauvais »), dans le but de faire ressortir les conséquences à court, moyen et long terme de toute décision de ne pas suivre les recommandations sur les prévisions de financement du Système de gestion des actifs. Nous recommandons en outre que le ministère fasse rapport sur le niveau de la dette d'infrastructure attribuable au fait que l'entretien des immobilisations est reporté, afin de dresser un tableau complet de la situation du réseau routier et des risques pour sa sécurité et sa viabilité.

ANNEXE I – DÉFINITIONS

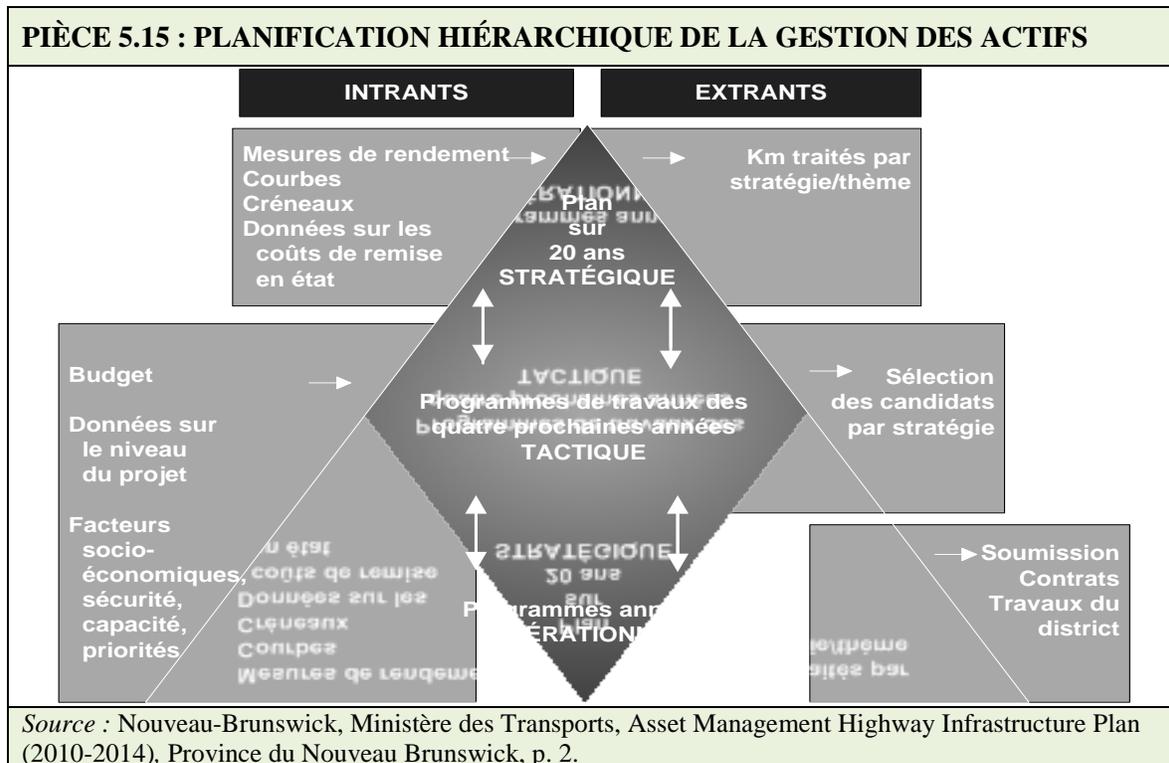
Analyse du moindre coût du cycle de vie	<p>« Technique d'évaluation économique qui fait la somme, sur une période d'étude, de tous les coûts pendant la vie utile d'un actif, généralement actualisés à la valeur courante. Les éléments du coût du cycle de vie comprennent notamment, mais non exclusivement, le coût initial, les coûts de remise en état, les coûts d'entretien et la valeur résiduelle. (traduction) »</p> <p>Plan de gestion des actifs du Ministère des Transports (2008)</p>
Asphalte	Béton d'asphalte, un des principaux revêtements de route composé d'enrobé, de liant d'asphalte et de granulat. Revêtement des routes de grande communication et de la plupart des routes collectrices.
Cadre de gestion des actifs	<p>« Initiative du ministère qui vise à mettre en œuvre une méthode plus stratégique de planification à long terme et viable des investissements et de gestion du programme de ses infrastructures de transport. (traduction) »</p> <p>Plan de gestion des actifs du ministère des Transports (2008)</p>
Détérioration	<p>« Réduction de l'utilité ou de la vie utile d'un élément d'actif en raison d'une dégradation de son état qui peut être causée par des facteurs comme l'âge, l'usure, les défauts, les conditions climatiques, etc. (traduction) »</p> <p>Plan de gestion des actifs du Ministère des Transports (2008)</p>
Dette d'infrastructure	La dette d'infrastructure est le résultat (exprimé en dollars) de la détérioration constante des routes causée par le fait que les activités d'entretien nécessaires sont reportées à des périodes futures. Reporter l'entretien dans le futur fait augmenter les coûts des réparations, étant donné qu'il faut plus de travail pour rétablir l'état de la route à un niveau satisfaisant.
Entretien des immobilisations	L'entretien des immobilisations comprend des activités d'entretien et de réparation qui ont pour but de prolonger la durée de vie utile d'un élément d'actif (voir « remise en état »)
Entretien ordinaire	L'entretien ordinaire comprend les activités d'entretien qui ont pour but d'entretenir l'état actuel de la route.
Gestion des actifs	<p>« Combinaison des pratiques financières et économiques, de gestion, de génie et autres appliquées aux actifs matériels dans le but de fournir le niveau de service requis de la manière la plus économique possible. (traduction) »</p> <p>Plan de gestion des actifs du Ministère des Transports (2008)</p>
Niveau de service	<p>« Le niveau de service décrit la qualité des services qui doivent être rendus par l'infrastructure des chaussées au bénéfice des usagers de la route. Soutenu par des indicateurs de rendement qui sont mesurés et évalués selon l'état matériel et les critères de gestion et de demande. (traduction) »</p> <p>Cunningham, J, J. MacNaughton, S Landers, Managing the Risk of Aging Pavement Infrastructure in New Brunswick Through Innovative Decision Making, p. 5)</p>
Pierres concassées bitumées	Revêtement composé d'asphalte et de granulat fin appliqués séparément à la plate-forme de la chaussée et roulés (compressés) pour former le revêtement définitif. Les routes de pierres concassées bitumées reçoivent généralement un faible débit de circulation.
Remise en état	Le Ministère des Transports et de l'Infrastructure décrit remise en état comme étant des traitements qui modifie le cycle de vie (voir l'annexe VI pour des exemples précis).

ANNEXE I – DÉFINITIONS (suite)

Route collectrice	Route qui reçoit un débit de circulation moyen ou faible et qui relie les routes locales et rurales du Nouveau-Brunswick aux principales routes pavées (principalement pour les déplacements à l'intérieur de la province) – Routes 100 à 199.
Route désignée par la province	« <i>Route que le ministre des Transports [et de l'Infrastructure] a l'intention d'entretenir en y consacrant des dépenses ordinaires ou des dépenses d'immobilisation, en vertu de l'article 15 de la Loi sur la voirie. (traduction) »</i> Plan de gestion des actifs du Ministère des Transports (2008)
Route de grande communication	Route principale pavée à haut débit de circulation qui est utilisée au Nouveau-Brunswick pour les déplacements de longue distance à l'intérieur et à l'extérieur de la province – Routes 1 à 99.
Route locale	Route qui reçoit un débit de circulation faible; comprend les routes locales numérotées (routes 200 et suivantes) et les routes locales non numérotées.
Système de gestion des actifs	« <i>Combinaison de processus, de données et de logiciels utilisée pour fournir les résultats essentiels en vue d'une gestion efficace des actifs. (traduction) »</i> Plan de gestion des actifs du Ministère des Transports (2008)

ANNEXE II – Modèle de gestion des actifs

Pièce 5.15 – Planification hiérarchique de la gestion des actifs



- Entre 2004 et 2009, le ministère a dépensé 2 millions de dollars pour des services de consultants, la conception de logiciels et les achats de logiciels afin de mettre au point un Système de gestion des actifs (SGA). Ce système est un élément clé du Cadre de gestion des actifs.
- Comme le montre la pièce 5.15 ci-dessus, le SGA fait appel à une démarche hiérarchique en matière de planification. Les buts et les objectifs du gouvernement et du ministère servent à établir les plans stratégiques, tactiques et opérationnels.
- La pièce 5.15 donne une représentation symbolique du flux des intrants (à gauche) afin de produire le plan d'investissement stratégique sur 20 ans pour l'entretien des immobilisations (triangle supérieur), le plan tactique quadriennal (section du milieu) et le plan d'opérations annuel (section du bas). Les extrants qui en résultent se trouvent à la droite.
- Les niveaux de service (comme l'état ciblé pour une route), les courbes de détérioration selon l'âge et d'autres facteurs ainsi que les solutions de traitement (les activités d'entretien possibles) sont déterminés pour les éléments d'actif de l'infrastructure qui ont été entrés dans les bases de données du ministère. Au

niveau stratégique du modèle, ces variables servent à déterminer mathématiquement la sélection des projets optimaux dans une liste de candidats.

- Les décisions prises au moyen du SGA sont fondées sur la méthode de l'analyse du moindre coût du cycle de vie (AMCCV) qui permet de comparer les stratégies de rechange réalistes et de sélectionner celle dont le coût est le moins élevé à terme.
- L'AMCCV compare le coût total actualisé de chacun des traitements d'entretien pour déterminer les projets optimaux en vue de leur réalisation, compte tenu des ressources et des contraintes. De cette façon, on peut réduire au minimum le coût total de l'entretien de l'actif pendant son cycle de vie.
- L'AMCCV donne une comparaison objective des différents traitements en tant que décisions d'investissement qui peuvent présenter des différences aux plans de la vie utile, du rendement et des coûts associés. Autrement dit, si on comprend le cycle de vie de l'actif, on peut réussir une remise en état optimale en effectuant le bon traitement, au bon endroit et au bon moment.
- L'investissement nécessaire (en dollars) est déterminé par le niveau de service désiré de l'actif. Par exemple, le niveau de service désiré à l'heure actuelle pour les routes du Nouveau-Brunswick est défini comme suit : le nombre de kilomètres de routes en mauvais état n'augmente pas. Autrement dit, c'est le statu quo. Cela signifie que le ministère a comme cible d'entretenir les kilomètres de routes en mauvais état aux niveaux actuels.
- La période de planification tactique a été établie dans le but d'atteindre le niveau de service désiré au moyen d'une cible sur quatre ans, au lieu de fixer des cibles annuelles plus imprévisibles. Cela procure une certaine souplesse pour faire face à des problèmes d'ordre budgétaire ou opérationnel qui peuvent survenir au cours d'une année en particulier à cause de circonstances imprévues. Il est crucial que ces cibles soient atteintes, en termes de dollars investis, pour faire en sorte que les projets soient réalisés au cours de la période stratégique globale.
- Les coûts d'intervention (p. ex. les réparations, la remise en état ou la reconstruction) doivent être connus pour produire les budgets ou pour évaluer les impacts. Le ministère suit les étapes ci-dessous pour déterminer les coûts :
 1. déterminer les traitements qui sont acceptables pour le Service de conception et les caractériser en fonction de leur coût et de leur intensité;
 2. regrouper les traitements en familles;
 3. examiner les dépenses passées dans le cadre de contrats semblables;
 4. comparer avec les prix courants de l'asphalte;
 5. appliquer les facteurs nécessaires pour tenir compte de l'actualisation et de l'inflation;
 6. mettre à jour le modèle;

7. faire des ajustements particuliers au niveau du projet.
- Les données sur le coût dans le SGA sont mises à jour au fur et à mesure que les conditions changent. Les données servent à élaborer le plan tactique quadriennal et les besoins de financement connexe pour l'entretien des immobilisations.

Source :

1. Ministère des Transports et de l'Infrastructure, *Asset Management Highway Infrastructure Plan* (2010-2014)
2. Entrevues avec le personnel du ministère.

ANNEXE III – Principaux aspects de la gestion des actifs

En général, la gestion des actifs exige qu'on se pose les questions ci-dessous (basé sur un mémoire présenté en 2012 aux cadres supérieurs de la Federal Highway Administration des États-Unis intitulé *Advancing a Transportation Asset Management Approach*).

1. *Quel est l'état de mes actifs?*

- a. Quels sont les actifs que je possède?
- b. Où se trouvent-ils?
- c. Dans quel état sont-ils?
- d. Quelle est leur durée de vie utile résiduelle?
- e. Quelle est leur valeur économique résiduelle?

2. *Quel est mon niveau de service désiré?*

- a. Quelle est la demande des intéressés pour les services?
- b. Quels sont les exigences réglementaires auxquelles je dois me conformer?
- c. Quel est mon rendement réel?

3. *Quels sont les actifs critiques pour le maintien du rendement?*

- a. Comment peuvent-ils faire défaut? Comment font-ils défaut?
- b. Quelle est la probabilité de défaillance?
- c. Combien coûte leur réparation?
- d. Quelles sont les conséquences d'une défaillance?
- e. Comment puis-je atténuer ces défaillances?

4. *Quelles sont mes meilleures stratégies d'investissement dans l'exploitation et l'entretien, d'une part, et dans l'amélioration des immobilisations, d'autre part?*

- a. Quelles sont les solutions de rechange qui existent pour la gestion?
- b. Quelles sont les plus praticables pour mon organisation?

5. *Quelle est ma meilleure stratégie de financement à long terme?*

- a. Quels revenus vais-je avoir?
- b. Quelle est mon insuffisance ou mon excédent d'investissement pour atteindre les objectifs fixés en ce qui concerne l'état de l'actif?
- c. Quelle est mon insuffisance de revenu pour que mon actif respecte mon niveau de tolérance du risque?
- d. Quelle serait ma combinaison optimale :
 - i. Préservation et entretien préventif;
 - ii. Entretien réactif;
 - iii. Remise en état;
 - iv. Remplacement.
- e. Si je ne peux pas me payer ma combinaison optimale, quelle serait la meilleure combinaison de solutions que je pourrais me payer?

