
Table des matières

Chapitre 1 – Commentaire d’introduction

Préoccupation de la vérificatrice générale à l’égard de la viabilité de l’infrastructure de la Province.....	3
Le volume II fait état de nos travaux d’optimisation des ressources ou de performance de 2013.....	6
Remerciements.....	8

Chapitre 2 – Ministère du Développement social - Foyers d’accueil

Résumé.....	11
Recommandations.....	17
Conclusion.....	17
Contexte du programme de placement familial.....	24
Introduction aux constatations.....	30

Chapitre 3 – Ministère des Transports et de l’Infrastructure - Ponts provinciaux

Contexte.....	85
Résultats en bref.....	87
Objectifs et portée de l’audit.....	94
Premier objectif.....	95
Deuxième objectif.....	110
Troisième objectif.....	113
Autres observations.....	116

Chapitre 4 – Ministère des Services gouvernementaux - L’approvisionnement en biens et services – phase I

Introduction.....	145
Pourquoi nous avons réalisé cet audit.....	145
Objectifs.....	147
Conclusion.....	147
Résumé des principales constatations et recommandations	147
Étendue et méthodologie	157
Contexte.....	158
Observations et recommandations.....	162

Chapitre 5 – Ministère des Finances - Recouvrement des créances

Introduction.....	205
Pourquoi le sujet nous intéresse.....	206
Ce que nous avons examiné.....	206
Résumé de nos constatations.....	207
Contexte	218
Efforts du gouvernement pour améliorer le recouvrement de créances	224
Créances dans l'ensemble du gouvernement.....	233
Traitement équitable des débiteurs.....	253

Chapitre 6 – Énergie NB - Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau –phase I

Introduction.....	259
Étendue.....	259
Résumé des résultats.....	260
Contexte général.....	265
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau (CPL).....	266
Coûts de la remise à neuf.....	276

Chapitre 7 – Ministère des Transports et de l'Infrastructure - Approvisionnement en bitume prémélangé

Pourquoi nous avons choisi ce projet.....	293
Contexte général.....	294
Objectif et méthodologie.....	297
Conclusion.....	301

Chapitre 8 - Suivi des recommandations des chapitres sur l'optimisation des ressources d'exercices antérieures

Contexte.....	305
Résumé.....	306
Étendue et objectifs	306
Constatations détaillées.....	307
Observations générales sur la mise en œuvre des recommandations	325

Annexe A - Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans.....	327
---	------------

Annexe B - Rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2009.....	335
--	------------

Index - Constatations par entité.....	377
--	------------

Chapitre 1

Commentaire d'introduction

Contenu

Préoccupation de la vérificatrice générale à l'égard de la viabilité de l'infrastructure de la Province.....	3
Le volume II fait état de nos travaux d'optimisation des ressources ou de performance de 2013.....	6
Remerciements.....	8

Commentaire d'introduction

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

- 1.1** Dans le rapport de 2012 de la vérificatrice générale, j'ai formulé des commentaires d'introduction au Comité des comptes publics concernant le besoin, pour la province, de dresser un plan détaillé à long terme pour l'infrastructure afin d'assurer la viabilité et la sécurité des routes, des hôpitaux, des écoles, des ponts et d'autres infrastructures provinciales essentielles, tout en tenant compte des défis financiers auxquels la province fait face.
- 1.2** Ces commentaires faisaient suite à un certain nombre de rapports précédents de la vérificatrice générale dans lesquels des préoccupations ont été formulées à l'égard de l'entretien reporté des routes (2012) et des écoles (2011 et 2005). Cette année, nous faisons le rapport de nos constatations sur les ponts provinciaux au chapitre 3.
- 1.3** Afin d'assurer le suivi du plan à long terme pour l'infrastructure, j'ai demandé au ministère des Transports et de l'Infrastructure (MTI) d'indiquer des progrès récemment réalisés, s'il y a lieu, relativement à chacun des principaux éléments du plan, tel que suggéré dans mon rapport de 2012.
- 1.4** J'ai été heureuse de constater que le MTI considère la planification à long terme de l'infrastructure comme une question hautement prioritaire. La pièce 1.1 donne un compte-rendu détaillé des progrès réalisés jusqu'à présent relativement à chacun des éléments. Toutefois, comme la réponse l'indique, il reste beaucoup de travail à faire par le MTI, le comité horizontal du gouvernement du Nouveau-Brunswick et les décideurs du gouvernement.
- 1.5** J'encourage les membres du Comité des comptes publics à discuter de cette question importante avec les représentants du MTI lorsqu'ils se présenteront devant le comité.

Pièce 1.1 – Sommaire des recommandations

Recommandations	Réponse du Ministère
<p>Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure élabore et mette en œuvre un plan détaillé à long terme pour l'infrastructure afin d'assurer la viabilité et la sécurité des routes, des hôpitaux, des écoles, des ponts et d'autres infrastructures provinciales essentielles, tout en tenant compte des défis financiers auxquels la province fait face.</p> <p>Il est essentiel que le plan contienne les éléments ci-dessous :</p>	<p><i>Je me ferai un plaisir de rendre compte des progrès réalisés par le MTI en ce qui concerne un plan à long terme pour l'infrastructure, mais je veux tout d'abord vous remercier de l'intérêt que vous portez à cet important projet. Il est évident que vous avez déployé des efforts considérables afin d'examiner la planification de l'infrastructure et la gestion des actifs, et nous nous réjouissons de l'accent qui a été mis sur une question qui est hautement prioritaire pour le MTI.</i></p> <p><i>Je suggère d'aborder, à tour de rôle, les principaux éléments d'un plan de viabilité détaillé pour l'infrastructure, lesquels sont énoncés dans votre recommandation :</i></p>
<p>1. rationaliser les actifs (c.-à-d. les actifs considérés comme non essentiels sont mis hors service et cédés de manière appropriée);</p>	<p><i>Dans le cadre du « Decision Framework and Methodology for Long Term Strategic Capital Infrastructure Planning and Prioritization » (cadre décisionnel et méthodologie pour la planification et la priorisation à long terme des immobilisations stratégiques) du MTI, la rationalisation des actifs excédentaires et non essentiels sera justifiée.</i></p> <p><i>En ce qui concerne la détermination des actifs excédentaires et non essentiels qui pourraient être éliminés par mise hors service, par cession ou par aliénation, le MTI a élaboré un algorithme de redondance pour les ponts afin de déterminer si un pont est excédentaire ou non.</i></p> <p><i>Même si elle ne vise pas la mise hors service d'actifs, la politique sur les revêtements routiers du MTI a été élaborée dans le but de rationaliser les types de revêtements pour les chaussées. Par exemple, il est prévu que des économies importantes pourront être réalisées en utilisant un revêtement en pierres concassées bitumées sur des routes à faible débit de circulation.</i></p>
<p>2. appliquer une démarche budgétaire à long terme qui prévoit des sommes pour l'entretien en fonction du cycle de vie;</p>	<p><i>Comme il a été mentionné précédemment, le cadre décisionnel et méthodologie pour la planification et la priorisation à long terme des immobilisations stratégiques du MTI comprendra l'établissement de priorités en ce qui concerne les projets de remise en état des immobilisations afin de réduire au minimum les coûts engendrés par la remise en état des infrastructures au cours de leur cycle de vie.</i></p> <p><i>Cette approche est déjà en vigueur en ce qui concerne les routes et les ponts; nous prévoyons l'étendre aux ponceaux et aux édifices du MTI. Un comité horizontal du gouvernement du Nouveau-Brunswick (GNB) étudie actuellement la possibilité d'appliquer ce modèle à d'autres secteurs du gouvernement.</i></p>

Pièce 1.1 – Sommaire des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère
3. assurer une source protégée de financement au niveau de base qui est jugé nécessaire pour correctement entretenir les actifs en service;	<i>Le MTI utilise des modèles de planification à long terme pour mesurer les répercussions qu'ont les réductions budgétaires sur l'infrastructure et l'importance d'un financement au niveau de base suffisant pour assurer l'entretien des actifs.</i>
4. avoir un horizon de planification de 20 ans;	<i>Un horizon de planification de 20 ans serait la durée minimale visée pour la plupart des actifs. En ce qui concerne le prolongement de ce plan pour y intégrer les édifices, l'horizon de planification pourrait varier en fonction de l'actif.</i>
5. 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;	<p><i>Le MTI a intégré des méthodes à son cadre décisionnel et méthodologie pour la planification et la priorisation à long terme des immobilisations stratégiques, y compris une matrice d'analyse multidimensionnelle afin d'aider à établir les priorités en ce qui concerne la construction de nouvelles immobilisations et les projets de mise hors service, de cession ou d'aliénation d'actifs. En guise de mesure d'amélioration continue et de complément à la matrice d'analyse multidimensionnelle, le MTI étudie la possibilité d'ajouter un niveau de planification grâce à un élément coût-avantage qui permettrait de procéder à une évaluation des analyses de rentabilisation.</i></p> <p><i>Grâce à son cadre décisionnel, le MTI envisage de réinjecter les économies découlant d'actifs suite à leur mise hors service, leur cession ou leur aliénation.</i></p>
6. 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;	<p><i>Cette approche est en vigueur en ce qui concerne un certain nombre d'actifs du MTI. Elle sera éventuellement appliquée à tous les actifs essentiels du MTI. Des améliorations continues sont apportées au système parallèlement au système de gestion des actifs comprenant, entre autres, la sécurité, le débit de circulation, l'évaluation de l'état de la chaussée et le système d'inspection visuelle.</i></p> <p><i>Comme il est mentionné précédemment, un comité horizontal du gouvernement du Nouveau-Brunswick étudie actuellement la possibilité d'appliquer ce modèle à d'autres secteurs du gouvernement.</i></p>
7. 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;	<i>Le MTI procède actuellement à l'examen du modèle qui conviendrait le mieux à la publication d'un rapport et collabore avec le Bureau de la gestion stratégique du Bureau du Conseil exécutif afin d'assurer la compatibilité de son rapport avec le rapport global sur le rendement du GNB.</i>
8. mettre en place un processus ou un mécanisme pour faire en sorte que le Ministère fasse preuve de discipline financière à long terme (comme des modifications législatives, du financement prévu dans la loi ou des ententes contractuelles).	<i>Le MTI se penche actuellement sur des options afin de déterminer quel serait le meilleur modèle en vue d'assurer la discipline financière.</i>

Le volume II fait état de nos travaux d'optimisation des ressources ou de performance de 2013

1.6 Dans ce volume de notre rapport de 2013, nous faisons état des projets d'optimisation des ressources ou de performance du rendement suivants :

- Foyers d'accueil
- Ponts provinciaux
- Approvisionnement en biens et services – phase I
- Recouvrement des créances
- Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase I
- Approvisionnement en bitume prémélangé
- Suivi des recommandations des chapitres sur l'optimisation des ressources d'exercices antérieurs

Foyers d'accueil

1.7 Le principal objectif de notre travail sur les foyers d'accueil était de déterminer si le ministère du Développement social respecte ses normes prévoyant un environnement sûr et sécuritaire pour les enfants placés en familles d'accueil.

Ponts provinciaux

1.8 Les objectifs de notre travail sur les ponts provinciaux sous la responsabilité du ministère des Transports et de l'Infrastructure était de :

- déterminer si le MTI effectue l'inspection des ponts conformément aux normes professionnelles et s'il utilise les résultats des inspections pour définir et classer par priorité les activités d'entretien des immobilisations et les autres mesures correctives nécessaires;
- déterminer si le MTI maintient le niveau de service de son inventaire de ponts à l'aide d'une approche du moindre coût du cycle de vie à long terme;
- déterminer si le MTI rend publiquement des comptes sur l'état des ponts provinciaux désignés et sur l'efficacité de ses activités d'inspection de ponts.

Approvisionnement en biens et services – phase I

1.9 L'objectif de notre travail sur l'approvisionnement en biens et services – phase I du ministère des Services gouvernementaux (MSG) était de déterminer si les pratiques en matière d'achats publics suivi au

gouvernement sont conformes aux éléments clés du cadre de réglementation et aux pratiques exemplaires et de déterminer si le MSG fait rapport publiquement sur l'efficacité de la fonction d'approvisionnement.

Recouvrement des créances

1.10 L'objectif de notre travail sur le recouvrement des créances était d'examiner et de commenter sur les politiques et les initiatives de la province en matière de recouvrement de créances dans l'ensemble des ministères.

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase I

1.11 Notre travail à l'égard de la remise à neuf de la centrale nucléaire de Point Lepreau sera effectué en deux phases. Le présent rapport comprend la première phase dont les objectifs étaient de :

- décrire les éléments clés de la planification et de l'exécution de la remise à neuf de la centrale nucléaire de Point Lepreau par Énergie NB;
- présenter un sommaire des montants constitutifs du solde des coûts de 2,4 milliards de dollars se rapportant à la remise à neuf.

1.12 Pendant la phase II, nous voulons examiner plus en détail les coûts de la remise à neuf pour évaluer le caractère raisonnable des coûts engagés pour ce projet. Nous avons l'intention de faire état des résultats de cette phase II dans notre rapport de 2014.

Approvisionnement en bitume prémélangé

1.13 L'objectif de notre travail concernant l'approvisionnement en bitume prémélangé était de déterminer si les achats ont été effectués en tenant compte aux principes d'économie et de transparence.

Suivi des recommandations des chapitres sur l'optimisation des ressources d'exercices antérieurs

1.14 Ce volume de notre rapport fait état de nos travaux de suivi sur les progrès réalisés par les ministères et 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.

1.15 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. l'Annexe C, qui présente un index afin de relier 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

1.16 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,



Kim MacPherson, CA

Chapitre 2

Ministère du Développement social Foyers d'accueil

Contenu

Résumé.....	11
Recommandations.....	17
Conclusion.....	17
Contexte du programme de placement familial.....	24
Introduction aux constatations.....	30

Ministère du Développement social Foyers d'accueil

Résumé

Introduction

- 2.1** Les enfants constituent notre plus importante ressource. Nous voulons tous protéger et éduquer nos fils et nos filles. Cependant, parfois pour une raison parmi tant d'autres, comme l'abus de drogues ou d'alcool, la violence familiale ou des problèmes de santé mentale, les enfants sont victimes d'abus ou de négligence. Dans ces cas, la province intervient afin de protéger ces enfants vulnérables. En vertu de la *Loi sur les services à la famille*, le ministère du Développement social (le Ministère) s'est vu confier la responsabilité de la protection de l'enfance.
- 2.2** Lorsque l'on détermine qu'un enfant doit être retiré d'une famille, il est pris en charge par le ministre de manière provisoire ou permanente. Le ministre offre deux types de services résidentiels pour les enfants pris en charge : les foyers d'accueil et les foyers de groupe. Les travailleurs sociaux approuvent et surveillent ces milieux de vie alternatifs pour les enfants âgés de moins de dix-neuf ans et qui ne sont pas en mesure de demeurer avec leurs parents. Le présent chapitre se concentre sur les foyers d'accueil.
- 2.3** « *Les familles d'accueil sont des bénévoles qui sont formés pour fournir un environnement familial aux enfants pris en charge par le ministre du Développement social lorsqu'ils ne peuvent pas rester avec leur famille naturelle*¹. » « *En mars 2012, on*

¹ Site Web du Ministère – Services résidentiels pour enfants - Foyers d'accueil

comptait 531 familles d'accueil² ... » « On compte en moyenne quelque 1100 enfants pris en charge par des familles d'accueil³. »

Le Ministère possède des normes écrites pour les foyers d'accueil

2.4 Nous avons été heureux de constater que le Ministère possède des normes écrites⁴ pour les foyers d'accueil, qui sont révisées périodiquement. Cependant, nous avons trouvé des incohérences (*Liste de vérification du milieu physique*) et noté deux domaines qui ne sont pas traités suffisamment par les normes. Nous avons recommandé que le Ministère établisse des normes de contrat pour les familles d'accueil et qu'il modifie ses normes afin de fournir une orientation complète et cohérente en matière d'approbation et de surveillance des foyers (d'accueil) provisoires⁵.

Les normes d'approbation pour les familles d'accueil ne sont pas toujours respectées

2.5 Un des objectifs de notre travail était de *déterminer si le Ministère respecte ses normes écrites pour les familles d'accueil visant à fournir un milieu sûr et sécuritaire pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille naturelle*. Bien que le personnel du Ministère reconnaisse l'importance des normes d'approbation et croit qu'elles sont toujours respectées avant l'approbation d'une famille d'accueil, nous avons examiné un échantillon de dossiers de familles d'accueil et conclu qu'il n'y avait pas toujours de la documentation dans le dossier de la famille d'accueil démontrant que toutes les exigences avaient été répondues avant l'approbation de la famille d'accueil.

2.6 Les résultats de nos tests dénotent plusieurs cas de non-respect des normes d'approbation. Seulement deux des 20 dossiers contenaient toute la documentation requise pour l'approbation d'une

² Ministère du Développement social, *Rapport annuel 2011-2012*, novembre 2012, p. 37.

³ Site Web du Ministère – Famille d'accueil – Fiche d'information

⁴ Le terme « normes » renvoie au document du Ministère, intitulé *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005. « Les normes de pratique sont obligatoires et établissent le niveau minimal de rendement. » (Section 1.1, p.1)

⁵ « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants. » (Normes, p. 24)

famille d'accueil. Voici des exemples des documents manquants (avec le nombre d'occurrences) : *Plan de perfectionnement de la famille d'accueil* – rempli par le travailleur social lors de l'approbation d'une famille d'accueil et utilisé de façon récurrente pour évaluer la compétence de la famille à être une famille d'accueil (9); *Serment de discrétion* signé par les parents de la famille d'accueil (7); *Liste de vérification du milieu physique* – liste de contrôle de l'inspection du foyer qu'utilise le travailleur social pour évaluer si la résidence est adéquate (7).

Incohérences des renseignements dans les dossiers

2.7 Nous avons constaté les incohérences suivantes dans les renseignements entre le dossier manuel et le dossier électronique des familles d'accueil au cours de notre examen des vingt (20) dossiers :

- neuf (9) cas où les dates d'approbation différaient;
- sept (7) cas où le travailleur social affecté différait;
- sept (7) cas où le nombre de places d'accueil approuvé différait.

Les parents de famille d'accueil reçoivent de la formation

2.8 Les candidats et les parents de famille d'accueil doivent suivre une formation. Nous sommes heureux des résultats de notre examen qui démontrent que les parents de famille d'accueil reçoivent la formation requise.

Les revues annuelles ne sont pas toujours effectuées

2.9 Nous avons effectué un examen du respect de normes spécifiques au sujet de la surveillance des familles d'accueil. Les normes exigent que le travailleur social doive « *évaluer la compétence de la famille d'accueil à jouer son rôle de famille d'accueil de façon permanente* »⁶ en effectuant une revue annuelle, qui inclut la mise à jour du *Plan de perfectionnement de la famille d'accueil* et une inspection du foyer en utilisant la *Liste de vérification du milieu physique*.

2.10 Nous avons constaté que les revues annuelles

⁶ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005 (norme 23, p. 26).

n'étaient pas toujours effectuées comme l'exigent les normes. Seulement trois des 18 dossiers examinés contenaient de la documentation démontrant que les revues annuelles avaient été menées régulièrement.

Les vérifications des casiers judiciaires ne sont pas toujours effectuées selon les normes

2.11 Nous sommes aussi préoccupés par nos constatations à propos des vérifications des casiers judiciaires. Selon les normes, dans le cadre de l'évaluation d'une famille d'accueil potentielle, « *Le travailleur social de SRE doit effectuer une vérification des contacts antérieurs DS et du casier judiciaire de tout candidat éventuel et de toutes personnes âgées de 19 ans ou plus qui résident dans le domicile*⁷. » Huit des 20 dossiers que nous avons examinés n'avaient pas de documents démontrant que les vérifications avaient été effectuées avant l'approbation de la famille d'accueil.

2.12 Les vérifications des antécédents et du casier judiciaire sont aussi exigées de façon continue. Selon les normes, « *Une vérification des antécédents auprès du ministère du Développement social et une vérification du casier judiciaire doivent être effectuées tous les cinq ans après l'approbation de la famille d'accueil ou plus tôt s'il y a lieu*⁸. » Les résultats de notre examen démontrent que les vérifications des antécédents et du casier judiciaire ne sont pas toujours effectuées de façon continue. Onze des 20 dossiers que nous avons examinés représentaient des familles d'accueil qui étaient en activité depuis plus de cinq ans, ce qui exigeait une vérification continue des antécédents et du casier judiciaire. Sept des onze dossiers n'avaient pas de documents confirmant que les vérifications continues des antécédents et du casier judiciaire avaient été effectuées comme le précisent les normes.

2.13 Nous avons recommandé que le Ministère respecte

⁷ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005, norme 5, p. 13.