Il faut des données pour répondre à ces questions. Le contexte (cadre juridique, objectifs du gouvernement, santé et sécurité publiques, viabilité, etc.) joue un rôle critique dans le processus décisionnel.

ANNEXE IV – Résumé des conclusions du rapport de l'expert-conseil

Voici des extraits du rapport de l'expert-conseil qui résument sa réponse à notre bureau en ce qui concerne la fiabilité du Système de gestion des actifs du Ministère.

Évaluation du Système de gestion des actifs

1) **Intégralité et exactitude de l'état courant des kilomètres de routes dans le Système de gestion des actifs du Nouveau-Brunswick.**

Le SGA et les processus qui y sont associés donnent une idée complète et raisonnablement précise de l'état courant des routes (pavées et en pierres concassées bitumées) qui **sont incluses dans le système** (voir les notes ci-dessous) et qui relèvent de la compétence du MTI.

Notes :

Le SGA ne tient pas compte des routes en partenariat public-privé (PPP). Ces routes seront intégrées au SGA du MTI au moment où elles seront cédées à la province.

On se sert d'un processus différent pour établir les priorités et pour financer les routes appartenant à la province qui se trouvent dans les municipalités. Le ministère désire inclure ces routes dans le SGA et élaborer une planification des priorités sur cinq ans à leur égard.

2) **Exactitude des prévisions de financement des immobilisations à court et à long terme pour entretenir l'état courant selon les objectifs du ministère sur un horizon de planification de vingt ans.**

Le SGA et les processus qui y sont associés produisent des prévisions **raisonnablement précises** sur les besoins de financement pour entretenir les routes pavées et en pierres concassées bitumées qui relèvent du ministère dans l'état **défini par les niveaux de service établis**.

Notes :

Les niveaux de service adoptés par le ministère en 2008 font référence à l'état matériel des routes. D'autres niveaux de service qui ne concernent pas l'état sont utilisés en plus des processus du SGA à l'étape de la sélection des projets.

Dans les prévisions du SGA, les améliorations au réseau routier sont définies en termes de réduction du nombre de kilomètres dans la catégorie « mauvais ». Les premières prévisions de 2008 en ce qui concerne les besoins de financement et le budget triennal qui en a résulté ont permis d'atteindre l'objectif d'améliorer le réseau routier, c.-à-d. de réduire le pourcentage de routes en mauvais état.

3) **Caractère économique de l'affectation des fonds du budget des immobilisations par le SGA pour obtenir le moindre coût du cycle de vie (MCCV).**

Le ministère s'est fixé comme objectif de faire en sorte que 80 % des projets sélectionnés satisfassent aux critères du SGA sur le MCCV et sur les niveaux de service. Cette cible n'a pas été atteinte.

On peut conclure que les fonds du budget de capital **investis dans les projets qui sont recommandés par le SGA ou qui remplissent les critères établis par le SGA** sont affectés de la manière la plus économique possible pour obtenir le moindre coût du cycle de vie et pour respecter les niveaux de service établis.

À la lumière des renseignements examinés, il n'a pas été possible de déterminer si les autres projets sélectionnés contribuent à atteindre les objectifs en ce qui concerne le moindre coût du cycle de vie ou les cibles de niveaux de service.

4) **Exactitude et fiabilité du SGA quand il s'agit de prévoir la détérioration de l'état général des kilomètres de routes afin d'évaluer le déficit d'infrastructure qui en découle.**

L'analyse approfondie de la formulation et des règles du SGA ne relevait pas de l'objet de la présente évaluation. Toutefois, la documentation étudiée et l'exposé détaillé présenté par les membres du personnel du MTI chargés de la gestion des actifs donnent à penser que les prévisions sur l'état courant et futur du réseau routier sont fiables et raisonnablement précises.

Pour évaluer le « déficit d'infrastructure », il faut se servir des paramètres suivants : l'état courant (ou futur) de la route, la durée de vie utile réelle ou prévue de la route et le niveau de service.

À la lumière de **l'évaluation de l'état des routes par le SGA, de la durée de vie utile des actifs et des niveaux de service adoptés**, le « déficit d'infrastructure » qui est calculé est fiable et raisonnablement précis. Toutefois, l'une des principales recommandations qui découlent de la présente analyse est de réviser les niveaux de service pour tenir compte d'autres paramètres qui peuvent en fait changer la valeur du « déficit » (à la hausse ou à la baisse).

5) **Évaluation du SGA**

a) **En tant qu'outil pour la prise de décisions :**

Dans l'ensemble, selon les dossiers historiques sur l'état des routes et les évitements de coûts, le SGA a permis de prendre de meilleures décisions. Au fur et à mesure qu'il évoluera, qu'il mûrira et qu'il se raffinera, le SGA s'avérera un outil encore plus précieux pour soutenir la prise de décisions.

b) Pour prévoir le moment et le traitement les plus rentables et les plus économiques pour l'entretien de l'infrastructure :

Compte tenu des critères actuels sur les niveaux de service, le SGA peut prévoir le moment et le traitement les plus rentables et les plus économiques pour l'entretien de l'infrastructure routière.

c) Pour apprécier avec précision les conséquences financières futures d'une décision de reporter les réparations aux immobilisations :

Compte tenu des critères actuels sur les niveaux de service, le SGA est raisonnablement précis quand il s'agit d'évaluer les conséquences financières futures d'une décision de reporter les réparations aux immobilisations.

Étant donné que le SGA produit des scénarios à moyen et à long terme, extrapoler les conséquences d'une décision de reporter les réparations aux immobilisations dépend en grande partie des prévisions concernant les affectations budgétaires futures. Des prévisions exagérément optimistes en ce qui concerne les affectations budgétaires pour les années qui suivront l'actuel plan budgétaire triennal ne donneront pas une idée exacte des effets de ces compressions budgétaires.

ANNEXE V – Description des catégories d'état

Le tableau ci-dessous, qui est extrait du plan de gestion des actifs de 2012 du ministère, donne une description générale des différentes catégories d'état dont se sert le ministère. Il fait aussi mention de mesures techniques (IRI, SDI et CIV) qu'utilise couramment le ministère pour classer les différentes catégories d'état sur les échelles techniques.

État	Description	Revêtements d'asphalte			Pierres concassées bitumées	
		Classe	IRI	SDI	Classe	CIV
Très bon	L'actif est pratiquement à l'état neuf et montre très peu de détérioration.	Grande communication Collectrices Locales	0 - 1.5 0 - 1.5 0 - 1.5	10 - 8.5	Locales	10 - 9
Bon	L'actif montre un peu de détérioration mais fonctionne toujours à un très haut niveau de rendement. Certaines activités de préservation sont envisageables.	Grande communication Collectrices Locales	1.5 - 1.8 1.5 - 2.7 1.5 - 2.7	8.5 - 7	Locales	< 9 - 6
Passable	L'actif est détérioré au point où la remise en état ou le remplacement seraient envisageables. Le rendement fonctionnel est encore acceptable.	Grande communication Collectrices Locales	1.9 - 2.7 2.7 - 3.5 2.7 - 3.5	7 - 5	Locales	< 6 - 3
Mauvais	L'actif est détérioré au point où une remise en état majeure ou le remplacement est nécessaire. Le rendement fonctionnel est inférieur aux niveaux acceptables.	Grande communication Collectrices Locales	> 2.8 > 3.5 > 3.5	5-0	Locales	< 3

IRI (Indice de rugosité international). Mesure normalisée de la rugosité des revêtements d'asphalte sur une voie exprimée en mètres / kilomètres de débattement de la suspension. Plus la valeur est faible, moins le revêtement est rugueux.

SDI (Surface Distress Index). Modèle mathématique qui incorpore des évaluations de la gravité et de la densité de sept types de dégradations du revêtement et qui produit une note unique entre 10 et 0, dix étant la route la moins dégradée.

CIV (cote d'inspection visuelle). Mesure de la grosseur du grain des revêtements de pierres concassées bitumées sur une échelle de 10 à 0, dix étant la cote la plus élevée.

ANNEXE VI – Durée de vie des traitements d’entretien

Le tableau ci-dessous, qui est extrait du plan de gestion des actifs de 2012 du ministère, donne de l’information sur les types de traitements dans différentes catégories selon le type de revêtement ainsi que la durée de vie utile moyenne associée à ces traitements.

Type de revête-ment	Catégorie de remise en état stratégique	Exemples de traitement	Durée de vie moyenne
Asphalte	Préservation	Microsurfaçage	De 5 à 8 ans
	Remise en état mineure	Fraisage, pierres concassées Remblai partiel, revêtement	De 8 à 12 ans
	Remise en état majeure	Fraisage, fondation, revêtement Remblai partiel, fondation, revêtement Remblai intégral, fondation, revêtement	De 12 à 15 ans
	Reconstruction	Pulvérisation, fondation, revêtement Émulsion, revêtement Émulsion, fondation, revêtement	De 15 à 20 ans
Pierres concassées bitumées	Remise en état mineure	Revêtement, terrassement minimal	De 8 à 10 ans
	Remise en état majeure	Pulvérisation, couche d’amorçage	De 8 à 12 ans

Chapitre 6

Suivi des recommandations des chapitres sur l'optimisation des ressources d'années antérieures

Contenu

Contexte.....	277
Résumé.....	278
Étendue et objectifs	279
Constatations détaillées.....	280
Observations générales sur la mise en œuvre des recommandations	296

Suivi des recommandations des chapitres sur l'optimisation des ressources d'années antérieures

Contexte

- 6.1** Le présent chapitre de suivi favorise la reddition de comptes en donnant à l'Assemblée législative et au grand public de l'information sur la mesure dans laquelle le gouvernement a donné suite à nos recommandations d'optimisation des ressources. À notre avis, il est important que les députés et les contribuables reçoivent suffisamment d'information pour être en mesure d'évaluer les progrès du gouvernement dans la mise en œuvre de ces recommandations.
- 6.2** Il y a lieu de noter que les recommandations à l'intention des ministères et organismes de la Couronne qui découlent de nos travaux d'audit financier font l'objet d'un suivi annuel dans le cadre de notre processus d'audit financier et ne sont pas abordées dans le présent chapitre. Référez à l'annexe A pour une liste complète de nos audits des dix dernières années.
- 6.3** Un de nos buts stratégiques demeure que les ministères et les organismes acceptent nos recommandations d'optimisation des ressources et les mettent en œuvre. Par conséquent, nous faisons état dans le présent chapitre des progrès que les ministères et les organismes de la Couronne nous ont communiqués au sujet des recommandations d'optimisation des ressources contenues dans les chapitres de nos rapports de 2008, de 2009 et de 2010. Bien que nous ne disposions pas des ressources nécessaires pour vérifier l'exactitude de chaque réponse, nous avons examiné l'exactitude de toutes les réponses relatives à nos recommandations de 2008 et rassemblé l'information pour 2009 et 2010. (Référez à l'annexe B pour un rapport détaillé de l'état de nos

recommandations depuis 2008).

Résumé

- 6.4** De façon générale, nos résultats montrent que les ministères et les organismes déclarent avoir mis en œuvre environ 65 % (90 sur 139) de nos recommandations d'optimisation des ressources découlant des rapports du vérificateur général de 2008, de 2009 et de 2010. Nous nous attendons à voir ce pourcentage augmenter pour les recommandations de 2009 et de 2010 à mesure que nous en faisons le suivi.
- 6.5** Nous sommes quelque peu encouragés de voir que le pourcentage de recommandations d'optimisation des ressources de 2008 qui a été mis en œuvre est de 57 %, puisque c'est le pourcentage sur quatre ans le plus élevé depuis 2002. Il semble aussi, d'après les autodéclarations des ministères chargés de répondre aux recommandations de nos rapports de 2009 et de 2010, que les pourcentages sur quatre ans pourraient être encore plus élevés dans les deux prochaines années.
- 6.6** Toutefois, ce qui ne ressort pas à la lecture des chiffres, c'est le fait que certains projets ont des taux de mise en œuvre très élevés (ex. : Éducation postsecondaire, Formation et Travail – Services d'alphabétisation pour adultes 2008 – 93 %), alors que d'autres sont très bas (ex. : Environnement et Gouvernements locaux – Études d'impact sur l'environnement 2008 – 0 %). De plus, un taux de mise en œuvre de 57 % pour 2008 signifie que bon nombre de nos recommandations d'optimisation des ressources n'ont pas été pleinement mises en œuvre, même après quatre ans.
- 6.7** Notre Bureau est déterminé à poursuivre son travail avec les ministères et les organismes dans le but d'élaborer des recommandations solides et pratiques dans tous nos rapports. De plus, nous continuerons à nous servir de notre processus de suivi pour encourager les ministères à mettre pleinement en œuvre nos recommandations d'optimisation des ressources et les soutenir à cet égard.
- 6.8** Nous avons le plaisir de signaler que plusieurs membres du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne ont posé des questions aux ministères et aux organismes comparaisant devant

eux au sujet de la mesure dans laquelle nos recommandations d'optimisation des ressources avaient été mises en œuvre. C'est, à notre avis, un aspect important de la reddition de comptes par le gouvernement. Les annexes du chapitre contiennent des listes détaillées de rapports et de recommandations antérieurs. Ces listes visent à faciliter le travail des deux comités.

6.9 Par ailleurs, à l'automne 2012, nous avons été informés que le cabinet du ministre des Finances était en train de préparer une réponse officielle du gouvernement à toutes nos récentes recommandations d'optimisation des ressources. Nous croyons comprendre qu'un tel document sera préparé chaque année. Cette attention renouvelée portée à nos recommandations pourrait inciter encore plus les ministères et les organismes à adopter nos recommandations d'optimisation des ressources en temps opportun.

Étendue et objectifs

6.10 Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources durant quatre ans après leur publication initiale dans le rapport du vérificateur général à partir de la deuxième année suivant le rapport original. En d'autres termes, dans ce rapport de l'exercice clos le 31 mars 2012, nous suivons les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations d'optimisation des ressources de 2008, de 2009 et de 2010. Notre objectif est de déterminer le degré auquel les ministères et les organismes ont avancé dans la mise en œuvre de nos recommandations. Dans notre évaluation, nous considérons qu'une recommandation peut être pleinement mise en œuvre, non mise en œuvre, non acceptée, ou encore qu'elle n'est plus pertinente.