⁸ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes relatives aux services des familles d'accueil*, janvier 2005, norme 8.2.2, p. 41.

ses normes écrites pour les foyers d'accueil afin d'offrir un milieu sûr et sécuritaire pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille.

La surveillance des familles d'accueil a besoin d'être améliorée

2.14 Nous avons remarqué que la surveillance des familles d'accueil était inadéquate tant au niveau régional qu'au niveau du bureau central parce que le Ministère n'assure pas le respect des normes. Nous avons recommandé au Ministère de mettre en œuvre des procédures régulières de surveillance pour le personnel régional et celui du bureau central.

On a besoin de plus de foyers d'accueil

2.15 La baisse importante du nombre de foyers d'accueil est très préoccupante. Il a chuté de 41 % au cours d'une période de huit ans. Les parties intéressées sont préoccupées par le déclin du nombre de familles d'accueil. Une insuffisance de familles d'accueil pourrait occasionner des conséquences défavorables pour les enfants vulnérables qui ont besoin de soins. Par exemple, des frères et des sœurs pourraient être séparés ou un enfant pourrait être placé dans un foyer d'accueil dans une région différente de sa communauté ou peut-être placé dans un foyer de groupe. (Les foyers de groupe ne sont pas conçus pour les enfants qui iraient bien dans un foyer d'accueil.)

2.16 Une pénurie de familles d'accueil pourrait également avoir une incidence financière négative importante sur le coût des soins pour la province. Les informations sur le coût des soins montrent clairement que les soins en foyers d'accueil sont beaucoup moins dispendieux que le coût des soins par les contractuels et les foyers de groupe. Chaque lit non disponible dans un foyer d'accueil coûte à la province 95 751 \$ de plus dans un foyer de groupe.

2.17 Nous avons recommandé au Ministère qu'il élabore une stratégie à long terme pour s'assurer qu'il y ait des foyers d'accueil suffisants et appropriés qui sont disponibles pour répondre aux besoins régionaux et aider à atteindre [Traduction] « *L'objectif principal du programme des Services résidentiels pour enfants... d'assurer des services résidentiels uniformes et de haute qualité pour les enfants qui sont pris en*

*charge par le ministre de manière provisoire ou permanente*⁹. »

Le financement pour les foyers d'accueil a besoin d'être étudié

2.18 Le modèle de financement des foyers d'accueil a besoin d'être étudié. Les modifications des taux mensuels pour les familles d'accueil depuis 1996 n'ont pas suivi le même rythme que l'inflation. (Le taux mensuel pour un enfant de onze ans ou plus demeurant dans un foyer d'accueil a augmenté de 15,3 % entre 1996 et 2013, tandis que l'indice des prix à la consommation s'est accru de 38,7 %¹⁰ au cours de la même période.) Plusieurs taux de remboursement pour les enfants dans les foyers d'accueil semblent désuets. Par exemple, les allocations vestimentaires et saisonnières versées actuellement aux parents de famille d'accueil pour des articles comme les manteaux d'hiver, les bottes, les gants et les fournitures scolaires sont fondées sur un taux vieux de dix ans.

2.19 Il se peut que les taux actuels aient une incidence nuisible sur la rétention et le recrutement de familles d'accueil. Si le Ministère perd des familles d'accueil bénévoles essentielles et qu'il doit payer des frais plus élevés pour les enfants pris en charge, il en résultera une incidence financière négative importante pour la province. Mais ce qui est plus important encore, cette situation est susceptible d'avoir un effet sur le milieu des enfants pris en charge (p. ex., les parents de famille d'accueil ou le foyer de groupe). Le Ministère a précisé que les foyers de groupe ne sont pas conçus pour les enfants qui vont bien dans un foyer d'accueil, ce qui pourrait entraîner davantage de coûts financiers et sociaux importants pour la province à l'avenir.

2.20 Afin de maintenir les ressources essentielles en matière de familles d'accueil de la province, nous avons recommandé que le Ministère étudie tous les taux et le financement liés aux foyers d'accueil et qu'il

⁹ Lettre du Ministère à la vérificatrice générale, datée du 25 janvier 2013.

¹⁰ Statistique Canada, *Votre guide d'utilisation de l'indice des prix à la consommation* (1996) et des données de son site Web. Avec un IPC se situant à 88,9 en 1996 et à 123,3 en 2013, la variation est une augmentation de 34,4 points, ce qui représente 38,7 %.

propose au gouvernement, le cas échéant, d'éliminer tout facteur dissuasif à l'égard des parents de famille d'accueil actuels ou potentiels. Cette étude devrait être achevée dans les douze mois suivant la publication de notre rapport. Nous avons également recommandé que le Ministère révise les taux et le financement liés aux foyers d'accueil sur une base régulière et continue.

L'information sur le programme n'était pas facilement disponible

2.21 Avoir une information exacte sur un programme est une condition préalable pour le gérer convenablement. Nous avons trouvé que l'information générale sur le programme (le nombre d'enfants dans des foyers d'accueil, une liste des familles d'accueil actives) n'était pas facilement disponible. Nous sommes d'avis que cette situation pourrait avoir une incidence nuisible sur l'efficacité de la planification ministérielle pour les foyers d'accueil. Nous avons donc recommandé au Ministère de rapprocher ses données sur les familles d'accueil et celles de chacune des régions sur une base régulière afin de s'assurer que l'information utilisée par le bureau central aux fins de la planification du programme soit complète et exacte.

Besoin de rendre compte de l'efficacité du programme dans des rapports destinés au public

2.22 Le deuxième objectif de notre travail touchait la présentation d'un rapport sur la reddition de comptes et le rendement : *déterminer si le ministère du Développement social rend compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public*. Nous avons constaté que le Ministère ne rend pas compte de l'efficacité du programme dans des rapports destinés au public et avons recommandé qu'il commence à le faire.

Recommandations

2.23 Les recommandations que nous avons formulées au Ministère sont présentées avec les réponses de ce dernier dans la pièce 2.1.

Conclusion

2.24 Notre travail avait deux objectifs. Le premier était de: *déterminer si le ministère du Développement social respecte ses normes écrites pour les familles d'accueil¹¹ visant à fournir un milieu sûr et sécuritaire*

¹¹ Les « normes écrites pour les familles d'accueil » renvoient au document du Ministère, intitulé *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, Rapport de la vérificatrice générale – 2013

pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille naturelle.

2.25 Nous concluons que le ministère du Développement social ne respecte pas toujours ses normes écrites pour les familles d'accueil. Les normes pour l'approbation d'une famille d'accueil ne sont pas toujours satisfaites et la surveillance des familles d'accueil a besoin d'être améliorée. Notre travail ne comprenait pas l'examen de la qualité des soins offerts dans les foyers d'accueil et, par conséquent, nous ne formulons aucun commentaire ou conclusion à cet effet.

2.26 Le deuxième objectif de notre travail était de : *déterminer si le ministère du Développement social rend compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public.*

2.27 Nous concluons que le ministère du Développement social ne rend pas compte de l'efficacité de son *programme des Services résidentiels pour enfants* dans des rapports destinés au public. Le Ministère n'a pas établi d'indicateurs de rendement mesurables ou d'objectifs de rendement pour le programme sur les Services résidentiels pour enfants, qui sont des conditions nécessaires pour rendre compte de l'efficacité.

janvier 2005. « Les normes de pratique sont obligatoires et établissent le niveau minimal de rendement qu'il faut atteindre pour se conformer aux exigences d'un service particulier. » (Section 1.1, p.1)

Pièce 2.1 – Résumé des recommandations relatives aux foyers d'accueil

2.1	Recommandation	Réponse du Ministère	Échéance pour la mise en œuvre
	<p><i>Normes pour les foyers d'accueil</i></p> <p>2.57 Nous recommandons que le ministère du Développement social établisse des normes de contrat pour les familles d'accueil.</p>	<p><i>Le Ministère élabore, avec les familles d'accueil, des plans d'intervention pour tous les enfants qu'il leur confie. Lorsqu'un enfant a des besoins émotionnels ou comportementaux complexes ou particuliers et demande un niveau d'intervention et de soutien supérieur à celui que l'on attend d'une famille d'accueil, les régions rédigent un contrat qui décrit les attentes à l'égard de la famille et précise les interventions ou les traitements particuliers pour l'enfant en question. Ces contrats sont élaborés et établis avec des familles d'accueil qui ont déjà été approuvées, qui ont de l'expérience et les aptitudes requises pour gérer ces comportements particuliers. Un contrat est rédigé de façon à préciser ce que l'on attend de la famille d'accueil pour qu'elle réponde aux besoins particuliers de l'enfant. Il est lié à l'enfant concerné. Lorsque l'enfant n'est plus dans la famille, le contrat avec cette famille d'accueil devient caduc. Si l'enfant est confié à une autre famille, le contrat suit l'enfant et est révisé ou renouvelé entre le Ministère et la nouvelle famille d'accueil. Il s'agit d'une procédure du programme Enfants pris en charge plutôt que du programme Services résidentiels pour enfants. Le Ministère élaborera des normes pour le développement de ces ententes.</i></p>	<p><i>Octobre 2014</i></p>
	<p>2.58 Nous recommandons que le ministère du Développement social modifie ses normes afin de fournir une orientation complète et cohérente en matière d'approbation et de surveillance des foyers (d'accueil) provisoires.</p>	<p><i>Un foyer provisoire est établi pour un enfant ou une fratrie que la famille connaît : il peut s'agir d'un membre de la famille, d'un voisin ou d'une personne chère. Les foyers provisoires sont approuvés seulement pour les enfants qui leur sont confiés. Contrairement aux familles d'accueil, ils ne peuvent pas accueillir d'autres enfants (Norme de pratique de 2005 à l'intention des travailleurs sociaux – Foyer d'accueil).</i></p> <p><i>Le Ministère travaille actuellement sur les afin d'aborder les services aux familles élargies et les placements dans les familles élargies. Une fois que nous avons mis en place les services aux familles élargies, les foyers provisoires n'existeront plus et seront remplacés par les placements en famille élargie. Des normes seront rédigées en temps opportun à cet égard.</i></p>	<p><i>Continue</i></p>

Pièce 2.1 – Résumé des recommandations relatives aux foyers d'accueil (suite)

2.1	Recommandation	Réponse du Ministère	Échéance pour la mise en œuvre
	<p><i>Approbation des foyers d'accueil</i></p> <p>2.72 Nous recommandons que le ministère du Développement social respecte ses normes écrites pour les foyers d'accueil afin d'offrir un milieu sûr et sécuritaire pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille.</p>	<p><i>Le ministère est d'accord avec cette recommandation. Le Ministère continue d'examiner et d'améliorer régulièrement les normes de programmes. Les normes relatives aux services de famille d'accueil ont été revues en février 2013 et aideront le personnel du programme Services résidentiels pour enfants à fournir un environnement sécuritaire et épanouissant pour les enfants pris en charge. En outre, lors des rencontres régulières avec les gestionnaires régionaux de la prestation des programmes et les surveillants des Services résidentiels pour enfants, on insiste sur le respect des normes afin d'assurer la conformité à ces dernières, ce qui permettra les meilleurs placements possible pour les enfants qui ne peuvent pas vivre avec leur famille naturelle. Comme les régions l'ont indiqué, une formation sur les plans de perfectionnement de la famille à l'intention des travailleurs sociaux des Services résidentiels pour enfants est prévue pour l'automne 2013. Les besoins supplémentaires en matière de formation seront abordés en temps opportun.</i></p>	<p><i>Immédiatement</i></p>
	<p><i>Surveillance des foyers d'accueil</i></p> <p>2.86 Nous recommandons que le ministère du Développement social mette en œuvre des procédures régulières de surveillance autant pour les bureaux régionaux que pour le bureau central afin d'assurer le respect de ses normes. Les procédures pourraient inclure, sans nécessairement s'y limiter, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un examen périodique d'un échantillon de dossiers pour vérifier le respect des normes; • un examen régulier des « dates d'approbation expirées » inscrites dans le système d'information électronique, accompagné d'un suivi pour s'assurer que la revue annuelle de la famille d'accueil est terminée à temps. 	<p><i>Le ministère est d'accord avec cette recommandation. Les régions sont responsables d'assurer la conformité aux normes de programme. Les surveillants des Services résidentiels pour enfants passent en revue les foyers d'accueil assignés à chaque travailleur social afin de s'assurer que les normes sont respectées. Le conseiller de programmes des Services résidentiels pour enfants rencontre régulièrement les surveillants des Services résidentiels pour enfants; on insistera davantage sur le respect des normes et on suggérera des méthodes pour y parvenir. Par exemple, les surveillants pourront passer en revue la liste des foyers d'accueil de chaque travailleur social afin d'assurer la conformité aux normes, ou le surveillant peut choisir aléatoirement quelques foyers d'accueil lors des réunions afin d'examiner cette conformité. Bien qu'il soit important de veiller à ce que les examens annuels soient effectués en temps opportun (révision annuelle), plusieurs motifs peuvent expliquer qu'ils ne sont pas effectués durant le mois de l'échéance. Il est cependant impératif que les examens annuels soient effectués dans les trois mois suivant la date d'échéance. On abordera le sujet lors des réunions avec les surveillants ainsi que dans les normes de programmes. Les gestionnaires de la prestation des programmes seront également informés des constatations du Bureau du vérificateur général. Une partie de leur rôle consiste à assurer la conformité aux normes de programmes et à veiller à ce que les examens soient effectués de façon opportune.</i></p>	<p><i>Immédiatement et continue</i></p>

Pièce 2.1 – Résumé des recommandations relatives aux foyers d'accueil (suite)

2.1	Recommandation	Réponse du Ministère	Échéance pour la mise en œuvre
	<p><i>Disponibilité des foyers d'accueil</i></p> <p>2.107 Nous recommandons que le ministère du Développement social élabore une stratégie à long terme pour s'assurer qu'il y ait des foyers d'accueil suffisants et appropriés qui sont disponibles pour répondre aux besoins régionaux et aider à atteindre [Traduction] « L'objectif principal du programme des services résidentiels pour enfants... d'assurer des services résidentiels uniformes et de haute qualité pour les enfants qui sont pris en charge par le ministre de manière provisoire ou permanente. »</p>	<p><i>Le ministère est d'accord avec cette recommandation de créer une stratégie à long terme. Bien qu'il y ait eu une diminution du nombre de foyers d'accueil, il y a également eu une diminution du nombre d'enfants pris en charge en raison des améliorations apportées au modèle de prestation des services de protection de l'enfance. Les améliorations apportées au système de protection de l'enfance ont permis à plus d'enfants de demeurer en toute sécurité avec leurs familles, en fournissant du soutien pour les familles afin que les enfants puissent demeurer dans la maison familiale ainsi ne nécessitant pas de famille d'accueil.</i></p> <p><i>Le Ministère s'est engagé à participer aux efforts de recrutement et de maintien des familles d'accueil. Il y arrive notamment par le biais d'une campagne annuelle de recrutement lancée à l'échelle provinciale dans le cadre de la Semaine nationale des familles d'accueil au cours de la troisième semaine du mois d'octobre. En outre, au printemps, nous lançons une campagne provinciale de sensibilisation du public sur les besoins de foyers d'accueil grâce à des publicités à la radio et dans les journaux.</i></p> <p><i>Chacune des huit régions est responsable du recrutement. Elle emploie diverses tactiques à cette fin, afin de répondre à ses besoins. En général, elles prennent part aux publicités à la radio et dans les journaux. Elles montent également des kiosques à divers emplacements et organisent des dîners-causeries où l'on aborde la prise en charge d'enfants dans l'espoir d'éveiller l'intérêt de certaines personnes. Les régions organisent aussi des événements communautaires dans le cadre desquels elles collaborent avec l'Association des familles d'accueil locale et installent un kiosque où les gens peuvent discuter avec un employé du gouvernement et un parent d'accueil. Le Ministère fait également équipe avec l'Association des familles d'accueil du Nouveau-Brunswick en vue de rassembler les idées et de collaborer aux efforts de recrutement et de maintien des familles d'accueil.</i></p>	<p><i>Mai 2014</i></p>

Pièce 2.1 – Résumé des recommandations relatives aux foyers d'accueil (suite)

2.1	Recommandation	Réponse du Ministère	Échéance pour la mise en œuvre
	<p><i>Financement des foyers d'accueil</i> 2.122 Nous recommandons que le ministère du Développement social étudie tous les taux et le financement liés aux foyers d'accueil et qu'il propose au gouvernement, le cas échéant, d'éliminer tout facteur dissuasif à l'égard des parents de famille d'accueil actuels ou potentiels. Cette étude devrait être achevée dans les douze mois suivant la publication de notre rapport.</p>	<p><i>Le Ministère est d'accord avec la recommandation de réviser l'ensemble des taux associés aux services de famille d'accueil. Les taux d'entretien de base actuels sont entrés en vigueur en avril 2010 et le Ministère examine actuellement les taux et fera des recommandations pour une augmentation appropriée. Cette augmentation proposée sera examinée dans le cadre du processus budgétaire. En plus des taux d'entretien de base, les familles d'accueil reçoivent de l'argent dans le cadre du plan d'intervention de l'enfant pour couvrir les services et le soutien supplémentaires, ainsi que les articles spéciaux qui lui sont destinés.</i></p>	<p>Avril 2014</p>
	<p>2.123 Nous recommandons que le ministère du Développement social révise les taux et le financement liés aux foyers d'accueil sur une base régulière et continue.</p>	<p><i>Le Ministère est d'accord avec cette recommandation. Bien que nous révisions les taux et les avantages offerts pour le placement familial, le Ministère présentera un calendrier régulier de révision pour l'ensemble du financement versé aux familles d'accueil. Toute augmentation proposée devrait être considérée dans le processus budgétaire.</i></p>	<p>Avril 2014</p>
	<p>2.124 Nous recommandons que le ministère du Développement social prenne des mesures pour faire connaître davantage les frais pouvant être remboursés aux familles d'accueil.</p>	<p><i>Le programme des enfants pris en charge met en place des plans d'intervention individualisés pour chaque enfant placé dans une famille d'accueil. La variation des éléments requis peut être importante en fonction des besoins de l'enfant. Le Ministère fournira des orientations plus précises grâce à des normes de programme pour permettre une meilleure uniformité dans la gamme des articles de remboursement. Les familles d'accueil sont mis au courant des taux et des prestations financières versées pour le compte des enfants pris en charge (Taux d'entretien de base) lors de l'approbation en tant que famille d'accueil.</i></p>	<p>Octobre 2014</p>

Pièce 2.1 – Résumé des recommandations relatives aux foyers d'accueil (suite)

2.1	Recommandation	Réponse du Ministère	Échéance pour la mise en œuvre
	<p>2.125 Nous recommandons que le ministère du Développement social soit cohérent dans les montants remboursés aux familles d'accueil.</p>	<p><i>Le programme des enfants pris en charge met en place des plans d'intervention individualisés pour chaque enfant placé dans une famille d'accueil. La variation des éléments requis peut être importante en fonction des besoins de l'enfant. Le Ministère fournira des orientations plus précises grâce à des normes de programme pour permettre une meilleure uniformité dans la gamme des articles de remboursement. Les familles d'accueil sont mis au courant des taux et des prestations financières versées pour le compte des enfants pris en charge (Taux d'entretien de base) lors de l'approbation en tant que famille d'accueil.</i></p>	<p>Octobre 2014</p>
	<p><i>Information sur le programme</i></p> <p>2.129 Nous recommandons que le ministère du Développement social rapproche son information sur les familles d'accueil (statistiques, données, noms) et celles de chacune des régions sur une base régulière afin de s'assurer que l'information utilisée par le bureau central aux fins de la planification du programme est complète et exacte.</p>	<p><i>Le Ministère est d'accord avec la recommandation de vérifier ces renseignements relatifs aux familles d'accueil. Les travailleurs sociaux aux programmes des services résidentiels pour enfants sont responsables d'enregistrer les données dans le système informatique (Familles NB), qui est la source d'information du bureau central. Cette information est généralement utilisée comme un indicateur de tendance pour la planification des programmes à long terme et n'est pas impacté par des divergences mineures. Le Ministère est conscient qu'il existe certaines différences dans les renseignements disponibles. Le Ministère va essayer d'assurer la cohérence des renseignements entre les régions et le système de données par le biais d'une surveillance plus rigoureuse.</i></p>	<p>Immédiate et continue</p>
	<p><i>Rapports destinés au public</i></p> <p>2.134 Nous recommandons que le ministère du Développement social rende compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public. Cette information sur le rendement devrait être incluse dans le rapport annuel du Ministère et sur son site Web.</p>	<p><i>Le Ministère est d'accord avec cette recommandation. Le Ministère fournit les renseignements sur le programme Services résidentiels pour enfants dans son rapport annuel, tout comme pour tous les autres programmes ministériels. Les principaux indicateurs de rendement seront déterminés pour tous les programmes ministériels et seront éventuellement rendus publics.</i></p>	<p>2013/14 rapport annuel</p>

Contexte du programme de placement familial

Protection de l'enfance, enfants pris en charge et services résidentiels pour enfants

2.28 Les enfants constituent notre plus importante ressource. Nous voulons tous protéger et éduquer nos fils et nos filles. Cependant, parfois pour une raison parmi tant d'autres, comme l'abus de drogues ou d'alcool, la violence familiale ou des problèmes de santé mentale, les enfants sont victimes d'abus ou de négligence. Dans ces cas, la province intervient afin de protéger ces enfants vulnérables.