6.11 Pour préparer ce chapitre, nous demandons aux différents ministères et organismes de la Couronne de nous fournir une mise à jour écrite sur les progrès réalisés. Nous leur demandons aussi d'évaluer l'état de chaque recommandation d'optimisation des ressources. De plus, les ministères et les organismes ajoutent tout commentaire explicatif qu'ils jugent nécessaire pour justifier leur évaluation.

6.12 Nous avons reçu toutes les mises à jour demandées.

Constatations détaillées

6.13 Au cours de l'année écoulée, nous avons fait un suivi de toutes les recommandations d'optimisation des ressources formulées dans notre rapport de 2008. Les domaines étudiés étaient les suivants :

- Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick;
- Surintendant des caisses populaires;
- Études d'impact sur l'environnement;
- Redevances sur le bois;
- Services d'alphabétisation pour adultes;
- Rapports annuels des ministères.

6.14 Cette section fournit des détails sur le degré auquel les ministères et les organismes de la Couronne ont mis en œuvre les recommandations d'optimisation des ressources que nous avons formulées en 2008, en 2009 et en 2010. La pièce 6.1 offre un aperçu de l'état des recommandations par ministère et par organisme. La pièce 6.2 contient les résultats résumés par année.

6.15 La pièce 6.2 montre que les ministères et les organismes ont signalé avoir mis en œuvre environ 64 des 93 (69 %) des recommandations d'optimisation des ressources de nos rapports du vérificateur général de 2009 et de 2010. Pour 2008, à la lumière des rapports des ministères et des organismes et de notre propre examen de leurs évaluations, nous avons conclu que 26 de nos 46 recommandations, soit 57 %, ont été mises en œuvre. Parmi les 20 recommandations restantes, 13 ont été acceptées mais n'ont pas encore été mises en œuvre, et 7 n'ont pas été acceptées. Deux autres de nos recommandations de 2008 ne sont plus pertinentes. Conformément à notre façon de procéder, c'est la dernière année que nos recommandations d'optimisation des ressources de 2008 font l'objet de notre processus de suivi officiel.

Pièce 6.1- État des recommandations d'optimisation des ressources, tel que l'indiquent les ministères /organismes

Ministère / Organisme	Domaine d'audit	Année	Recommandations d'optimisation des ressources					% de mises en œuvre
			Total	Non acceptée	Mise en œuvre	Acceptée/ non mise en œuvre	N'est plus pertinente	
Développement économique	Aide financière à l'industrie	2010	7	2	2	3	0	29
	Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	2009	9	0	3	6	0	33
Tourisme, Patrimoine et Culture	Banque d'œuvres d'art du Nouveau- Brunswick	2010	7	0	4	3	0	57
Éducation et Développement de la petite enfance	Examens provinciaux des élèves du secteur anglophone	2009	16	0	14	2	0	88
Environnement et Gouvernements locaux	Fonds en fiducie pour l'Environnement	2009	8	0	8	0	0	100
	Études d'impact sur l'environnement	2008	8	3	0	5	0	0
Conseil exécutif	Examen des rapports annuels des ministères	2008	1	0	0	1	0	0
Finances / Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick	Rendement des placements et analyse des coûts	2008	9	1	5	3	0	55
Justice et Procureur général	La Caisse populaire de Shippagan	2009	6	0	5	1	0	83
	Surintendant des caisses populaires	2008	10	0	7	3	0	70
Ressources naturelles	Redevances sur le bois	2008	4	3	1	0	0	25
Société des alcools du Nouveau- Brunswick	Magasins de franchise	2010	10	0	10	0	0	100
Éducation postsecondaire, Formation et Travail	L'immigration et le Programme des candidats de la province	2010	20	0	12	8	0	60
	Services d'alphabétisation pour adultes	2008	16	0	13	1	2	93
Transports et Infrastructure et Développement social	Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	2009	10	0	6	4	0	60
Totaux			141	9	90	40	2	65

Pièce 6.2 - Résumé de l'état des recommandations par exercice, tel que l'indiquent les ministères /organismes

Année	Recommandations					% de mises en œuvre
	Total	N'est plus pertinente	Mise en œuvre	Acceptée/non mise en œuvre	Non acceptée	
2010	44	0	28	14	2	64
2009	49	0	36	13	0	73
2008	48	2	26	13	7	57
Total	141	2	90	40	9	65

Observations sur les recommandations de 2008

- 6.16** La pièce 6.3 contient une liste complète de nos recommandations d'optimisation des ressources de 2008 qui ne sont toujours pas mises en œuvre.
- 6.17** Nos recommandations d'optimisation des ressources de 2008 ont atteint la fin du cycle de suivi de quatre ans. Elles portent sur les domaines suivants :
- Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB);
 - Surintendant des caisses populaires;
 - Études d'impact sur l'environnement;
 - Redevances sur le bois;
 - Services d'alphabétisation pour adultes;
 - Rapports annuels des ministères.
- 6.18** Nous formulons, immédiatement après la pièce 6.3, d'autres observations sur certaines des recommandations d'optimisation des ressources découlant de ces six projets de 2008.
- 6.19** Nous encourageons les députés de l'Assemblée législative à prendre connaissance des recommandations d'optimisation des ressources de 2008 que le gouvernement n'a pas mises en œuvre. Les prochaines réunions du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne offrent l'occasion aux députés d'explorer l'état de ces recommandations avec les ministères et les organismes de la Couronne concernés.

Pièce 6.3 - Résumé de l'état des recommandations d'optimisation des ressources de 2008 non mises en œuvre

Ministère/organisme	Nom du chapitre	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
SGPNB	Rendement des placements et analyse des coûts	2008	2	2	48	Nous avons recommandé que la SGPNB présente dans son rapport annuel le rendement réel de chaque fonds en fiducie à participation unitaire.	Non acceptée
Finances		2008	2	2	108	Nous avons recommandé que le ministre des Finances réexamine la démarche du gouvernement provincial en ce qui a trait à la gestion des placements de ses fonds importants et détermine des possibilités pour la SGPNB de fournir des conseils et des services de gestion de placements et de fiduciaire.	Non mise en œuvre
		2008	2	2	120	Nous avons recommandé que le ministre des Finances établisse par écrit une politique de capitalisation officielle pour la Pension de retraite dans les services publics, la Pension de retraite des enseignants et le Régime de pension des juges de la Cour provinciale.	Non mise en œuvre
SGPNB et Finances		2008	2	2	219	Nous avons recommandé que le ministre des Finances et la SGPNB conviennent d'une formule visant à établir le montant total de la rémunération incitative que la SGPNB peut accorder chaque année.	Non mise en œuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires	2008	2	3	63	Nous avons recommandé que le surintendant des caisses populaires procède à une inspection annuelle des offices de stabilisation.	Non mise en œuvre
Surintendant des caisses populaires et procureur général		2008	2	3	101	Nous avons recommandé que le ministère de la Justice [et procureur général] respecte les exigences de la directive sur les rapports annuels en ce qui concerne le contenu au sujet du travail du surintendant des caisses populaires dans son rapport annuel.	Non mise en œuvre
		2008	2	3	105	Nous avons recommandé que le Ministère examine les rôles conflictuels du surintendant et qu'il apporte les changements, le cas échéant.	Non mise en œuvre

Pièce 6.3 - Résumé de l'état des recommandations d'optimisation des ressources de 2008 non mises en œuvre (suite)

Ministère/organisme	Nom du chapitre	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux	Études d'impact sur l'environnement	2008	2	4	67	Nous avons recommandé que l'annexe C du guide d'enregistrement soit modifiée afin d'exiger que des assemblées publiques soient tenues durant la phase de l'examen en vue d'une décision pour chaque projet enregistré, à moins que le promoteur soit en mesure de prouver à la direction qu'une telle assemblée n'ajouterait aucune valeur au processus de consultation publique.	Non acceptée
		2008	2	4	69	Nous avons recommandé également qu'un représentant de la direction assiste à chaque assemblée publique tenue durant la phase de l'examen en vue d'une décision de tout projet proposé.	Non mise en œuvre
		2008	2	4	102	Nous avons recommandé que, pour chaque projet, le site Web du ministère de l'Environnement justifie le certificat de décision délivré ou l'agrément accordé et explique comment les principales préoccupations soulevées par le promoteur ou les intervenants durant le processus d'examen ont été résolues.	Non acceptée
		2008	2	4	142	Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement élabore, mette en œuvre et maintienne un processus officiel de surveillance qui lui permet d'exercer une surveillance adéquate de la conformité du promoteur aux conditions du certificat de décision ou de l'agrément et aux engagements pris dans les documents d'enregistrement et autres. Un tel processus devrait obliger la Direction de l'évaluation des projets et agréments à vérifier les affirmations du promoteur quant à sa conformité aux conditions.	Non mise en œuvre
		2008	2	4	144	Nous avons recommandé également que le ministère de l'Environnement affiche suffisamment d'information sur son site Web pour tenir le public à jour sur l'état de conformité des projets pour lesquels un certificat de décision ou un agrément a été accordé.	Non acceptée
		2008	2	4	161	Nous avons recommandé que la Direction de l'évaluation des projets et agréments élabore et mette en œuvre un système de rapport sur le rendement pour le programme des EIE [Étude d'impact sur l'environnement].	Non mise en œuvre

Pièce 6.3 - Résumé de l'état des recommandations d'optimisation des ressources de 2008 non mises en œuvre (suite)

Ministère/organisme	Nom du chapitre	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux	Études d'impact sur l'environnement	2008	2	4	177	Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement termine son examen du règlement sur les EIE et qu'il apporte les modifications nécessaires au règlement afin de le mettre à jour.	Non mise en œuvre
		2008	2	4	178	De plus, nous avons recommandé que l'annexe A du Règlement soit revue pour vérifier si tous les types de projet qui pourraient avoir des effets négatifs importants sur l'environnement se trouvent dans la liste des projets à enregistrement obligatoire. Cela rendrait la liste complète et établirait la responsabilité de la direction en ce qui a trait à la coordination de toutes les EIE.	Non mise en œuvre
Ministère des Ressources naturelles	Redevances sur le bois	2008	2	5	84	Nous avons recommandé que le Ministère mette en œuvre un nouveau système de détermination de la juste valeur marchande.	Non acceptée
		2008	2	5	88	Nous avons recommandé que le nouveau système établisse les taux de redevance sur une base régionale.	Non acceptée
		2008	2	5	92	Nous avons recommandé que le Ministère mette en œuvre pour les redevances sur le bois un nouveau système qui permet d'imposer des redevances tenant compte des variations des indices du marché de manière fréquente, au moins aux trimestres.	Non acceptée
Éducation postsecondaire, Formation et Travail	Services d'alphabétisation pour adultes	2008	2	6	221	Pour optimiser la valeur de ses activités de surveillance, le Ministère devrait s'assurer que l'information découlant de la surveillance est utilisée dans la planification relative au programme.	Non mise en œuvre
Conseil exécutif	Examen des rapports annuels des ministères	2008	2	7	32	Par conséquent, nous avons recommandé que le Conseil exécutif élabore une mesure législative pour assurer un mécanisme amélioré de rapports sur le rendement au Nouveau-Brunswick. Cette mesure législative devrait s'inspirer des principes de l'Énoncé de pratiques recommandées sur les Rapports publics de performance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.	Non mise en œuvre

Ministère des Finances / Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB)

Cinq de nos neuf recommandations sont pleinement mises en œuvre

- 6.20** En 2008, nous avons examiné des indicateurs sur le rendement de placement de la SGPNB et fourni une analyse des coûts à l'organisme. Cet examen faisait suite au chapitre 3 du volume 2 de notre rapport de 2006, dans lequel nous avons fait rapport sur notre évaluation des structures et processus de gouvernance en vigueur à la SGPNB.
- 6.21** Sur nos neuf recommandations originales, cinq ont été pleinement mises en œuvre, trois n'ont pas été pleinement mises en œuvre, et la SGPNB n'a pas accepté une recommandation.
- 6.22** Les mesures suivantes ont été prises en vue de mettre nos recommandations en œuvre :
- une lettre d'attentes annuelle comprenant des cibles de rendement pour la SGPNB est maintenant préparée par le ministre des Finances;
 - le ministère des Finances a retenu les services d'un consultant indépendant pour examiner la performance et les processus de la SGPNB en matière de placement;
 - la SGPNB a amélioré l'information sur le rendement présenté dans les rapports annuels.
- 6.23** Toutefois, la SGPNB n'a pas accepté notre recommandation voulant qu'elle présente le rendement réel de chaque fonds en fiducie à participation unitaire dans son rapport annuel. À la suite de discussions sur les changements apportés à son rapport annuel et notre recommandation, la SGPNB a fait le commentaire suivant :
- [Traduction.] À notre avis, les parties intéressées trouvent que le niveau d'information présenté actuellement est utile et plus facile à comprendre et que si chaque fonds à participation unitaire était présenté en détail, cela ajouterait à la complexité.*
- 6.24** Nous persistons à croire que la recommandation est valide. Comme nous l'avons déclaré dans notre rapport de 2008, *[l]es états financiers présentent le mandat, l'indice de référence et l'objectif de rendement de chaque fonds en fiducie à participation*

unitaire. [...] Ce qui manque dans le rapport annuel, c'est le rendement réel des 17 fonds en fiducie à participation unitaire.

- 6.25** Nous avons aussi recommandé que le ministre des Finances réexamine la démarche du gouvernement provincial en ce qui a trait à la gestion des placements de ses fonds importants et détermine des possibilités pour la SGPNB de fournir des conseils et des services de gestion de placements et de fiduciaire. Le consultant indépendant dont il est fait mention ci-dessus a présenté une recommandation similaire au ministère des Finances. Cependant, au moment de nos travaux de suivi, le ministère des Finances attendait le rapport du groupe de travail sur les régimes de retraite dans le secteur public avant de prendre une décision quant à la mise en œuvre de la recommandation.
- 6.26** Une autre recommandation voulait que le ministre des Finances établisse par écrit une politique de capitalisation officielle pour la Pension de retraite dans les services publics, la Pension de retraite des enseignants et le Régime de pension des juges de la Cour provinciale. Encore ici, le Ministère attend le rapport du groupe de travail avant de décider comment donner suite à la recommandation.
- 6.27** Enfin, nous avons recommandé que le ministre des Finances et la SGPNB conviennent d'une formule visant à établir le montant total de la rémunération incitative que la SGPNB peut accorder chaque année. Une formule mutuellement acceptable n'a pas encore été établie. Toutefois, nous avons été informés que le consultant indépendant mentionné ci-dessus avait examiné les politiques de rémunération, et la question sera étudiée par le conseil d'administration de la SGPNB conjointement avec les recommandations du consultant.

Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux Études d'impact sur l'environnement

Aucune de nos huit recommandations n'a été mise en œuvre

6.28 Cette mission visait à déterminer si le Ministère s'acquittait de ses rôles et responsabilités clés au titre du *Règlement sur les études d'impact sur l'environnement* (87-83) du Nouveau-Brunswick et des lignes directrices connexes du Ministère en tenant compte des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités, ainsi qu'à cerner les principaux risques associés au processus provincial d'EIE. Nous voulions aussi voir dans quelle mesure ces risques sont gérés.

6.29 Dans notre rapport de 2008, nous avons conclu que le Ministère s'acquittait de la plupart de ses rôles et responsabilités clés en tenant compte des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Nous avons aussi conclu que le Ministère gérait la plupart des risques associés au processus d'étude d'impact sur l'environnement de façon adéquate.

6.30 Toutefois, nous avons repéré des domaines qui nécessitaient des améliorations. Il fallait notamment améliorer :

- la surveillance par le Ministère des conditions d'agrément et autres engagements pris par les promoteurs durant le processus d'EIE;
- les mécanismes en place pour recevoir les commentaires du public dans le cadre du processus d'EIE;
- la transparence des décisions prises à l'issue du processus d'EIE.

6.31 Par conséquent, nous avons adressé au Ministère huit recommandations qui, à notre avis, apporteraient les améliorations nécessaires. Malheureusement, à la suite de nos travaux d'examen de 2012, nous avons conclu qu'aucune des recommandations n'avait été mise en œuvre. D'après les commentaires du Ministère, nous comprenons qu'il est en désaccord avec trois des recommandations et qu'il est d'accord avec les cinq autres, mais qu'il ne les a pas encore mises en œuvre.

6.32 Le Ministère n'est pas d'accord avec les recommandations suivantes :

- que le guide d'enregistrement soit modifié afin d'exiger que des assemblées publiques soient tenues durant la phase de l'examen en vue d'une décision pour chaque projet enregistré, à moins que le promoteur soit en mesure de prouver à la direction qu'une telle assemblée n'ajouterait aucune valeur au processus de consultation publique;
- que, pour chaque projet, le site Web du Ministère justifie le certificat de décision délivré ou l'agrément accordé et explique comment les principales préoccupations soulevées par le promoteur ou les intervenants durant le processus d'examen ont été résolues;
- que le Ministère affiche suffisamment d'information sur son site Web pour tenir le public à jour sur l'état de conformité des projets pour lesquels un certificat de décision ou un agrément a été accordé.

6.33 Le Ministère a fait savoir qu'il considère les processus de consultation actuels comme suffisants. Il a ajouté ceci :

[Traduction.] Le Ministère considère que le processus actuel concernant la conformité et l'exécution est satisfaisant, et aussi que l'information mise à la disposition du public au sujet des projets d'EIE est suffisante pour l'instant. Les conditions qui sont affichées actuellement sur le site Web sont essentiellement un résumé des raisons qui justifient la délivrance d'un certificat de décision ou d'agrément. [...] Pour obtenir d'autres informations que celles affichées sur le site Web, une demande peut être faite en vertu de la Loi sur le droit à l'information. De plus, si le Ministère devait appliquer cette recommandation, il lui faudrait des ressources supplémentaires.

6.34 Cependant, nous continuons à croire à la nécessité de mettre les trois recommandations en question en œuvre afin d'adresser les questions liées aux commentaires du public et à la transparence, au moment de notre examen en 2008.

6.35 Nous avons formulé cinq autres recommandations :

- qu'un représentant de la direction assiste à chaque

assemblée publique tenue durant la phase de l'examen en vue d'une décision de tout projet proposé;

- que le Ministère élabore, mette en œuvre et maintienne un processus officiel de surveillance qui lui permet d'exercer une surveillance adéquate de la conformité du promoteur aux conditions du certificat de décision ou de l'agrément et aux engagements pris dans les documents d'enregistrement et autres. Un tel processus devrait obliger la Direction de l'évaluation des projets et agréments à vérifier les affirmations du promoteur quant à sa conformité aux conditions;
- que la Direction de l'évaluation des projets et agréments élabore et mette en œuvre un système de rapport sur le rendement pour le programme des EIE;
- que le Ministère termine son examen du Règlement sur les EIE et qu'il apporte les modifications nécessaires au Règlement afin de le mettre à jour;
- que l'annexe A du Règlement soit revue pour vérifier si tous les types de projet qui pourraient avoir des effets négatifs importants sur l'environnement se trouvent dans la liste des projets à enregistrement obligatoire, ce qui rendrait la liste complète et établirait la responsabilité de la direction en ce qui a trait à la coordination de toutes les EIE.

6.36 Le Ministère se dit toujours d'accord avec ces recommandations, mais il ne signalait aucun progrès d'importance dans leur mise en œuvre au moment de notre examen de 2012.

Ministère des Ressources naturelles

Redevances sur le bois

Seule une des quatre recommandations a été mise en œuvre

- 6.37** Les trois objectifs de l'examen étaient les suivants :
- mieux comprendre les redevances sur le bois et les processus et obligations les entourant;
 - déterminer si le Ministère se conformait aux exigences établies par la loi;
 - déterminer s'il y avait des questions de nature financière ou d'optimisation des ressources relativement aux redevances sur le bois dont le Ministère devrait s'occuper.
- 6.38** Nous avons conclu que, même si le Ministère se conformait aux exigences juridiques l'obligeant à examiner et à établir annuellement les taux de redevance et qu'il tenait compte de l'information sur le marché dans le processus, les redevances ne reflétaient pas la juste valeur marchande. Nous avons aussi conclu que le Ministère devrait inscrire la valeur brute de ses recettes en redevances et enregistrer une dépense correspondant au montant qu'il verse aux titulaires de permis pour leur gestion des terres de la Couronne.
- 6.39** Nous avons formulé quatre recommandations, et le Ministère a mis en œuvre uniquement celle qui avait trait à l'enregistrement de la valeur brute des recettes en redevances.
- 6.40** Le Ministère s'est dit en désaccord avec les trois autres recommandations :
- que le Ministère mette en œuvre un nouveau système de détermination de la juste valeur marchande;
 - que le nouveau système établisse les taux de redevance sur une base régionale;
 - que le Ministère mette en œuvre pour les redevances sur le bois un nouveau système qui permet d'imposer des redevances tenant compte des variations des indices du marché de manière fréquente, au moins aux trimestres.
- 6.41** Le Ministère a déclaré qu'il n'avait pas l'intention de mettre au point un nouveau système pour établir la juste valeur marchande, mais il a tout de même

apporté des ajustements à la méthode qu'il emploie actuellement pour calculer la juste valeur marchande. De plus, le Ministère n'est pas d'accord avec l'idée d'adopter des taux de redevance régionaux, car il estime que le calcul des taux par le système actuel donne des résultats exacts. De plus, pour différentes raisons, le Ministère n'est pas d'accord avec le fait d'ajuster les redevances tous les trimestres. Toutefois, il a modifié la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* pour permettre l'apport d'ajustements plus fréquents au besoin.

6.42 Nous sommes toujours d'avis, à la lumière des constatations contenues dans notre rapport de 2008, que nos recommandations demeurent valides et que le Ministère devrait revenir sur sa décision de ne pas les mettre en œuvre.

Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail Services d'alphabétisation pour adultes

Nous sommes très heureux de voir que treize de nos recommandations ont été mises en œuvre

6.43 Les quatre objectifs de ce projet visaient à déterminer si le Ministère :

- avait une orientation stratégique appropriée pour son soutien de l'alphabétisation des adultes;
- avait des mécanismes de contrôle appropriés pour son soutien de l'alphabétisation des adultes;
- avait des méthodes adéquates pour mesurer les résultats de son soutien de l'alphabétisation des adultes;
- produisait des rapports appropriés sur le rendement concernant son soutien de l'alphabétisation des adultes.

6.44 Nous avons conclu en 2008 que, même si le Ministère avait une orientation stratégique appropriée pour son soutien de l'alphabétisation des adultes, il existait des anomalies importantes dans ses mécanismes de contrôle, ses procédures d'évaluation des résultats et la présentation du rendement du programme. Nous avons formulé 16 recommandations pour remédier à ces anomalies.

6.45 Nous avons été très heureux de constater au moment de notre examen de 2012 que 13 des recommandations avaient été pleinement mises en

œuvre, tandis que deux autres n'étaient plus pertinentes en raison de changements apportés à l'administration du programme.

- 6.46** La seule recommandation qui n'a pas encore été entièrement mise en œuvre veut que le Ministère s'assure « *que l'information découlant de la surveillance est utilisée dans la planification relative au programme* ». Le Ministère a élaboré un cadre de qualité pour le programme, dont un volet surveillance. Toutefois, comme le cadre n'a été adopté que sur une base d'essai jusqu'à présent, les activités de surveillance officielles n'ont pas encore produit suffisamment de données pour que le Ministère puisse s'en servir dans la planification du programme.

Ministère de la Justice et procureur général Surintendant des caisses populaires

Nous avons constaté avec plaisir que sept de nos dix recommandations ont été pleinement mises en œuvre

- 6.47** L'objectif de cette mission était de déterminer si le surintendant des caisses populaires s'acquittait de ses fonctions et de ses responsabilités relativement à la surveillance de la stabilité financière et de la solvabilité des caisses populaires et des credit unions en vue de protéger les déposants du Nouveau-Brunswick.
- 6.48** Nous avons relevé des faiblesses dans un certain nombre de domaines relevant du surintendant des caisses populaires notamment:
- surveillance de la situation financière de toutes les caisses populaires et credit unions;
 - surveillance de la situation financière des offices de stabilisation;
 - surveillance de la conformité des caisses populaires, credit unions et des offices de stabilisation à la *Loi sur les caisses populaires*;
 - rapports publics sur le rendement.
- 6.49** Nous avons fait dix recommandations, et nous sommes heureux de voir que sept avaient été pleinement mises en œuvre au moment de notre examen de 2012. L'état des trois recommandations qui ne sont pas entièrement adoptées est abordé dans les paragraphes qui suivent.

- 6.50** Nous avons recommandé que le surintendant des caisses populaires procède à une inspection annuelle des offices de stabilisation. Il y a deux offices : la Risk Management Agency (RMA) et l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes (l'Office). Après notre examen effectué vers la fin de 2011, nous avons conclu que la RMA fait maintenant l'objet d'une inspection annuelle. Cependant, ce n'est pas le cas pour l'Office, dont la dernière inspection remonte à 2009.
- 6.51** Nous trouvons très préoccupant qu'il n'y ait pas d'inspections annuelles, surtout si l'on considère les problèmes graves qui se sont produits à La Caisse populaire de Shippagan (voir notre rapport de 2009, volume 1). À notre avis, comme les offices de stabilisation ne font pas l'objet d'une inspection annuelle, il existe un risque qu'une situation similaire se reproduise. Nous recommandons encore une fois de façon très ferme que le surintendant des caisses populaires procède à une inspection annuelle des offices de stabilisation.
- 6.52** Nous avons recommandé que le ministère de la Justice [et procureur général] respecte les exigences de la directive sur les rapports annuels en ce qui concerne la présentation du travail du surintendant des caisses populaires dans son rapport annuel. D'après notre examen, le Ministère fait part de ses résultats en ce qui concerne ses activités, mais il ne compare pas le rendement signalé avec des objectifs ou un plan préétablis, comme l'envisage la directive provinciale sur les rapports annuels.
- 6.53** Nous avons recommandé que le Ministère examine les rôles conflictuels du surintendant et qu'il apporte des changements, le cas échéant. Dans notre rapport de 2008, nous écrivions ceci :

Le cadre du système des caisses populaires attribue de nombreux rôles au surintendant. Non seulement il est le surintendant des caisses populaires, mais il siège aussi au conseil de la RMA, au conseil de l'Office et au conseil de la SADCPNB [Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick]. De plus, il est directeur de la Direction des caisses populaires. Le fait qu'une personne assume un si grand nombre de rôles ouvre

la porte aux conflits.

6.54 La recommandation a été satisfaite en partie grâce à l'apport de modifications législatives visant le rôle du surintendant. Par exemple, le surintendant était le président de la SADCPNB; aujourd'hui, il n'est plus que membre. De plus, le surintendant siège encore aux conseils de la RMA et de l'Office, mais uniquement à titre de membre sans droit de vote. À notre avis toutefois, d'autres conflits relevés en 2008 existent toujours, et il y aurait lieu de les résoudre.

Bureau du Conseil exécutif

Examen des rapports annuels des ministères

6.55 En 2008, nous avons examiné un certain nombre de rapports annuels des ministères. Notre principal objectif était de déterminer la mesure dans laquelle les rapports annuels des ministères et les rapports sur le rendement produits par notre gouvernement pouvaient être améliorés en appliquant les principes établis par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) dans son Énoncé de pratiques recommandées sur les rapports publics de performance de 2006. Nous voulions aussi déterminer les améliorations qui pourraient être recommandées pour la politique sur les rapports annuels de la province (AD-1605), une politique importante qui n'a essentiellement pas changée depuis plus de 20 ans.

6.56 Nous avons adressé une recommandation au Bureau du Conseil exécutif, à savoir qu'il élabore une mesure législative pour assurer un mécanisme amélioré de rapports sur le rendement au Nouveau-Brunswick. Cette mesure législative devrait s'inspirer des principes de l'Énoncé de pratiques recommandées sur les rapports publics de performance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

6.57 Cette recommandation n'a toujours pas été mise en œuvre. À notre avis, un processus rigoureux de rapports publics sur le rendement au moyen du rapport annuel est un élément clé d'une relation redditionnelle efficace entre le gouvernement, l'Assemblée législative et les contribuables de la province. En conséquent, nous continuons à inciter le

gouvernement à mettre cette recommandation en œuvre dans un proche avenir.