2.29 En vertu de la *Loi sur les services à la famille*, le ministère du Développement social (le Ministère) s'est vu confier la responsabilité de la protection de l'enfance. Le site Web du Ministère énonce que :

« Il incombe au gouvernement de fournir des services de protection aux enfants victimes d'abus ou de négligence dans leur famille. Certains enfants et leurs familles peuvent recevoir des services à leur domicile; d'autres doivent être placés en famille d'accueil¹³. » ... « Toute personne ayant de l'information la portant à croire qu'un enfant a pu être abandonné, délaissé, négligé sur le plan physique ou psychologique, ou encore maltraité physiquement, sexuellement ou autrement, doit informer ce ministère de la situation sans délai¹⁴. »

2.30 Lorsque l'on détermine qu'un enfant doit être retiré d'une famille, il est pris en charge par le ministre de manière provisoire ou permanente. L'objectif est d'« offrir un milieu sûr aidant les enfants qui doivent être séparés de leur famille naturelle à se réaliser pleinement¹⁵. »

2.31 *Services résidentiels pour enfants* – Le ministre fournit deux types de services résidentiels pour les enfants pris en charge : les foyers d'accueil et les foyers de groupe. Les travailleurs sociaux approuvent et surveillent ces milieux de vie alternatifs pour les enfants âgés de moins de dix-neuf ans et qui ne sont pas en mesure de demeurer avec leurs parents. « *Les familles d'accueil sont*

¹³ Site web du Ministère – Familles d'accueil

¹⁴ Site web du Ministère – Services : protection de l'enfance

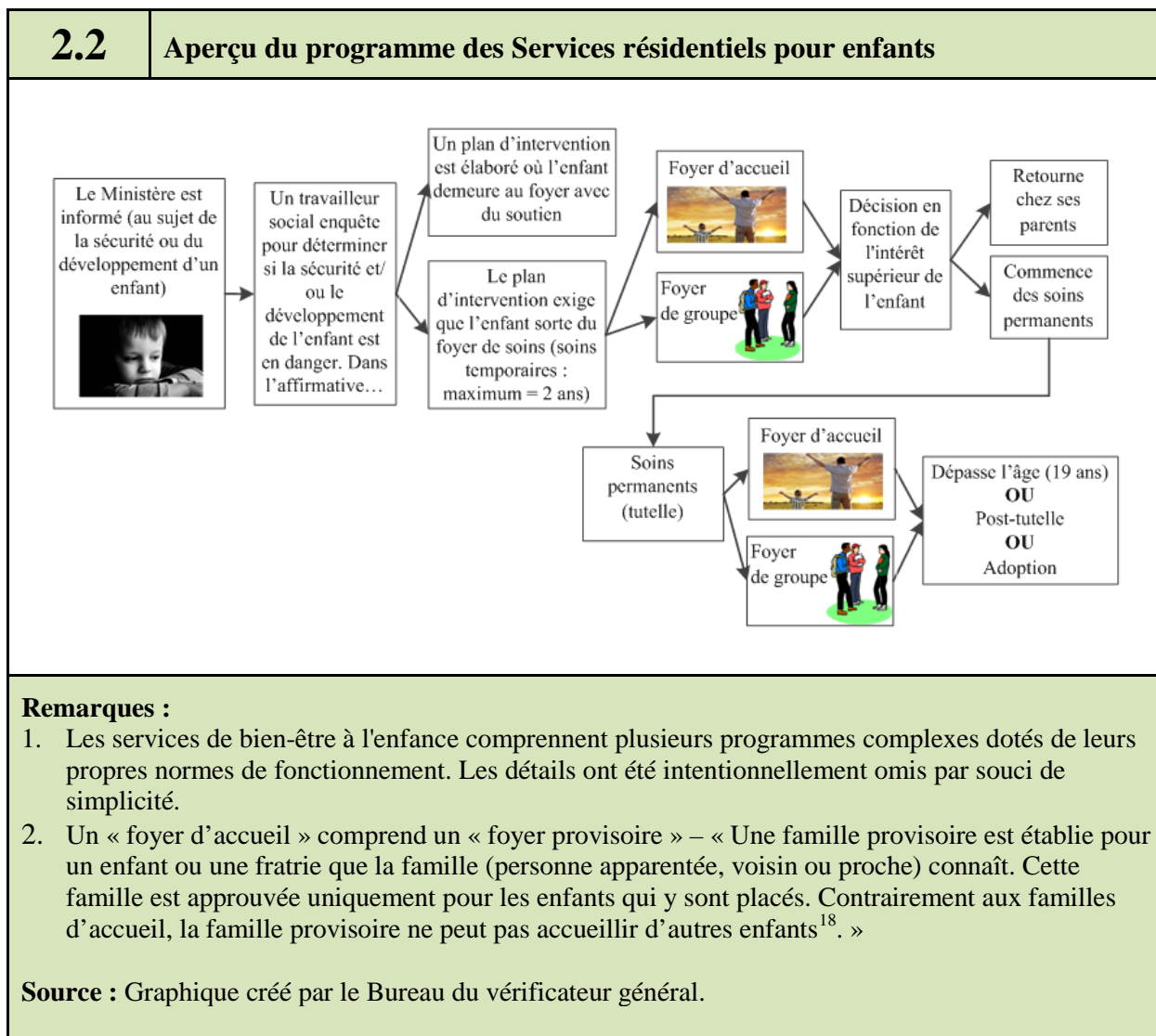
¹⁵ Site web du Ministère – Services

*des bénévoles qui sont formés pour fournir un environnement familial aux enfants pris en charge par le ministre du Développement social lorsqu'ils ne peuvent pas rester avec leur famille naturelle¹⁶. » Les **foyers de groupe** « offrent des soins de groupe aux jeunes (0-18 ans) pris en charge par le ministère du Développement social et qui ne peuvent pas rester dans un foyer d'accueil ou avec la famille biologique à cause de difficultés d'ordre physique ou comportemental¹⁷. » La pièce 2.2 offre un aperçu de l'entrée d'un enfant dans le programme.*

¹⁶ Site web du Ministère – Services résidentiels pour enfants – Foyers d'accueil

¹⁷ Site web du Ministère – Services

Pièce 2.2 – Aperçu du programme des Services résidentiels pour enfants



¹⁸ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005, p. 24

Familles d'accueil

2.32 Les familles d'accueil sont des bénévoles qui présentent une demande au Ministère. Il existe des critères d'admissibilité de base pour le programme, comme (sans s'y limiter) les suivants :

- avoir au moins 19 ans;
- être en bonne santé physique et mentale;
- se soumettre à une vérification des antécédents;
- être autosuffisant financièrement;
- avoir de l'espace dans la maison pour accueillir d'autres enfants.

Un travailleur social du programme rencontre le candidat en vue d'évaluer les compétences parentales, l'habileté en communications interpersonnelles et la dynamique familiale. Les candidats suivent une formation avant d'être approuvés à titre de famille d'accueil par le Ministère. L'**annexe I** fournit des renseignements généraux sur les foyers d'accueil (le programme).

Foyers d'accueil – prestation du programme

2.33 Deux acteurs clés sont impliqués dans la prestation de foyers d'accueil : le Ministère et les familles d'accueil. L'**annexe II** montre les parties en présence. (Les quatre unités au sein du Ministère impliquées directement dans la prestation du programme sont ombragées.) Les bureaux régionaux sont responsables de la prestation du *programme des Services résidentiels pour enfants*, qui inclut les foyers d'accueil. La *Division de la conception des programmes et gestion de la qualité*, au bureau central, a responsabilité de la planification, la conception et la surveillance, dont la reddition de comptes du programme.

2.34 « *L'association des familles d'accueil du Nouveau-Brunswick est une organisation pour les familles d'accueil, gérée par des parents d'accueil pour servir et supporter les parents d'accueil dans leur rôle de fournisseurs de soins*¹⁹. » Chaque région est desservie par une association locale membre de l'association des familles d'accueil du Nouveau-Brunswick (AFANB) et il

¹⁹ Site Web de l'Association des familles d'accueil du Nouveau-Brunswick : <http://www.nbfosterfamilies.ca/afanb.html>.

existe une association provinciale. L'**annexe III** donne des renseignements supplémentaires sur l'AFANB.

Statistiques sur le placement familial

2.35 Les renseignements suivants ont été obtenus auprès du Ministère :

- « En mars 2012, on comptait 531 familles d'accueil²⁰... »
- « On compte en moyenne quelque 1100 enfants pris en charge par des familles d'accueil²¹. »
- « En 2011-2012, il y a eu en moyenne 402 enfants sous la garde temporaire de la ministre chaque mois...il y avait en moyenne par mois 581 enfants sous la garde permanente de la ministre et 68 jeunes qui recevaient des services de post-tutelle²². »
- Un document plus ancien, datant de 2006, précise que [Traduction] « Les enfants ont passé en moyenne 1 527 jours ou 4,2 années en placement familial; 93 % plus d'une année²³. » Nous avons demandé au Ministère pour des chiffres actualisés, mais il nous a informés que les données actuelles étaient difficiles à obtenir, car ces chiffres avaient été compilés pour un but particulier à cette époque.
- Le Ministère nous a avisés que les dépenses pour les enfants en placement familial temporaire ou permanent se sont élevées à environ 25 millions de dollars dans l'exercice 2011-2012. Cette somme englobe les enfants vivant dans des foyers d'accueil et des foyers de groupe, mais exclut les frais de la carte d'assistance médicale pour les médicaments d'ordonnance et les services de soins dentaires et de la vue pour ces enfants. Ce montant exclut également les subventions versées aux foyers de groupe pour les frais généraux, comme le loyer et le personnel.
- Il y a eu une perte de 85 foyers d'accueil (14 %) au cours des trois dernières années. La pièce 2.3 présente une comparaison du nombre de foyers d'accueil par

²⁰ Ministère du Développement social, *Rapport annuel 2011-2012*, novembre 2012, p. 37.