Observations générales sur la mise en œuvre de nos recommandations

6.58 Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous encourageons le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne à se servir du présent chapitre pour demander au gouvernement de rendre des comptes sur la mise en œuvre des recommandations d'optimisation des ressources. La pièce 6.4 montre les progrès du gouvernement dans la mise en œuvre de nos recommandations d'optimisation des ressources depuis 1999.

Pièce 6.4 - Mise en œuvre des recommandations d'optimisation des ressources

Année	Nombre de recommandations	Recommandations mises en œuvre à l'intérieur d'une période de		
		deux ans	trois ans	quatre ans
1999	99	35 %	42 %	42 %
2000	90	26 %	41 %	49 %
2001	187	53 %	64 %	72 %
2002	147	39 %	58 %	63 %
2003	124	31 %	36 %	42 %
2004	110	31 %	38 %	49 %
2005	89	27 %	38 %	49 %
2006	65	22 %	38 %	S.O.*
2007	47	19 %	S.O.*	45 %**
2008	48	S.O.*	60 %**	57 %****
2009	49	73 %**	73 %***	-
2010	44	64 %***	-	-

* Aucun suivi effectué en 2010.
 ** Autodéclaré par les ministères et les organismes avec confirmation par notre Bureau dans le cas du ministère de la Justice et de la Consommation.
 *** Autodéclaré par les ministères et les organismes.
 **** Autodéclaré par les ministères et les organismes et examiné par notre Bureau pour en vérifier l'exactitude.

6.59 Nous sommes encouragés de voir que le pourcentage de recommandations d'optimisation des ressources de 2008 qui ont été mises en œuvre est de 57 %, puisque c'est le pourcentage sur quatre ans le plus élevé depuis 2002. Il semble aussi, d'après les autodéclarations des ministères et des organismes chargés de répondre aux recommandations de nos rapports de 2009 et de 2010, que les pourcentages sur quatre ans pourraient être encore plus élevés dans les

deux prochaines années.

- 6.60** Toutefois, ce qui ne ressort pas à la lecture des chiffres, c'est le fait que certains projets ont des taux de mise en œuvre très élevés (ex. : Éducation postsecondaire, Formation et Travail – Services d'alphabétisation pour adultes 2008 – 93 %), alors que d'autres sont très bas (ex. : Environnement et Gouvernements locaux – Études d'impact sur l'environnement 2008 – 0 %).
- 6.61** Nous sommes déterminés à poursuivre notre travail avec les ministères et les organismes de la Couronne afin d'élaborer des recommandations bien fondées et pratiques dans tous nos rapports d'optimisation des ressources. De plus, nous continuerons à nous servir de notre processus de suivi pour encourager les ministères et les organismes de la Couronne à mettre pleinement en œuvre autant de nos recommandations d'optimisation des ressources que possible et les soutenir à cet égard.

Annexe A

Contenu

Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans.....	301
--	-----

Annexe A

Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans

Les paragraphes qui suivent résument les projets d'optimisation des ressources dont nous avons fait rapport dans des chapitres distincts de nos rapports annuels des dix dernières années, organisés par ministère ou organisme. L'année du rapport est indiquée entre parenthèses après la mention du sujet du projet. La liste contient le nom actuel du ministère ou de l'organisme, même si, dans certains cas, le projet a eu lieu avant la réorganisation du gouvernement.

Ministère de l'Agriculture, Aquaculture et Pêches

La salmoniculture (2004)

Ce chapitre évalue la capacité des programmes de la Province du Nouveau-Brunswick d'assurer la durabilité économique, environnementale et sociale des activités d'élevage en cages du saumon au Nouveau-Brunswick.

Assemblée législative

Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif (2011)

Ce chapitre présente des observations, des constatations et des recommandations concernant les frais de bureau de circonscription des députés à l'égard des pouvoirs et de la gestion exercés à la fois par le Bureau du greffier de l'Assemblée législative et les ministères. Il fait état des points positifs, ainsi que des questions qui ont besoin d'être améliorées pour assurer une gérance et une reddition de comptes appropriées.

Bureau du Conseil Exécutif

Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif (2011)

Ce chapitre présente des observations, des constatations et des recommandations concernant les frais de bureau de circonscription des députés à l'égard des pouvoirs et de la gestion exercés à la fois par le Bureau du greffier de l'Assemblée législative et les ministères. Il fait état des points positifs, ainsi que des questions qui ont besoin d'être améliorées pour assurer une gérance et une reddition de comptes appropriées.

Ministère du Développement social

Entente sur le logement social (2011)

Ce chapitre examine l'incidence financière future sur la province de la baisse de financement au titre de l'Entente sur le logement social de la SCHL. De plus, le chapitre évalue si le ministère gère et administre les programmes conformément aux quatre exigences principales de l'entente.

Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. (2009)

Ce chapitre examine diverses questions sur le contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. pour créer des places en foyer en soin.

Foyers de soins spéciaux et résidences communautaires (2005)

Ce chapitre examine si le ministère a adopté des pratiques appropriées pour assurer la conformité aux mesures législatives et aux normes provinciales visant les foyers de soins spéciaux et les résidences communautaires.

Services des foyers de soins (2004)

Ce chapitre examine si le ministère a des procédures appropriées pour s'assurer que les foyers de soins titulaires d'un permis respectent les mesures législatives provinciales visant les foyers de soins, et que les mesures législatives provinciales et les directives ministérielles visant les foyers de soins sont régulièrement examinées et modifiées.

Installations de garderie (2003)

Ce chapitre examine si le ministère a des directives et des méthodes appropriées pour assurer le respect des mesures législatives et des normes provinciales visant les installations de garderie.

Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance

Rapport sur la mesure et l'évaluation – Secteur anglophone (2009)

Ce chapitre évalue l'orientation stratégique du ministère pour l'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone et évalue le processus suivi par le ministère pour administrer les examens provinciaux aux élèves du secteur anglophone.

Entretien des installations (2005)

Ce chapitre examine si le ministère a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour assurer un entretien approprié des installations scolaires.

Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail

L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (2010)

Ce chapitre examine si le Secrétariat de la croissance démographique a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. Il examine aussi si le Secrétariat a les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et si celui-ci aide le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province. »

Enfin, il examine si le Secrétariat mesure le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en fait rapport.

Services d'alphabétisation pour adultes (2008)

Ce chapitre examine l'orientation stratégique et les mécanismes de contrôle du ministère ainsi que la mesure du rendement et les rapports relatifs au soutien de l'alphabétisation des adultes.

Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé (2007)

Ce chapitre examine si le ministère et la Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick s'acquittent de leur mandat de protéger efficacement les droits des étudiants en tant que consommateurs qui sont inscrits à un organisme privé de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick.

Ministère du Développement économique

Aide financière à l'industrie (2010)

Ce chapitre évalue si le ministère a adopté des méthodes adéquates pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport.

La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (2009)

Ce chapitre évalue si les structures et les méthodes de gouvernance établies par le ministère pour la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick assurent la reddition de comptes et la protection de l'intérêt public.

Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux

Commissions de gestion des déchets solides (2012)

Ce chapitre examine la gouvernance, la reddition des comptes et les pratiques financières des douze commissions provinciales de gestion des déchets solides. Le chapitre adresse également la participation de la province dans la réduction des impacts des déchets solides sur l'environnement.

Commissions d'épuration des eaux usées (2011)

Ce chapitre examine la gouvernance, la reddition des comptes et les pratiques financières des trois plus grandes commissions d'épuration des eaux usées soit : la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton, la Commission des égouts de Shédiac et banlieues et la Commission de contrôle de la pollution de la région de Fredericton. Le rapport traite de nos préoccupations envers les pratiques financières discutables, la gouvernance et la reddition des comptes du conseil de la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton.

Le Fonds en fiducie pour l'Environnement (2009)

Ce chapitre détermine si l'objet du Fonds en fiducie pour l'Environnement (FFE) est clairement établi, et si le fonds évalue les progrès vers l'atteinte des buts et des objectifs et en fait rapport. Il détermine aussi si le fonds fonctionne tel qu'il le devrait en ce qui a trait aux subventions.

Études d'impact sur l'environnement (2008)

Ce chapitre examine si le ministère s'acquitte de ses rôles et responsabilités clés au titre du Règlement sur les études d'impact sur l'environnement (EIE) du Nouveau-Brunswick et des lignes directrices connexes du ministère en tenant compte des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Le chapitre détermine également les principaux risques qui découlent du processus provincial d'EIE et voit la mesure dans laquelle ces risques sont gérés.

Programme de gestion des récipients à boisson (2004)

Ce chapitre examine si le ministère a établi des méthodes satisfaisantes permettant d'évaluer si le programme de gestion des récipients à boisson atteint les résultats escomptés et s'il en fait rapport. Le chapitre fournit également un rapport d'étape sur les progrès que le ministère a réalisés dans la mise en œuvre des recommandations et en réponse aux constatations énoncées dans notre rapport de 1994 concernant le programme de gestion des récipients à boisson.

Ministère des Finances

Dépenses fiscales (2003)

Ce chapitre examine et évalue les processus suivis pour approuver, surveiller et évaluer les programmes provinciaux de dépenses fiscales et en faire rapport.

Ministère de la Justice et procureur général

Surintendant des caisses populaires (2008)

Ce chapitre examine si le surintendant des caisses populaires s'acquitte de ses fonctions et de ses responsabilités relativement à la surveillance de la stabilité financière et de la solvabilité des caisses populaires et des credit unions en vue de protéger les déposants du Nouveau-Brunswick.

Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick (2007)

Ce chapitre examine si la Société a des structures, des processus et des procédures adéquats en vigueur pour remplir son obligation de protéger les dépôts des membres des caisses populaires et des credit unions du Nouveau-Brunswick.

Loi sur les prestations de pension (2006)

Ce chapitre examine les protections offertes par la *Loi sur les prestations de pension* aux participants actifs et aux anciens participants aux régimes de retraite ainsi que la nature des activités du Bureau du surintendant des pensions.

Contribution pour les services de santé (2006)

Ce chapitre explique à quoi sert la contribution pour les services de santé et résume les questions que nous avons relevées relativement au processus de la contribution.

Ministère des Ressources humaines

Gestion de l'absentéisme (2003)

Ce chapitre examine si le gouvernement a des mécanismes et des méthodes en place pour gérer avec efficacité l'absentéisme des employés dans la fonction publique.

Ministère des Ressources naturelles

Redevances sur le bois (2008)

Ce chapitre décrit les redevances sur le bois et les processus et obligations les entourant. Le chapitre examine également si le ministère se conforme aux exigences établies par la loi.

Fonds en fiducie pour la faune (2007)

Ce chapitre présente les résultats de l'audit d'un échantillon de subventions accordées par le fonds et de notre contrôle par sondages des recettes provenant des droits de conservation.

Système de suivi pour le bois récolté sur les terrains boisés privés (2006)

Ce chapitre examine si le ministère maintient des processus appropriés pour s'assurer que le système de suivi des produits forestiers de base récoltés sur les terrains boisés privés fonctionne tel que l'exige la *Loi sur le transport des produits forestiers de base*. Il examine aussi si le ministère se sert de l'information fournie par le système de suivi du bois pour évaluer la durabilité de l'approvisionnement en bois provenant des terres privées du Nouveau-Brunswick et présenter des rapports publics.

Ministère de la Santé

Assurance-maladie – paiements aux médecins (2012)

Ce chapitre examine si le ministère de la Santé maximise ses recouvrements de paiements d'Assurance-maladie erronés versés aux médecins, à travers la fonction de vérification des praticiens. Le chapitre souligne également les éléments inhabituels qui méritent une enquête plus approfondie par le ministère.

La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts (2012)

Ce chapitre examine la politique d'approvisionnement gouvernementale pour l'achat de services reliés à l'initiative de cybersanté. Le chapitre détermine également s'il existe un conflit d'intérêt autour de l'utilisation d'experts-conseils.

Évaluation de programmes (2007)

Ce chapitre examine si des méthodes et des systèmes adéquats ont été établis pour évaluer régulièrement les programmes financés par le ministère de la Santé.

Contribution pour les services de santé (2006)

Ce chapitre explique à quoi sert la contribution pour les services de santé et résume les questions que nous avons relevées relativement au processus de la contribution.

Plan de médicaments sur ordonnance (2005)

Ce chapitre examine si le ministère a adopté des procédures adéquates pour gérer le rendement du Plan de médicaments sur ordonnance, et si le rendement du Plan fait l'objet de rapports adéquats. Le chapitre examine également si le ministère a adopté des procédures adéquates pour veiller à ce que le processus d'évaluation des médicaments en vue de leur inscription au formulaire et les sommes versées pour les médicaments et les services des pharmacies sont gérés en tenant compte du rapport coût-efficacité.

Reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques (2003)

Ce chapitre cherche à savoir si le ministère a en place des processus redditionnels appropriés pour les activités des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques qui sont sous la direction des régies régionales de la santé.

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Entretien des immobilisations routières (2012)

Ce chapitre examine si les réparations aux immobilisations routières, telles qu'identifiées comme étant nécessaires par le ministère, sont effectuées en temps opportun.

Partenariat public-privé : École intermédiaire Eleanor W. Graham et école Moncton-Nord (2011)

Ce chapitre examine le processus par lequel il a été déterminé que le projet des deux écoles pouvait se prêter à un PPP et évalue l'analyse de rentabilisation sur laquelle s'est appuyée la décision du ministère de choisir le mode de réalisation PPP pour le projet des deux écoles.

Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. (2009)

Ce chapitre examine diverses questions sur le contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. pour créer des places en foyer en soin.

Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics (2003)

Ce chapitre examine si le ministère gère les risques assurables importants associés aux bâtiments publics dont il est responsable.

Ministère du Tourisme, Patrimoine et Culture

Banque d'œuvres d'art (2010)

Notre objectif pour ce projet était de déterminer si toutes les œuvres d'art acquises pour la Banque d'œuvres d'art provinciale peuvent être recensées et sont protégées, entretenues et conservées de façon adéquate.

Projets à l'échelle du gouvernement

Examen des rapports annuels des ministères (2008)

Notre principal objectif pour ce projet était de déterminer la mesure dans laquelle les rapports annuels des ministères et les rapports sur le rendement produits par notre gouvernement pouvaient être améliorés en appliquant des principes modernes. Notre objectif secondaire était de déterminer les améliorations qui pourraient être recommandées pour la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial.

Évaluation des programmes dans les ministères (2004)

Notre objectif pour ce projet était de déterminer l'approche employée par les ministères du gouvernement provincial pour évaluer les programmes.

Projets reliés aux organismes de la Couronne

Gouvernance des organismes de la Couronne (2003)

Ce chapitre résume les résultats de nos examens sur la gouvernance des cinq dernières années, examine des méthodes en vigueur ailleurs et formule des recommandations globales sur les mesures que peut prendre le gouvernement provincial en vue d'améliorer la gouvernance des organismes de la Couronne.

Énergie NB

Gouvernance (2005)

Ce chapitre examine si les structures et les processus actuels de gouvernance établis pour Énergie NB constituent un cadre de gouvernance efficace.

Services Nouveau-Brunswick

Évaluation foncière à des fins fiscales (2005)

Ce chapitre examine si Services Nouveau-Brunswick respecte la *Loi sur l'évaluation* en évaluant les biens réels à leur « valeur réelle et exacte ».

Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Magasins de franchise (2010)

Ce chapitre examine si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick a des mécanismes de contrôle appropriés pour son programme de magasins de franchise.

Société de développement régional

Programmes et projets financés par le gouvernement provincial (2004)

Ce chapitre examine si la Société de développement régional a adopté des méthodes satisfaisantes pour mesurer l'efficacité des programmes et des projets financés par le gouvernement provincial qu'elle administre et en faire rapport.

Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick

Rendement des placements et analyse des coûts (2008)

Ce chapitre examine des indicateurs relatifs au rendement des placements de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, et offre une analyse des coûts de l'organisation.

Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick

Gouvernance (2006)

Ce chapitre examine si les structures et les processus de gouvernance actuels établis pour la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick constituent un cadre de gouvernance efficace.

Annexe B

Contenu

Rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2008.....	311
--	-----

Annexe B
Rapport d'état détaillé relatif
aux recommandations
depuis 2008

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
Rendement des placements et analyse des coûts	SGPNB	2008	2	2	48	Nous avons recommandé que la SGPNB présente dans son rapport annuel le rendement réel de chaque fonds en fiducie à participation unitaire.	En désaccord
Rendement des placements et analyse des coûts	Finances	2008	2	2	56	Nous avons recommandé que le ministre des Finances fournisse à la SGPNB des attentes clairement définies en matière de rendement, y compris des cibles.	Mise en oeuvre
Rendement des placements et analyse des coûts	Finances	2008	2	2	106	Nous avons recommandé que le ministre des Finances commande une évaluation technique indépendante de la politique de placement de la SGPNB, y compris la décision relative à la composition de l'actif pour chacune des caisses de retraite.	Mise en oeuvre
Rendement des placements et analyse des coûts	Finances	2008	2	2	108	Nous avons recommandé que le ministre des Finances réexamine la démarche du gouvernement provincial en ce qui a trait à la gestion des placements de ses fonds importants et détermine des possibilités pour la SGPNB de fournir des conseils et des services de gestion de placements et de fiduciaire.	Non mise en oeuvre
Rendement des placements et analyse des coûts	Finances	2008	2	2	120	Nous avons recommandé que le ministre des Finances établisse par écrit une politique de capitalisation officielle pour la Pension de retraite dans les services publics, la Pension de retraite des enseignants et le Régime de pension des juges de la Cour provinciale.	Non mise en oeuvre
Rendement des placements et analyse des coûts	Finances	2008	2	2	200	Nous avons recommandé que, dans le contexte de ses attentes en matière de rendement, le ministre des Finances établisse des cibles de valeur ajoutée pour la fonction de gestion active des placements de la SGPNB.	Mise en oeuvre
Rendement des placements et analyse des coûts	SGPNB	2008	2	2	212	Nous avons recommandé que la SGPNB inclue de l'information au sujet de son programme d'incitatifs dans son rapport annuel.	Mise en oeuvre
Rendement des placements et analyse des coûts	SGPNB	2008	2	2	216	Nous avons recommandé que la SGPNB présente plus d'information sur le rendement dans son rapport annuel.	Mise en oeuvre
Rendement des placements et analyse des coûts	SGPNB et Finances	2008	2	2	219	Nous avons recommandé que le ministre des Finances et la SGPNB conviennent d'une formule visant à établir le montant total de la rémunération incitative que la SGPNB peut accorder chaque année.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires	2008	2	3	33	Nous avons recommandé que le surintendant des caisses populaires, dans le cadre du processus d'inspection, évalue les systèmes qui capturent et produisent les données de l'analyse financière des offices de stabilisation pour déterminer s'il peut se fier à cette information.	Mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires	2008	2	3	41	Nous avons recommandé que le surintendant établisse un moyen régulier et cohérent pour surveiller la qualité et la liquidité du fonds de stabilisation de la RMA.	Mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires	2008	2	3	53	Nous avons recommandé que le surintendant établisse un processus pour vérifier si les faiblesses relevées dans le processus d'inspection sont importantes et, si c'est le cas, qu'il applique des procédés compensatoires pour tenir compte de ces faiblesses.	Mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires	2008	2	3	59	Nous avons recommandé que le surintendant s'assure que des mesures de protection appropriées sont en place pour éliminer ou réduire les menaces possibles à l'indépendance des vérificateurs des caisses populaires.	Mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires	2008	2	3	63	Nous avons recommandé que le surintendant des caisses populaires procède à une inspection annuelle des offices de stabilisation.	Non mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires	2008	2	3	67	Nous avons recommandé que de l'information relative à la surveillance soit fournie plus souvent au surintendant pour lui permettre de surveiller la qualité et la liquidité du fonds de stabilisation de la RMA.	Mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires et Justice	2008	2	3	73	Nous avons recommandé que le ministère fasse apporter des modifications à la classification des postes afin de permettre à la direction d'attirer des professionnels qualifiés et d'expérience pour doter les postes vacants nécessaires et s'acquitter de ses fonctions.	Mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires	2008	2	3	87	Nous avons recommandé que le surintendant surveille la conformité des caisses populaires et des offices de stabilisation à la <i>Loi sur les caisses populaires</i> en ce qui concerne les activités opérationnelles.	Mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires et Justice	2008	2	3	101	Nous avons recommandé que le [ministère de la Justice et procureur général] respecte les exigences de la directive sur les rapports annuels en ce qui concerne le contenu au sujet du travail du surintendant des caisses populaires dans son rapport annuel.	Non mise en oeuvre
Surintendant des caisses populaires	Surintendant des caisses populaires et Justice	2008	2	3	105	Nous avons recommandé que le ministère examine les rôles conflictuels du surintendant et qu'il apporte les changements, le cas échéant.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
Études d'impact sur l'environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2008	2	4	67	Nous avons recommandé que l'annexe C du guide d'enregistrement soit modifiée afin d'exiger que des assemblées publiques soient tenues durant la phase de l'examen en vue d'une décision pour chaque projet enregistré, à moins que le promoteur soit en mesure de prouver à la direction qu'une telle assemblée n'ajouterait aucune valeur au processus de consultation publique.	En désaccord
Études d'impact sur l'environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2008	2	4	69	Nous avons recommandé également qu'un représentant de la direction assiste à chaque assemblée publique tenue durant la phase de l'examen en vue d'une décision de <u>tout projet proposé</u> .	Non mise en oeuvre
Études d'impact sur l'environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2008	2	4	102	Nous avons recommandé que, pour chaque projet, le site Web du ministère de l'Environnement justifie le certificat de décision délivré ou l'agrément accordé et explique comment les principales préoccupations soulevées par le promoteur ou les intervenants durant le processus d'examen ont été résolues.	En désaccord
Études d'impact sur l'environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2008	2	4	142	Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement élabore, mette en oeuvre et maintienne un processus officiel de surveillance qui lui permet d'exercer une surveillance adéquate de la conformité du promoteur aux conditions du certificat de décision ou de l'agrément et aux engagements pris dans les documents d'enregistrement et autres. Un tel processus devrait obliger la Direction de l'évaluation des projets et agréments à vérifier les affirmations du promoteur quant à sa conformité aux conditions.	Non mise en oeuvre
Études d'impact sur l'environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2008	2	4	144	Nous avons recommandé également que le ministère affiche suffisamment d'information sur son site Web pour tenir le public à jour sur l'état de conformité des projets pour lesquels un certificat de décision ou un agrément a été accordé.	En désaccord
Études d'impact sur l'environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2008	2	4	161	Nous avons recommandé que la Direction de l'évaluation des projets et agréments élabore et mette en oeuvre un système de rapport sur le rendement pour le programme des EIE.	Non mise en oeuvre
Études d'impact sur l'environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2008	2	4	177	Nous avons recommandé que le ministère termine son examen du règlement sur les EIE et qu'il apporte les modifications nécessaires au règlement afin de le mettre à jour.	Non mise en oeuvre
Études d'impact sur l'environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2008	2	4	178	De plus, nous avons recommandé que l'annexe A du règlement soit revue pour vérifier si tous les types de projet qui pourraient avoir des effets négatifs importants sur l'environnement se trouvent dans la liste des projets à enregistrement obligatoire. Cela rendrait la liste complète et établirait la responsabilité de la direction en ce qui a trait à la coordination de toutes les EIE.	Non mise en oeuvre
Redevances sur le bois	Ressources naturelles	2008	2	5	76	Nous avons recommandé que le ministère des Ressources naturelles comptabilise les recettes brutes en redevances sur le bois et qu'il inscrive à titre de dépense la somme retranchée des redevances versées par les titulaires de permis en compensation des coûts engagés pour la gestion des terres de la Couronne.	Mise en oeuvre
Redevances sur le bois	Ressources naturelles	2008	2	5	84	Nous avons recommandé que le ministère mette en oeuvre un nouveau système de détermination de la juste valeur marchande.	En désaccord
Redevances sur le bois	Ressources naturelles	2008	2	5	88	Nous avons recommandé que le nouveau système établisse les taux de redevance sur une base régionale.	En désaccord
Redevances sur le bois	Ressources naturelles	2008	2	5	92	Nous avons recommandé que le ministère mette en oeuvre pour les redevances sur le bois un nouveau système qui permet d'imposer des redevances tenant compte des variations des indices du marché de manière fréquente, au moins aux trimestres.	En désaccord

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.238	Le ministère devrait déterminer la pertinence de son approche stratégique actuelle (« <i>Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu</i> ») et la mettre à jour s'il y a lieu.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.238	Afin d'améliorer l'orientation stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait élaborer des stratégies visant à accroître la sensibilisation du public à l'égard de la situation du Nouveau-Brunswick en matière d'alphabétisation et de littératie et des programmes offerts et promouvoir l'amélioration des compétences en littératie.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.238	Afin d'établir une meilleure orientation stratégique pour son soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait faire en sorte que les documents stratégiques déterminent les groupes cibles et leurs besoins en matière de programmes d'alphabétisation pour adultes.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.238	Afin de faciliter la mise en oeuvre de son plan stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait faire en sorte que chaque mesure soit énoncée de façon précise et accompagnée d'une échéance.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.245	Le ministère devrait examiner le but du groupe consultatif du ministre ainsi que son rôle dans l'élaboration d'une orientation stratégique, et il devrait modifier le mandat documenté du groupe s'il y a lieu.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.245	Le ministère devrait s'assurer que la représentation au groupe consultatif du ministre et la fréquence de ses réunions permettent au groupe de réaliser son objet.	N'est plus pertinente
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.250	Pour améliorer la reddition de comptes de son soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait s'assurer qu'une entente est signée avec chaque bénéficiaire de subvention.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.250	Pour veiller au respect des conditions de l'entente, le ministère devrait attribuer la responsabilité de la surveillance des ententes aux bénéficiaires de subventions.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.256	Le ministère devrait examiner le but de sa relation avec Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. et maintenir cette relation uniquement si Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. devient un organisme vital actif (avec une pleine représentation au conseil, des réunions régulières, un plan stratégique et un plan de fonctionnement et dans le respect de ses règlements administratifs.)	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.256	Le <i>Manuel des politiques</i> (mai 2006) du ministère pour le Programme communautaire d'apprentissage pour adultes énonce les attentes du ministère à l'égard des comités d'alphabétisation régionaux. Le manuel précise que les comités doivent avoir une structure organisationnelle, un plan stratégique et un plan de fonctionnement et tenir au moins quatre réunions par année. Le ministère devrait avoir les mêmes attentes, sinon plus, à l'égard de la qualité des pratiques organisationnelles d'Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. qu'il a pour les comités d'alphabétisation régionaux.	N'est plus pertinente

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.261	Pour assurer de façon constante « une uniformité relative dans la livraison efficace des programmes d'alphabétisation dans la province », ¹ le ministère devrait élaborer par écrit des méthodes pour la surveillance et la présentation des résultats. Les méthodes pourraient traiter de chacune des responsabilités de surveillance affectées aux coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation. Notamment, elles pourraient comprendre : la surveillance des comités régionaux d'alphabétisation pour vérifier qu'ils fonctionnent selon leur mandat; des visites de contrôle dans les classes d'alphabétisation (fréquence et moment); le compte rendu des visites; le suivi à faire sur les problèmes déterminés; la présentation des résultats des activités de surveillance au bureau central afin d'améliorer le programme.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.261	Pour fournir au bureau central de l'information pertinente et utile et aider les coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation à effectuer des visites de contrôle de façon uniforme et efficace, le ministère devrait mettre au point un formulaire commun pour la documentation des visites de contrôle. Le formulaire pourrait contenir une liste des éléments à vérifier dans la classe d'alphabétisation. Il permettrait au coordonnateur régional à l'alphabétisation de déterminer les points de non-conformité aux lignes directrices du PCAA et de faire des observations sur les besoins particuliers de la classe d'alphabétisation. Le formulaire pourrait aussi permettre de consigner des observations de suivi pour indiquer par la suite si les problèmes et les besoins ont été résolus.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.261	Pour optimiser la valeur de ses activités de surveillance, le ministère devrait s'assurer que l'information découlant de la surveillance est utilisée dans la planification relative au programme.	Non mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.265	Pour mesurer l'efficacité de son soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait mener à terme ses efforts visant à : <ul style="list-style-type: none"> · établir des indicateurs du rendement mesurables; · établir des cibles atteignables; · surveiller et évaluer le rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes. D'autres indicateurs du rendement devraient être élaborés.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.265	Pour assurer l'amélioration continue de son soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait se servir de ses résultats sur le rendement pour réviser son orientation stratégique et ses mécanismes de contrôle.	Mise en oeuvre
Services d'alphabétisation pour adultes	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2008	2	6	p.269	Pour assurer une meilleure reddition de comptes à l'Assemblée législative et au public, le ministère devrait faire rapport du rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes dans son rapport annuel.	Mise en oeuvre
Examen des rapports annuels des ministères	Conseil exécutif	2008	2	7	32	Par conséquent, nous recommandons que le Conseil exécutif élabore une mesure législative pour assurer un mécanisme amélioré de rapports sur le rendement au Nouveau-Brunswick. Cette mesure législative devrait s'inspirer des principes de l'Énoncé de pratiques recommandées sur les Rapports publics de performance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.	Non mise en oeuvre