²¹ Site Web du Ministère – Famille d'accueil – Fiche d'information

²² Ministère du Développement social, *rapport annuel 2011-2012*, novembre 2012, pp. 38-39.

²³ Site intranet du Ministère - *Charter for Change – Opportunity Proposal – 2006-2007*, p. 24.

région d'avril 2010 à avril 2013. Cinq des huit régions ont connu une réduction du nombre de foyers d'accueil. Saint John a perdu 38 foyers d'accueil, ce qui représente le plus grand nombre de toutes les régions. Néanmoins, Miramichi a perdu 17 foyers d'accueil au cours des trois années, ce qui équivaut à une baisse de 35 % de ses ressources. Trois des huit régions ont observé une augmentation du nombre de foyers d'accueil. La région Chaleur a connu la plus forte hausse, soit six foyers d'accueil (16 %).

Pièce 2.3 – Comparaison du nombre de foyers d'accueil par région d'avril 2010 à avril 2013

2.3 Comparaison du nombre de foyers d'accueil par région d'avril 2010 à avril 2013						
Région	2010	2011	2012	2013	Variation de 2010 à 2013	% de variation de 2010 à 2013
Saint John	182	160	149	144	-38	-21 %
Moncton	136	128	115	115	-21	-15 %
Fredericton	77	72	69	69	-8	-10 %
Péninsule	58	59	53	44	-14	-24 %
Miramichi	48	49	40	31	-17	-35 %
Chaleur	38	32	41	44	6	16 %
Edmundston	34	26	30	38	4	12 %
Restigouche	24	26	28	27	3	13 %
Total	597	552	525	512	-85	-14 %

Remarques :

1. **Région** énumère les huit bureaux régionaux à partir desquels le Ministère offre le programme.
2. **Variation de 2010 à 2013** représente la baisse ou la hausse du nombre de foyers d'accueil sur la période de trois ans.
3. **% de variation de 2010 à 2013** représente la baisse ou la hausse du pourcentage de foyers d'accueil sur la période de trois ans.

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

Introduction aux constatations

Ce que nous avons examiné et les objectifs de notre travail

- 2.36** Les objectifs de notre travail étaient de :
1. *déterminer si le Ministère respecte les normes écrites pour les familles d'accueil²⁴ visant à fournir un milieu sûr et sécuritaire pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille naturelle;*
 2. *déterminer si le ministère du Développement social rend compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public.*
- 2.37** Au cours de notre travail, nous avons mis l'accent sur le Ministère et son respect des normes de prestation du programme. Nous n'avons pas évalué la qualité des normes et ni examiné si les familles d'accueil respectaient les normes de fonctionnement. En outre, comme un autre programme (celui des enfants pris en charge) voit à la surveillance de l'enfant dans un foyer d'accueil, il a été exclu de notre travail.
- 2.38** Nous avons élaboré des critères à utiliser comme fondement de notre travail. Le Ministère les a examinés et approuvés.
- 2.39** Nous avons commencé à planifier notre travail en novembre 2012 et avons achevé le travail sur place en mai 2013. Au cours de notre travail, nous avons :
- examiné les dispositions législatives et les politiques du programme;
 - organisé des discussions avec le personnel des diverses divisions au bureau central;
 - visité un des huit bureaux régionaux, où nous avons rencontré le personnel de différents programmes (protection de l'enfance, enfants pris en charge et services résidentiels pour enfants – foyers d'accueil). Nous avons discuté du processus d'approbation des familles d'accueil et examiné divers documents utilisés dans la région, autant manuels qu'électroniques;

²⁴ Le terme « normes » renvoie au document du Ministère, intitulé *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005. « Les normes de pratique sont obligatoires et établissent le niveau minimal de rendement qu'il faut atteindre pour se conformer aux exigences d'un service particulier. » (Section 1.1, p.1)

- communiqué par écrit avec le personnel de chacun des huit bureaux régionaux;
- rencontré des représentants de l'association des familles d'accueil du Nouveau-Brunswick (AFANB) et d'une association locale. Les représentants de ces associations sont des parents de famille d'accueil. Nous avons également eu une rencontre avec le défenseur des enfants et de la jeunesse par intérim.
- examiné les normes de programme;
- analysé les informations fournies par le Ministère, tant du bureau central que des bureaux régionaux;
- sélectionné un échantillon de dossiers de familles d'accueil de chacune des régions et examiné ces dossiers pour la documentation requise;
- mis en œuvre d'autres procédés que nous avons jugés nécessaires.

2.40 Notre audit a été réalisé conformément aux normes établies pour les missions de certification par les Comptables professionnels agréés du Canada, 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.

2.41 Certaines informations financières et statistiques présentées dans ce chapitre ont été établies à partir de l'information fournie par le ministère du Développement social. Cette information n'a pas été auditée ni vérifiée autrement. Le lecteur est averti que cette information financière et statistique pourrait de ne pas convenir à ses fins.

La façon dont nous présentons nos constatations dans le présent chapitre

2.42 Dans le présent chapitre, nos constatations clés sont présentées dans des sections. Chaque constatation clé est appuyée par des constatations détaillées. Voici nos constatations clés.

Constatations clés	Numéro de page
✓ Le Ministère possède des normes écrites pour les foyers d'accueil.	33
! Les normes d'approbation pour les familles d'accueil ne sont pas toujours respectées.	38
! La surveillance des familles d'accueil a besoin d'être améliorée.	45
! On a besoin de plus de foyers d'accueil.	50
! Le financement pour les foyers d'accueil a besoin d'être étudié.	60
! L'information générale sur le programme n'était pas facilement disponible.	72
! Le Ministère ne rend pas compte de l'efficacité du programme des foyers d'accueil dans des rapports destinés au public.	74

Légende utilisée dans le présent chapitre

2.43 La légende suivante est utilisée pour classer nos constatations:

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

Constatation clé : Le Ministère possède des normes écrites pour les foyers d'accueil.

Contexte

2.44 Les normes de fonctionnement donnent une orientation et décrivent le niveau de rendement attendu. Elles aident les personnes à bien exécuter leurs tâches, ce qui devrait se traduire par la prestation uniforme de services de qualité.

Résumé des constatations

2.45 Voici ce que nous avons constaté :

Constatations	Numéro de page
✓ Le Ministère possède des normes écrites ²⁵ pour les foyers d'accueil.	34
✓ Les révisions périodiques gardent les normes à jour.	34
! Nous avons constaté quelques incohérences et omissions dans les normes.	35
! Les incohérences dans l'approbation des foyers (d'accueil) provisoires (pour un ou des enfants particuliers) pourraient mettre à risque les enfants et le Ministère.	36

²⁵ Le terme « normes » renvoie au document du Ministère, intitulé *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005. « Les normes de pratique sont obligatoires et établissent le niveau minimal de rendement qu'il faut atteindre pour se conformer aux exigences d'un service particulier. » (Section 1.1, p.1)

Le Ministère possède des normes écrites pour les foyers d'accueil

2.46 Le Ministère possède des normes écrites pour les foyers d'accueil afin de fournir un milieu sûr et sécuritaire pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille. Les *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil, janvier 2005*, contiennent environ 40 normes qui donnent une orientation au personnel dans plusieurs domaines clés du programme, dont les suivants :

- recrutement des familles d'accueil;
- évaluation d'un candidat;
- approbation d'une famille d'accueil;
- gestion du placement en famille d'accueil;
- traitement des plaintes;
- retrait d'une famille d'accueil;
- collaboration avec l'association locale des familles d'accueil.

2.47 Il existe également un manuel des *Normes relatives aux services des familles d'accueil*, qui sert de guide aux familles d'accueil. Il contient plus de 70 normes de service qui donnent une orientation dans des domaines, dont les suivants :

- les droits de l'enfant et de la famille d'accueil, la participation de la famille naturelle et les responsabilités du Ministère;
- devenir une famille d'accueil;
- soins des enfants;
- milieu physique (foyer);
- signalement des incidents.

Les révisions périodiques gardent les normes à jour

2.48 Tant les *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil* que les *Normes relatives aux services des familles d'accueil* ont été révisées récemment en février 2013. Les deux ensembles de normes avaient été révisés auparavant en 2005. Le personnel nous a informés que le processus de révision a été global et a inclus la participation du bureau central et des régions.

Nous avons constaté quelques incohérences et omissions dans les normes

- 2.49** Bien que l'étendue de notre travail n'ait pas englobé la qualité des normes, nous avons constaté quelques incohérences et omissions dans les normes.
- 2.50** La *Liste de vérification du milieu physique* n'est pas complète. Le travailleur social a recours à cette liste lorsqu'il inspecte le foyer dans le cadre de la revue annuelle des familles d'accueil. Nous avons trouvé six omissions (c.-à-d., des éléments dans les normes qui ne sont pas inscrites sur la *Liste de vérification du milieu physique*). Par exemple, les *Normes relatives aux services des familles d'accueil* précisent que les enfants ne doivent pas être exposés à la fumée secondaire dans le foyer d'accueil. Cette restriction n'est aucunement mentionnée dans *Liste de vérification du milieu physique*.
- 2.51** Le Ministère nous a signalé que les soins sont donnés à forfait de plus en plus souvent en raison des problèmes de comportement toujours plus difficiles des enfants pris en charge par le ministre et de la difficulté d'attirer des parents de famille d'accueil bénévoles. Bien que l'utilisation de contrats avec les familles d'accueil soit à la hausse, les normes n'en font pas mention et il n'existe pas de lignes directrices écrites sur leur utilisation.
- 2.52** « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants²⁶. » Bien que le personnel du bureau central ait indiqué que l'approbation d'un foyer (d'accueil) temporaire ne requiert pas beaucoup de formulaires (comme un formulaire de demande, trois références personnelles, un *Plan de perfectionnement de la famille d'accueil*, une lettre d'approbation, une *Formule 1 – Agrément d'un centre de placement pour enfants* ou une *Entente générale relative au placement*), les normes sont vagues

²⁶ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005, p. 24

à ce sujet. Les normes précisent clairement une seule exemption pour les foyers (d'accueil) temporaires, soit l'exigence de la formation. Nous sommes d'avis que l'absence d'une orientation claire a entraîné des incohérences dans l'approbation et la surveillance des familles provisoires que nous avons observées dans nos tests, qui sont traitées ci-après.

Les incohérences dans l'approbation des foyers (d'accueil) provisoires²⁷ pourraient mettre à risque les enfants et le Ministère

2.53 Six des vingt dossiers que nous avons testés étaient des foyers (d'accueil) provisoires. Nous avons testé ces dossiers pour déterminer si les exigences d'approbation limitées, que le personnel du bureau central nous avait expliquées, étaient respectées. Aucun des six dossiers de foyers (d'accueil) provisoires que nous avons testés ne respectait les exigences.