¹ Programme communautaire d'apprentissage pour adultes – Manuel des politiques, mai 2006, page 2.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La Caisse populaire de Shippagan	Justice et procureur général	2009	1	1	219	Nous recommandons que le [ministère de la Justice et procureur général] s'assure que les exigences des articles 242 et 242.1 de la <i>Loi sur les caisses populaires</i> sont suffisantes pour veiller à ce qu'une caisse populaire ne puisse être transférée d'une fédération et d'un office de stabilisation établi auprès de cette fédération à l'autre fédération et à l'autre office de stabilisation établi auprès de cette dernière que si les circonstances sous-jacentes justifient un tel transfert.	Mise en oeuvre
La Caisse populaire de Shippagan	Justice et procureur général	2009	1	1	220	Nous recommandons que le [ministère de la Justice et procureur général] s'assure que la <i>Loi sur les caisses populaires</i> confère au même organisme le pouvoir d'inspecter une caisse populaire et le pouvoir de placer une caisse populaire sous surveillance.	Mise en oeuvre
La Caisse populaire de Shippagan	Justice et procureur général	2009	1	1	221	Nous recommandons que le [ministère de la Justice et procureur général] s'assure que l'article 246(3) de la <i>Loi sur les caisses populaires</i> est suffisant pour faire en sorte qu'une caisse populaire placée sous surveillance le soit effectivement pendant le processus d'appel.	Mise en oeuvre
La Caisse populaire de Shippagan	Justice et procureur général	2009	1	1	222	Nous recommandons que le [ministère de la Justice et procureur général] s'assure que la <i>Loi sur les caisses populaires</i> confère au surintendant des caisses populaires des pouvoirs suffisants pour qu'il puisse faire en sorte que seuls les vérificateurs ayant les compétences, l'expérience et l'indépendance nécessaires soient nommés vérificateurs des caisses populaires.	Mise en oeuvre
La Caisse populaire de Shippagan	Justice et procureur général	2009	1	1	223	Nous recommandons que le surintendant des caisses populaires soit indépendant du [ministère de la Justice et procureur général] et doté des ressources nécessaires pour surveiller de façon adéquate le système des caisses populaires.	Non mise en oeuvre
La Caisse populaire de Shippagan	Justice et procureur général	2009	1	1	224	Nous recommandons que le Conseil exécutif s'assure que les mandats de tous les membres des organes directeurs des sociétés, conseils et commissions de la Couronne de la province soient d'une durée limitée. Dans le cas où des membres d'organes directeurs sont en poste depuis longtemps, un plan de transition devrait être préparé pour leur remplacement. La durée de la période de transition devrait être inversement proportionnelle à la durée du service du membre au conseil.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	33	Le ministère devrait s'assurer que le comité consultatif du ministre est actif, conformément aux mesures législatives. La représentation au comité consultatif du ministre et la fréquence des réunions devraient permettre au comité consultatif de réaliser son objet.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	34	Le ministère devrait clairement documenter les attributions du comité, qui devraient comprendre son rôle et ses responsabilités.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	35	Le ministère devrait mettre au point un programme d'orientation à l'intention des nouveaux membres du comité.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	42	Avec l'aide du comité consultatif du ministre, le ministère devrait finaliser son cadre stratégique pour l'évaluation provinciale des élèves.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	48	Avec l'aide du comité consultatif du ministre, le ministère devrait déterminer et consigner par écrit le but des examens provinciaux.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	69	En consultation avec ses intervenants, le ministère devrait remettre en question son calendrier actuel d'examens provinciaux, explorer des solutions de rechange pour obtenir l'information nécessaire à la réalisation de son objet en perturbant le moins possible le temps d'apprentissage des élèves et réviser son calendrier d'examens provinciaux au besoin.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	73	Le ministère devrait assurer un suivi de tous les examens administrés par les écoles et les districts qui sont similaires aux examens provinciaux.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	74	Le ministère devrait assurer un suivi de tous les examens administrés par les écoles et les districts qui sont similaires aux examens provinciaux.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	75	Le ministère devrait mettre au point des pratiques visant à faire en sorte que les différents examens se complètent et qu'il n'y a pas de répétition des efforts.	Non mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	83	Le ministère devrait renforcer le processus pour accorder des accommodations aux élèves ayant des besoins particuliers pour s'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> • tous les élèves admissibles reçoivent des accommodations dans la forme à laquelle ils ont droit; • seuls les élèves admissibles reçoivent des accommodations et uniquement dans la forme à laquelle ils ont droit. 	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	91	Le ministère devrait établir par écrit une directive sur la communication des résultats individuels des élèves aux examens provinciaux.	Non mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	92	Le ministère devrait évaluer ses besoins en matière de système d'information en ce qui concerne la communication des résultats aux examens provinciaux et s'assurer que ces besoins sont satisfaits.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	93	Le ministère devrait s'assurer que les résultats aux examens provinciaux sont faciles à trouver sur son site Web.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	102	Le ministère devrait rédiger des directives et des procédures pour le programme des examens provinciaux.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	103	Le ministère devrait donner au besoin une formation pour faire en sorte que les directives et les procédures sont comprises et suivies. Cette formation devrait comprendre la formation du personnel enseignant sur les lignes directrices administratives et l'utilisation des résultats aux examens provinciaux.	Mise en oeuvre
L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	Éducation et Développement de la petite enfance	2009	3	2	104	Le ministère devrait élaborer et mettre en oeuvre des mécanismes de contrôle de la qualité pour s'assurer que les directives et les procédures sont suivies et mises à jour au besoin.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2009	3	3	43	Nous avons donc recommandé au ministère d'établir des objectifs plus clairs pour le Fonds en fiducie pour l'Environnement.	Mise en oeuvre
Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2009	3	3	46	Nous avons recommandé que le ministère rende publics chaque année les types de projets qu'il tient à financer en priorité grâce au Fonds en fiducie pour l'Environnement.	Mise en oeuvre
Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2009	3	3	58	Comme nous avons trouvé le diagramme utile, nous avons recommandé que le ministère améliore le diagramme d'une page sur le processus de demande au Fonds en fiducie pour l'Environnement en y ajoutant une brève description de certaines étapes et qu'il affiche le diagramme sur le site Web du Fonds en fiducie pour l'Environnement.	Mise en oeuvre
Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2009	3	3	66	Nous avons recommandé que le ministère remette aux requérants potentiels les lignes directrices et les critères du programme.	Mise en oeuvre
Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2009	3	3	69	Nous avons recommandé que les critères d'admissibilité et d'évaluation du programme expliquent comment les autres sources de financement seront évaluées.	Mise en oeuvre
Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2009	3	3	81	Nous avons recommandé que le ministère s'assure que le protocole écrit est suivi pour les demandes présentées au FFE en cours d'exercice.	Mise en oeuvre
Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2009	3	3	95	Nous avons recommandé que le ministère établisse par écrit les critères utilisés pour déterminer les projets qui feront l'objet de visites d'inspection sur le terrain.	Mise en oeuvre
Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	Environnement et Gouvernements locaux	2009	3	3	105	Nous avons recommandé que le rapport annuel du ministère offre davantage d'informations sur le rendement du Fonds en fiducie pour l'Environnement.	Mise en oeuvre
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	21	Nous recommandons que, à l'avenir, la province verse à la FINB un financement annuel en raison des coûts financiers importants associés à un financement pluriannuel.	Non mise en oeuvre
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	22	Nous recommandons que la province attribue explicitement à [Développement économique] la responsabilité de communiquer les attentes du gouvernement en matière de rendement à la FINB ainsi que de surveiller le rendement de la FINB et d'en faire rapport pour veiller à ce qu'une reddition de comptes adéquate ait lieu relativement à l'arrangement.	Mise en oeuvre
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	23	Nous recommandons qu'[Développement économique] s'assure que des rapprochements sont faits régulièrement pour vérifier que les sommes tirées de la Fiducie concordent avec les sommes inscrites dans les états financiers de la FINB.	Non mise en oeuvre
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	24	Nous recommandons, afin de simplifier et peut-être de réduire le coût du processus de financement, que la province abolisse la Fiducie tel qu'il est permis en vertu de l'acte de disposition et de fiducie, et demande à [Développement économique] de simplement financer la FINB directement dans le cadre d'une entente contractuelle.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	25	<p>De plus, nous recommandons que [Développement économique] exige de la FINB qu'elle signe une lettre d'entente avant le transfert d'autres fonds à la Fiducie. Cette lettre d'entente devrait clairement indiquer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le montant et le moment des transferts de fonds de [Développement économique] à la FINB, la période visée et tout détail important ayant trait au processus que doit suivre la FINB pour avoir accès aux fonds. • Les attentes de [Développement économique] en matière de rendement à l'égard de la FINB en ce qui a trait à la distribution des fonds d'innovation. Ces attentes en matière de rendement devraient comprendre les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Établir les résultats attendus que devraient obtenir la FINB. • Exiger que la FINB soit visée par la Loi sur le vérificateur général de la province et qu'elle s'y conforme, ce qui donnerait à notre bureau le droit légal d'effectuer des vérifications de la conformité et de gestion à la FINB et de faire rapport des résultats de ces vérifications à l'Assemblée législative. • Exiger des évaluations indépendantes périodiques sur la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la FINB en fonction de normes d'évaluation reconnues. • Exiger que la FINB applique les valeurs du secteur public à la distribution des fonds d'innovation de la province, ce qui devrait comprendre l'adoption par la FINB d'un code de conduite, y compris des lignes directrices sur les conflits d'intérêts, signé par tous les membres du conseil et du personnel. <p>Il devrait également être exigé que la FINB soit le plus ouverte possible au niveau du public pour ce qui est de l'accès à l'information concernant les ententes, les objectifs, les activités et les réalisations. Des dispositions appropriées doivent être prévues relativement aux préoccupations légitimes à l'égard de la protection des renseignements personnels, de la confidentialité commerciale et des négociations intergouvernementales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rapports exigés de la FINB par [Développement économique]. Les rapports exigés devraient aider ENB à surveiller tous les aspects du rendement et de l'efficacité de la FINB et d'en faire rapport. • Exiger que les deux parties respectent les modalités du protocole d'entente opérationnel signé par [Développement économique] et la FINB. • Les mesures particulières dont dispose [Développement économique] au cas où la FINB ne réussirait pas à satisfaire les attentes du gouvernement en matière de rendement ou les exigences en matière de rapports qui sont associées à l'arrangement. Dans de tels cas, [Développement économique] devrait avoir le droit de retirer les fonds, de reporter les fonds à des années futures ou de prendre toute autre mesure qui est déterminée appropriée dans les circonstances. • Le rôle des représentants du gouvernement au conseil de la FINB. • D'autres modalités considérées comme nécessaires dans les circonstances. 	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	26	Nous recommandons que, pour surveiller efficacement la FINB et constituer une base pour la production de rapports publics de rendement sur l'arrangement, [Développement économique] devrait s'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> • les attentes du gouvernement en matière de rendement sont communiquées à la FINB chaque année; • la FINB remet des rapports appropriés et suffisants à [Développement économique] pour permettre au ministère d'évaluer la mesure dans laquelle la FINB satisfait aux attentes du gouvernement en matière de rendement; • des processus sont mis en oeuvre à [Développement économique] pour assurer un examen régulier des rapports; • des processus ont été élaborés et mis en oeuvre pour indiquer les mesures que doit prendre [Développement économique] lorsque le rendement de la FINB ne satisfait pas aux attentes. 	Mise en oeuvre
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	27	Nous recommandons que [Développement économique] communique dans son rapport annuel de l'information sur la mesure dans laquelle l'arrangement avec la FINB a permis la réalisation des objectifs de la politique provinciale et à quel coût.	Mise en oeuvre
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	28	Nous recommandons que [Développement économique] dépose à l'Assemblée législative des rapports d'évaluation relatifs à l'arrangement en raison de la valeur de tels rapports dans le processus décisionnel en matière de politique publique associé à la distribution des fonds d'innovation.	Non mise en oeuvre
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	29	Nous recommandons que [Développement économique] envisage soigneusement les ramifications du conflit potentiel dans lequel se trouvent les représentants du gouvernement au conseil de la FINB entre leurs fonctions de fiduciaires à titre de membres du conseil et les rôles qui leur sont attribués en tant que protecteurs des intérêts de la province relativement aux fonds d'innovation distribués par l'entremise de la FINB. Des mesures devraient être prises pour atténuer tout risque déterminé. Le plus simple serait d'éliminer l'exigence d'avoir des représentants provinciaux au conseil de la FINB ou, au minimum, que ces représentants au conseil n'aient pas le droit de vote.	Non mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	9	Nous avons recommandé que la province élargisse la <i>Loi sur l'Ombudsman</i> afin qu'il ait compétence sur les foyers de soins.	Non mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	35	Nous avons recommandé que le [ministère des Transports et Infrastructure] consigne officiellement par écrit la définition d'une « situation urgente ».	Mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	36	Nous avons recommandé que le [ministère des Transports et Infrastructure] adopte un processus pour veiller à ce que la raison de la dispense qui est entrée dans le système corresponde à l'approbation de l'ordre d'achat signée.	Mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	37	Nous avons recommandé que le [ministère des Transports et Infrastructure] mette en oeuvre un processus visant à faire en sorte que les ministères documentent correctement et versent au dossier la justification des dispenses demandées en cas de grande urgence ou d'urgence.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	48	Nous avons recommandé que le ministère du Développement social établisse un mécanisme officiel pour évaluer le succès du projet pilote mené avec Shannex.	Mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	54	Nous avons recommandé que le ministère du Développement social consigne les activités de diligence raisonnable qu'il mène pour évaluer les contrats importants.	Mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	62	Nous avons recommandé que le ministère du Développement social prépare et consigne par écrit une évaluation des risques liés aux contrats conclus avec Shannex et détermine toute mesure d'atténuation qui devrait être adoptée.	Non mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	72	Nous avons recommandé que le ministère du Développement social commence à planifier un appel d'offres de remplacement au cours de la troisième année des contrats actuels.	Non mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	75	Nous avons recommandé que le ministère du Développement social adopte un plan prévoyant les mesures à prendre au cas où les pensionnaires auraient à déménager à l'expiration des contrats.	Non mise en oeuvre
Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	Développement social et Transports et Infrastructure	2009	3	5	77	Nous avons recommandé que le [ministère des Transports et Infrastructure] s'assure que tous les ordres d'achat émis rendent compte correctement de la valeur des services achetés, dans la bonne devise.	Mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	31	Nous avons recommandé que le ministère établisse d'autres objectifs mesurables pour le PAFI pour permettre l'évaluation du PAFI sous différents angles.	Non mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	43	Nous avons recommandé que le ministère fasse enquête pour déterminer les raisons pour lesquelles les documents exigés ne sont pas remis en temps opportun et trouve d'autres moyens d'obtenir l'information en temps opportun de ses clients.	Mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	53	Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures relativement à la vérification de l'information financière des clients autre que leurs états financiers vérifiés.	Non mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	62	Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures pour la vérification de l'information fournie par les bénéficiaires d'aide avant de renoncer à un prêt.	Mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	75	Nous avons recommandé que [Développement économique] établisse des directives et des procédures concernant les types d'analyse financière qui devraient être effectués pour repérer les risques de perte éventuelle et les mesures d'atténuation qui devraient être prises à la lumière des risques cernés.	En désaccord
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	94	Nous avons recommandé que le ministère fasse rapport à l'Assemblée législative sur la mesure dans laquelle le PAFI atteint les cibles du ministère.	Non mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	105	Nous avons recommandé que [Développement économique] mette en place un processus de surveillance pour évaluer directement les progrès de chaque bénéficiaire d'un prêt-subvention, comparativement au calcul du délai de récupération original. Cette évaluation devrait s'attarder sur chacun de trois éléments du calcul du délai de récupération original : le facteur de risque, le montant estimatif de l'augmentation différentielle de la feuille de paye et le taux de l'impôt sur le revenu.	En désaccord