2.54 Les différences dans la compréhension des exigences entre le bureau central et les bureaux régionaux étaient particulièrement préoccupantes. Deux bureaux régionaux ont indiqué que les familles (d'accueil) provisoires n'étaient pas tenues de prêter le serment de discrétion. Par contre, le bureau central a confirmé qu'il était requis. D'ailleurs, une région croyait que les foyers (d'accueil) provisoires n'avaient pas besoin d'une revue annuelle; cependant, le bureau central a confirmé qu'elle était effectivement requise.

2.55 Nous pensons que les incohérences dans l'approbation et la surveillance des foyers (d'accueil) provisoires pourraient mettre à risque les enfants et le Ministère. Comme le Ministère sanctionne le placement et approuve les foyers provisoires, nous sommes d'avis que la plupart des exigences pour les familles d'accueil régulières devraient également être requises pour les familles (d'accueil) provisoires.

Conclusion

2.56 Nous avons été heureux de constater que le Ministère possède des normes écrites pour les foyers d'accueil, qui sont révisées périodiquement. Cependant, nous avons constaté des incohérences (*Liste de*

²⁷ « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants. » (Normes, p. 24)

vérification du milieu physique) et noté deux domaines (les contrats et les foyers provisoires) qui ne sont pas traités suffisamment par les normes afin d'atténuer les risques pour le Ministère.

Recommandations

2.57 Nous recommandons que le ministère du Développement social établisse des normes de contrat pour les familles d'accueil.

2.58 Nous recommandons que le ministère du Développement social modifie ses normes afin de fournir une orientation complète et cohérente en matière d'approbation et de surveillance des foyers (d'accueil) provisoires²⁸.

²⁸ « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants. » (Normes, p. 24)

Constatation clé : Les normes d'approbation pour les familles d'accueil ne sont pas toujours respectées.

Contexte

2.59 Un des objectifs de notre travail était de : *déterminer si le ministère du Développement social respecte les normes écrites pour les familles d'accueil visant à fournir un milieu sûr et sécuritaire pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille naturelle.* Nous avons examiné les *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil* (normes), datées de janvier 2005. Les normes énoncent ce qui suit à la page 1: « *Les normes de pratique sont obligatoires et établissent le niveau minimal de rendement qu'il faut atteindre pour se conformer aux exigences d'un service particulier.* » Nous avons effectué des tests pour le respect de normes spécifiques au sujet de l'approbation des familles d'accueil. Ce procédé a demandé que nous parlions au personnel et examinions un échantillon de dossiers de familles d'accueil.

Résumé des constatations

2.60 Voici ce que nous avons constaté :

Constatations		Numéro de page
•	Le personnel du Ministère reconnaît l'importance des normes d'approbation et croit que les normes sont toujours respectées avant l'approbation d'une famille d'accueil.	39
!	La documentation dans les dossiers des familles d'accueil suggère le non-respect des normes.	39
!	Il existe des incohérences dans les renseignements entre le dossier manuel et le dossier électronique des familles d'accueil.	42
!	Les vérifications du casier judiciaire ne sont pas toujours effectuées conformément aux normes.	42
✓	Les parents de famille d'accueil reçoivent de la formation.	43

Le personnel du Ministère reconnaît l'importance des normes d'approbation et croit que les normes sont toujours respectées avant l'approbation d'une famille d'accueil

2.61 Le personnel du programme au bureau central nous a indiqué qu'il s'attendait à un strict respect des normes d'approbation. Au cours de notre visite d'un bureau régional pour mieux comprendre la prestation du programme, nous avons discuté du processus d'approbation avec plusieurs membres du personnel. Le processus qui nous a été décrit semblait rigoureux et approprié. Bien qu'un travailleur social était responsable d'une famille d'accueil candidate et effectuait l'évaluation, toute l'équipe se réunissait et discutait du cas du candidat, et l'approbation du surveillant était requise pour chaque famille d'accueil. Le personnel a reconnu l'importance d'avoir un processus d'approbation rigoureux et était convaincu que les normes d'approbation étaient respectées.

La documentation dans les dossiers des familles d'accueil suggère le non-respect des normes

2.62 Nous avons effectué des tests pour le respect de normes spécifiques au sujet de l'approbation des familles d'accueil. Nous avons sélectionné un échantillon de vingt dossiers de familles d'accueil. Nous avons choisi deux dossiers dans chacune des huit régions et deux dossiers supplémentaires dans les deux plus grandes régions. Nous avons examiné les dossiers pour déterminer si la documentation démontrait que les normes d'approbation avaient été respectées. L'**annexe IV** fournit de plus amples informations sur nos tests portant sur les dossiers de familles d'accueil, y compris des détails sur l'échantillon des dossiers de familles d'accueil sélectionnés pour les tests, une liste des normes relatives à l'approbation d'une famille d'accueil et les renseignements requis dans un dossier de famille d'accueil. S'il manquait de la documentation démontrant le respect d'une norme, nous avons alors considéré le dossier comme un cas de non-respect. La pièce 2.4 présente les résultats de nos tests des dossiers de familles d'accueil.

2.63 Les résultats de nos tests dénotent plusieurs cas de non-respect des normes d'approbation. Seulement deux des 20 dossiers contenaient toute la documentation requise pour l'approbation d'une famille d'accueil.

Pièce 2.4 – Résultats des tests des dossiers de familles d'accueil

2.4	Résultats des tests des dossiers de familles d'accueil				Nombre total des dossiers pertinents
	Respect		Non-respect		
	Nombre de dossiers	% des dossiers	Nombre de dossiers	% des dossiers	
Approbation	2	10 %	18	90 %	20
Formation	13	100 %	0	0 %	*13
Vérifications du casier – Avec la demande (approbation)	12	60 %	8	40 %	20
Vérifications du casier – Tous les 5 ans (surveillance)	4	36 %	7	64 %	**11
Renseignements cohérents	7	35 %	13	65 %	20
Revue annuelle	3	17 %	15	83 %	***18
Remarques :					
1. Respect a trait aux dossiers de familles d'accueil qui ont été testés et trouvés comme ayant respecté les normes.					
2. Non-respect a trait aux dossiers de familles d'accueil qui ont été testés et trouvés comme n'ayant pas respecté les normes.					
3. Nombre total des dossiers pertinents représente le nombre total de dossiers de familles d'accueil testés pour un attribut précis.					
4. Approbation – Les normes exigent que le travailleur social accomplisse plusieurs tâches, comme l'inspection du foyer et l'évaluation du candidat, avant que la famille d'accueil soit approuvée.					
5. Formation – Les normes exigent que le candidat suive une certaine formation.					
6. Vérifications du casier – Les normes exigent que toute personne de plus de 18 ans soit soumise à une vérification de casier judiciaire et à une vérification du Ministère au moment de la demande et à tous les 5 ans par la suite.					
7. Renseignements cohérents – Chaque famille d'accueil a un dossier manuel et un dossier électronique. Nos tests consistaient à comparer certains renseignements dans les deux dossiers pour s'assurer de leur cohérence.					
8. Revue annuelle – Les normes exigent une surveillance continue des familles d'accueil après leur approbation. Le travailleur social doit visiter le foyer d'accueil tous les ans en vue d'y effectuer une inspection et une revue annuelle des parents de famille d'accueil.					
* Sept dossiers ont été exemptés de nos tests pour la documentation appropriée sur la formation parce que six d'entre eux étaient des foyers (d'accueil) provisoires qui sont dispensés de la norme sur la formation et l'autre famille d'accueil venait juste d'être approuvée et sa période d'un an pour compléter la formation n'était pas encore terminée.					
** Neuf dossiers ont été exemptés de nos tests pour la surveillance des vérifications de casier judiciaire tous les 5 ans parce qu'ils n'avaient pas été des parents de famille d'accueil pour 5 ans et que la période n'était pas encore écoulée.					
*** Deux dossiers ont été exemptés de nos tests pour les revues annuelles régulières parce que les familles d'accueil venaient juste d'être approuvées et qu'une année complète ne s'était pas encore écoulée.					
Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les résultats des tests des 20 dossiers de familles d'accueil. Le Ministère a confirmé les résultats.					

2.64 Nos constatations ont été confirmées avec chacun des bureaux régionaux. Les documents manquants (avec le nombre d'occurrences) comprenaient les suivants :

- *Plan de perfectionnement de la famille d'accueil* – rempli par le travailleur social lors de l'approbation d'une famille d'accueil et utilisé de façon récurrente pour évaluer sa compétence à être une famille d'accueil (9);
- *Serment de discrétion* signé par les parents de la famille d'accueil (7);
- *Liste de vérification du milieu physique* – liste de contrôle de l'inspection du foyer qu'utilise le travailleur social pour évaluer si la résidence est adéquate (7);
- *Formule 1 – Agrément d'un centre de placement pour enfants* - L'approbation d'une ressource (foyer d'accueil) est accordée par le ministre²⁹ et le surveillant signe la *Formule 1* en son nom (5);
- *lettre d'approbation* envoyée à la famille d'accueil par le Ministère précisant les services qu'elle est autorisée à offrir et le nombre de lits pour lesquels elle a été approuvée (5);
- *rapport d'évaluation de la famille d'accueil* – préparé par le travailleur social qui doit « rencontrer chacun des candidats au moins trois fois, et ce, à des moments clés du processus d'évaluation familiale mutuelle³⁰. » Le travailleur social, le surveillant et le candidat signent le rapport (3);
- *lettres de référence* – trois (3) références écrites de personnes provenant de l'extérieur de la famille sont exigées pour chaque candidat³¹ (2);
- *Entente générale relative au placement* – signée par les parents de famille d'accueil avant que le Ministère place un enfant dans le foyer (2);
- *demande* – remplie par la personne intéressée à

²⁹ Selon l'article 6, *Règlement 91-170* de la *Loi sur les services à la famille*

³⁰ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005, p. 18

³¹ *Ibid.*, p. 13.

devenir un parent de famille d'accueil (1).

Il existe des incohérences dans les renseignements entre le dossier manuel et le dossier électronique des familles d'accueil

2.65 Au cours des tests effectués sur les vingt (20) dossiers de familles d'accueil, nous avons constaté les incohérences suivantes dans les renseignements entre le dossier manuel et le dossier électronique des familles d'accueil :

- neuf (9) cas où les dates d'approbation différaient;
- sept (7) cas où le travailleur social affecté différait;
- sept (7) cas où le nombre de places d'accueil approuvé différait;
- un (1) cas où les des dates d'échéance (c.-à-d., la date de la prochaine revue annuelle) différaient.