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	45	Le Secrétariat devrait fournir davantage de renseignements sur les représentants en immigration, notamment en indiquant ce à quoi un requérant devrait s'attendre lorsqu'il prend des dispositions avec un représentant en immigration.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	46	Le Secrétariat devrait songer à mettre l'information fournie sur son site Web au sujet du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick dans la langue des pays où se trouvent les marchés ciblés par le programme.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	67	Le Secrétariat devrait élaborer et implanter des procédures de suivi adéquates pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	68	Le Secrétariat devrait s'assurer que la catégorie affaires révisée est étayée par des directives et des procédures documentées, par des formulaires et des dossiers ayant trait au dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars et par des contrôles adéquats pour la réception et le déboursement des dépôts.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	69	Les rôles et les responsabilités concernant le suivi des activités des candidats admis devraient être clairement assignés aux membres du personnel. Les membres du personnel qui s'occupent du traitement des nouveaux dépôts remboursables sous conditions (réception, enregistrement, contrôle, remboursement, etc.) devraient recevoir une formation appropriée.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	70	Le Secrétariat devrait s'assurer que les dépôts remboursables sous conditions de 75 000 dollars, qui sont exigés des candidats de la catégorie affaires, sont bien enregistrés dans un compte distinct et que des rapprochements réguliers sont effectués en regard du statut des candidats.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	71	Le Secrétariat devrait obtenir les ressources supplémentaires nécessaires pour assurer un suivi adéquat des activités des candidats admis.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	77	Le Secrétariat devrait s'assurer que tous les membres du personnel connaissent bien la directive sur les conflits d'intérêts et comprennent bien comment elle s'applique à leur travail et au Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	78	Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidates du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	84	Le Secrétariat devrait s'assurer qu'un projet pilote est bien planifié et documenté avant d'être mis en oeuvre.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	85	Le Secrétariat devrait conclure des ententes par écrit avec les parties qui participent à la réalisation des projets pilotes, afin d'énoncer clairement leurs responsabilités et d'établir un cadre de présentation de rapports ou un plan de communication aux fins de reddition de comptes.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	86	Le Secrétariat devrait s'assurer que chaque projet pilote est évalué.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	90	Le Secrétariat devrait examiner sa structure organisationnelle et songer à déplacer la Direction de l'établissement et du multiculturalisme de façon qu'elle se retrouve dans la même direction que le PCNB, au sein de la Division de l'immigration.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	104	Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidates du Nouveau-Brunswick respecte l'entente Canada-Nouveau-Brunswick.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	105	Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en oeuvre un plan d'évaluation qui lui permettrait de mesurer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de déterminer s'il atteint son objectif «d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province.» Des mesures correctives devraient être prises afin de combler des lacunes relevées par l'évaluation.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	108	Le Secrétariat devrait établir des objectifs, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi afin d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	111	Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en oeuvre une approche qui lui permettrait de mesurer régulièrement le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de comparer le rendement aux objectifs fixés dans la « <i>Stratégie de croissance démographique</i> ».	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	118	Le Secrétariat devrait revoir les objectifs d'immigration fixés dans la stratégie et établir un plan d'action précis pour atteindre ses objectifs.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	119	Le Secrétariat devrait élaborer des plans opérationnels annuels à utiliser dans son travail quotidien, ce qui se traduirait par l'atteinte des objectifs annuels fixés dans la « <i>Stratégie de croissance démographique</i> ».	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	123	Pour améliorer la reddition de comptes devant l'Assemblée législative et le public, le Secrétariat devrait rendre compte du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick à la fois sur son site Web et dans le rapport annuel du Ministère.	Mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	37	Nous avons recommandé que les risques associés à la sécurité de la base de données de la Banque d'oeuvres d'art soient gérés.	Mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	38	Nous avons recommandé que le ministère prenne des mesures pour éliminer le risque associé au manque de séparations des fonctions relevé ci-dessus. Une solution pourrait être de confier à quelqu'un d'autre que la coordonnatrice de la Banque d'oeuvres d'art la responsabilité d'entrer l'information dans la base de données de la banque.	Mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	39	Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'oeuvres d'art fasse régulièrement rapport sur l'état de la collection de la banque à la haute direction du ministère.	Non mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	49	Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'oeuvres d'art s'assure que l'espace d'entreposage à Kings Landing est adéquat et que toutes les oeuvres sont protégées de manière appropriée durant leur entreposage.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	63	Nous avons recommandé que le ministère détermine si l'objectif actuel du programme visant l'acquisition et le maintien d'une collection permanente d'oeuvres d'artistes visuels du Nouveau-Brunswick est toujours atteignable, ou s'il devrait être modifié pour tenir compte des ressources limitées dont dispose la Banque d'oeuvres d'art. Si l'objectif est considéré comme toujours approprié, alors le ministère devrait affecter des fonds suffisants à la Banque d'oeuvres d'art pour lui permettre d'assurer en permanence le bon état de toutes les oeuvres.	Non mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	75	Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'oeuvres d'art envisage, lorsque c'est faisable, de mettre en oeuvre d'autres solutions pour accroître l'exposition du public à la collection.	Mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	79	Nous avons recommandé que le ministère présente de l'information sur le rendement de la Banque d'oeuvres d'art dans son rapport annuel.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	36	Nous avons recommandé que les futurs examens du réseau de détail d'ANBL comprennent une évaluation de tous les modes de prestation de services et ne se limitent pas à la structure actuelle du réseau de détail.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	42	Nous avons recommandé qu'ANBL consigne les examens complets de magasins qu'elle effectue. Le processus devrait comprendre les informations nécessaires à l'appui de toute décision concernant le réseau de détail.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	51	Nous avons recommandé qu'ANBL établisse un mandat pour le comité des magasins de franchise.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	55	ANBL devrait s'assurer qu'une vérification du casier judiciaire est effectuée avant d'accorder une franchise.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	58	Nous avons recommandé que toute modification apportée au rapport de recommandation par le comité des magasins de franchise soit approuvée et consignée dans le procès-verbal des réunions du comité.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	61	Nous avons recommandé que la «Liste de contrôle de visite chez le demandeur» soit remplie dans tous les cas. Dans le cas où une partie de la liste de contrôle ne s'applique pas à un demandeur, il faudrait l'indiquer sur la liste et inscrire une raison.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	73	Nous avons recommandé qu'ANBL se conforme à sa politique sur la cession de biens. En particulier, ANBL devrait déterminer et consigner la valeur de tous les biens visés par l'achat potentiel d'un magasin actuel.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	75	ANBL devrait apporter des changements au Programme de magasins de franchise afin d'exiger qu'ANBL remette une liste détaillée des biens à céder dans les cas qui comprennent l'achat d'un magasin actuel de la société.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	77	ANBL devrait réviser le Programme de magasins de franchise afin d'exiger que les demandeurs potentiels dressent la liste des biens visés par leur offre lorsque l'offre comporte un engagement à acheter le magasin actuel de la société.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	108	Nous avons recommandé qu'ANBL examine la façon dont elle surveille la conformité des magasins de franchise pour s'assurer que les méthodes et les procédures utilisées sont rentables efficaces, prenant en considération les secteurs de risque qui touchent ANBL.	Mise en oeuvre

Index

Contenu

Constatations par entité	329
--------------------------------	-----

Index

Constatations par entité

Ministère/organisme de la Couronne	Rapport de 2012 - références		
	Volume	Chapitre	Page(s)
Agence de l'efficacité et de la conservation énergétiques du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	120, 130-131
Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 3	69, 84, 96-102, 106-107
		Chapitre 4	160-161
Ministère de l'Agriculture, Aquaculture et Pêches	Volume 1	Chapitre 3	86
	Volume 2	Chapitre 6	301
Assemblée législative	Volume 2	Chapitre 6	301
Bureau du Conseil exécutif	Volume 2	Chapitre 6	281-282, 285, 295-296, 301, 307, 316
Bureau du Conseil exécutif – Bureau du chef du service de l'information	Volume 1	Chapitre 3	69, 84
Bureau du contrôleur	Volume 1	Chapitre 3	69, 71-78, 84
		Chapitre 4	120
Centre communautaire Sainte-Anne	Volume 1	Chapitre 4	120, 141-150
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	120, 124-129
Commission de l'assurance agricole du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	120, 151-152
Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	120, 162
Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	120, 166-167
Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées	Volume 1	Chapitre 4	170-171
Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	120, 163-165
Corporation financière de l'électricité du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 2	31-36, 48-57
Curateur public – fiducies administrées	Volume 1	Chapitre 4	120, 168-169

Ministère du Développement économique	Volume 1	Chapitre 2	37
		Chapitre 3	69, 82-83, 94-95
		Chapitre 4	120
	Volume 2	Chapitre 6	303, 320-323
Ministère du Développement social	Volume 1	Chapitre 3	86, 108-113
	Volume 2	Chapitre 6	281, 302, 322-323
Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance	Volume 1	Chapitre 2	37-38
		Chapitre 3	69, 85-86, 103-105
	Volume 2	Chapitre 6	281, 302, 318-319
Ministère de l'Éducation postsecondaire, Formation et Travail	Volume 1	Chapitre 2	37-38
		Chapitre 4	120, 176-181
	Volume 2	Chapitre 6	281-282, 285, 292-293, 302-303, 315-316, 324-325
Énergie NB	Volume 1	Chapitre 2	31-36, 48-57
	Volume 2	Chapitre 6	307
Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux	Volume 2	Chapitre 4	153-214
		Chapitre 6	281-282, 284-285, 288-290, 303-304, 314, 320
FacilicorpNB	Volume 1	Chapitre 3	76-77
		Chapitre 4	120
Ministère des Finances	Volume 1	Chapitre 3	69, 78-81, 90-91
	Volume 2	Chapitre 6	281-283, 286-287, 304, 312
Fonds en fiducie pour l'environnement	Volume 2	Chapitre 6	281
Investir Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	120, 132-133
Ministère de la Justice et procureur général	Volume 1	Chapitre 3	86
		Chapitre 4	120, 168-169
	Volume 2	Chapitre 6	281-283, 293-295, 304-305, 313, 317

New Brunswick Community College	Volume 1	Chapitre 4	120, 153-156
New Brunswick Immigrant Investor Fund (2009) Ltd	Volume 1	Chapitre 4	120, 159
Ministère des Ressources humaines	Volume 2	Chapitre 6	305
Ministère des Ressources naturelles	Volume 1	Chapitre 3	86
	Volume 2	Chapitre 6	281-282, 285, 291-292, 305, 314
Ministère de la Santé	Volume 1	Chapitre 2	24, 36-38
		Chapitre 3	69, 76-77, 86
		Chapitre 4	120
	Volume 2	Chapitre 2	11-110
		Chapitre 3	113-150
		Chapitre 6	305-306
Ministère des Services gouvernementaux	Volume 1	Chapitre 2	44
		Chapitre 3	86
Services Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 3	92-93
	Volume 2	Chapitre 6	307
Société des alcools du Nouveau-Brunswick	Volume 2	Chapitre 6	281, 307, 326
Société de développement régional	Volume 1	Chapitre 4	120, 172-175
	Volume 2	Chapitre 6	308
Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 2	59-60
	Volume 2	Chapitre 6	281-283, 286-287, 308, 312
Société de Kings Landing	Volume 1	Chapitre 4	120, 134-140
Société de la voirie du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	120, 157-158
Ministère du Tourisme, Patrimoine et Culture	Volume 1	Chapitre 3	86
	Volume 2	Chapitre 6	281, 307, 325-326
Ministère des Transports et de l'Infrastructure	Volume 1	Chapitre 3	86
		Chapitre 4	182
	Volume 2	Chapitre 5	217-274
		Chapitre 6	281, 306, 322-323