2.66 Étant donné que le bureau central utilise les renseignements électroniques sur les familles d'accueil, ces divergences sont importantes. Nous sommes d'avis que le manque de renseignements exacts sur les foyers d'accueil au niveau du Ministère pourrait réduire l'efficacité de la planification du programme. Cette question est discutée plus loin dans le présent chapitre avec notre recommandation.

Les vérifications du casier judiciaire ne sont pas toujours effectuées conformément aux normes

2.67 La directive sur la vérification du dossier de DS et du casier judiciaire stipule que « *La présente directive a été élaborée dans le but de faire en sorte que les programmes et services financés et approuvés par DS (Développement social) adoptent des méthodes qui protègent les enfants et les adultes vulnérables contre tout mauvais traitement physique ou sexuel et contre l'exploitation financière par des personnes qui y sont associées. La présente directive s'applique aux services dans les établissements et à domicile et comprend une vérification du dossier de DS et du casier judiciaire³².* » Cette directive s'applique aux foyers d'accueil. En outre, selon les normes, dans le cadre de l'évaluation d'une famille d'accueil potentielle, « *Le travailleur social de SRE doit effectuer une vérification des contacts antérieurs DS et du casier judiciaire de tout candidat*

³² Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005, Annexe A, p. 1.

*éventuel et de toutes personnes âgées de 19 ans ou plus qui résident dans le domicile*³³. »

2.68 Huit des vingt dossiers que nous avons examinés n'avaient pas de documentation montrant que les vérifications avaient été effectuées avant l'approbation de la famille d'accueil. (La pièce 2.4 montre les résultats de nos tests des dossiers de familles d'accueil.) Toutefois, dans chaque dossier testé, il y avait des éléments probants indiquant que les vérifications avaient été obtenues ultérieurement.

Les parents de famille d'accueil reçoivent de la formation.

2.69 Les candidats et les parents de famille d'accueil doivent suivre de la formation. « *La formation préalable PRIDE est obligatoire pour tous les candidats. Ce programme d'une durée de 27 heures s'étend sur neuf semaines et offre une introduction au placement en famille d'accueil en plus d'évaluer la capacité des candidats à jouer le rôle de parents de famille d'accueil*³⁴. » Les familles provisoires³⁵ sont exemptées de cette exigence. Les normes précisent que « *Bien que la formation préalable PRIDE ou la formation continue ne soit pas obligatoire pour les familles provisoires, les familles sont encouragées à y participer*³⁶. »

2.70 Les résultats de nos tests démontrent que les parents de famille d'accueil reçoivent la formation requise. Tous les 13 dossiers examinés contenaient des documents sur la formation.

Conclusion

2.71 Nos tests permettent de conclure que la documentation ne se trouve pas souvent dans le dossier de la famille d'accueil pour démontrer que toutes les normes requises ont été satisfaites avant l'approbation d'une famille d'accueil.

³³ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005, norme 5, p. 13.

³⁴ *Ibid.*, p. 3.

³⁵ « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants. » (Normes, p. 24)

³⁶ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005, p. 24.

Recommandation

2.72 Nous recommandons que le ministère du Développement social respecte ses normes écrites pour les foyers d'accueil afin d'offrir un milieu sûr et sécuritaire pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille.

Constatation clé : La surveillance des familles d'accueil a besoin d'être améliorée

Contexte

2.73 Le Ministère devrait surveiller les familles d'accueil conformément aux normes³⁷ écrites pour s'assurer qu'un milieu sûr et sécuritaire est maintenu. Nous avons effectué des tests pour le respect de normes spécifiques au sujet de la surveillance des familles d'accueil. Ce procédé a comporté des entretiens avec le personnel et l'examen d'un échantillon de dossiers de familles d'accueil. L'**annexe IV** fournit de plus amples informations sur nos tests portant sur les dossiers de familles d'accueil.

Résumé des constatations

2.74 Voici ce que nous avons constaté :

Constatations		Numéro de page
!	Les revues annuelles ne sont pas toujours effectuées comme l'exigent les normes.	46
!	Un cas de non-respect de la norme portant sur le nombre maximal d'enfants a été décelé.	46
!	Les vérifications des casiers judiciaires ne sont pas toujours effectuées selon les normes.	47
!	La surveillance du programme exercée au niveau régional est inadéquate.	47
!	La surveillance du programme exercée par le bureau central est inadéquate.	48

³⁷ Le terme « normes » renvoie au document du Ministère, intitulé *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005. « Les normes de pratique sont obligatoires et établissent le niveau minimal de rendement qu'il faut atteindre pour se conformer aux exigences d'un service particulier. » (Section 1.1, p.1)

Les revues annuelles ne sont pas toujours effectuées comme l'exigent les normes

2.75 Les normes exigent que le travailleur social doive « évaluer la compétence de la famille d'accueil à jouer son rôle de famille d'accueil de façon permanente »³⁸ en effectuant une revue annuelle, qui inclut la mise à jour du *Plan de perfectionnement de la famille d'accueil* et une inspection du foyer en utilisant la *Liste de vérification du milieu physique*.

2.76 Les résultats de nos tests établissent que les parents de familles d'accueil ne sont pas surveillés conformément aux normes. Les revues annuelles ne sont pas toujours effectuées. Seulement trois des 18 dossiers testés contenaient de la documentation démontrant que les revues annuelles avaient été menées régulièrement. Les 15 autres dossiers ne respectaient pas cette norme. (Nous avons considéré le dossier comme non conforme lorsqu'il manquait de la documentation pour une ou plusieurs revues annuelles.) La pièce 2.4 présente les résultats de nos tests. Nos observations comprennent ce qui suit :

- Neuf dossiers ne contenaient pas un *Plan de perfectionnement de la famille d'accueil*. Deux régions nous ont dit qu'elles n'utilisaient pas ce formulaire. Elles avaient demandé de la formation sur la manière de remplir le formulaire, mais ne l'avaient pas encore eu.
- Sept dossiers ne contenaient pas la *Liste de vérification du milieu physique* pour une ou plusieurs années.

Un cas de non-respect de la norme portant sur le nombre maximal d'enfants a été décelé

2.77 Les normes permettent un maximum de cinq enfants dans un foyer.

« *Un foyer d'accueil novice et ordinaire sera autorisé à accueillir jusqu'à cinq enfants pris en charge, y compris les enfants qui reçoivent des services d'autres organismes*³⁹. »

« *Le nombre total de personnes à charge au foyer d'accueil novice ou ordinaire, y compris les enfants pris en charge, ne doit pas dépasser sept (7). Les personnes à*

³⁸ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005 (norme 23, p. 26).

³⁹ Ibid. p.17.

charge comprennent les enfants naturels âgés de moins de 19 ans, les membres de la famille fragiles et âgés, les pensionnaires et les clients placés en vertu d'autres programmes⁴⁰. »

2.78 Au cours de nos tests des dossiers de familles d'accueil, nous avons examiné un dossier qui mentionnait que la famille d'accueil avait été approuvée pour dix enfants, soit un nombre bien supérieur au maximum précisé dans les normes.

Les vérifications des casiers judiciaires ne sont pas toujours effectuées selon les normes

2.79 Pour protéger les enfants contre les mauvais traitements, le Ministère a une directive exigeant une vérification des antécédents et du casier judiciaire avant qu'un candidat ne soit approuvé comme famille d'accueil et de façon continue par la suite. Selon les normes : « *Une vérification des antécédents auprès du ministère du Développement social et une vérification du casier judiciaire doivent être effectuées tous les cinq ans après l'approbation de la famille d'accueil ou plus tôt s'il y a lieu⁴¹. »*

2.80 Les résultats de nos tests démontrent que les vérifications des antécédents et du casier judiciaire ne sont pas toujours effectuées de façon continue. Onze des vingt dossiers que nous avons examinés représentaient des familles d'accueil qui étaient en activité depuis plus de cinq ans, ce qui exigeait une vérification continue des antécédents et du casier judiciaire. Sept des onze dossiers n'avaient pas de documentation confirmant que les vérifications continues des antécédents et du casier judiciaire avaient été effectuées comme le précisent les normes.

La surveillance du programme exercée au niveau régional est inadéquate

2.81 Les surveillants régionaux sont responsables de s'assurer que les travailleurs sociaux travaillant avec les familles d'accueil réalisent le programme conformément aux normes. Toutefois, en nous fondant sur les divergences que nous avons trouvées dans notre examen (les revues annuelles pas toujours effectuées comme les

⁴⁰ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes relatives aux services des familles d'accueil*, janvier 2005, p. 13.

⁴¹ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes relatives aux services des familles d'accueil*, janvier 2005, norme 8.2.2, p. 41.

normes le requièrent, le non-respect de la norme relative au nombre maximal d'enfants, les vérifications des casiers judiciaires pas toujours effectuées conformément aux normes), nous sommes d'avis que la surveillance exercée au niveau des régions est inadéquate.

La surveillance du programme exercée par le bureau central est inadéquate

2.82 Les unités suivantes du bureau central, qui participent dans les services résidentiels pour enfants (foyers d'accueil et foyers de groupe), ont les responsabilités de surveillance énumérées dans leur description.

- « *La Division de la conception des programmes et de la qualité voit à planifier, à concevoir et à surveiller, selon une perspective provinciale, tous les programmes du Ministère*⁴². »
- « *La Direction des services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse voit à planifier, à concevoir et à surveiller l'ensemble des programmes et des services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse du Ministère. Ce secteur regroupe les programmes et les services suivants : [...] Services de protection de l'enfance, Enfants pris en charge et Services de post-tutelle, Services résidentiels pour enfants (foyers d'accueil et foyers de groupe)*⁴³ [...] »
- Vérification clinique et formation en bien-être à l'enfance – [Traduction] « *Le programme de vérification clinique et de formation en bien-être à l'enfance du Nouveau-Brunswick a été lancé en février 2010. Les vérifications cliniques fournissent un examen indépendant, objectif et systématique de la façon dont les programmes liés au bien-être de l'enfance, dont Services de protection de l'enfance, et les Enfants pris en charge, et les Services résidentiels pour enfants (foyers d'accueil et foyers de groupe) sont exécutés. La vérification clinique est un processus de collecte d'informations fondé sur les forces en vue de l'amélioration continue de la prestation des services des programmes liés au bien-être de l'enfance. [...] Les vérifications cliniques visent à accroître la*

⁴² Site Web du Ministère – Mandat

⁴³ Site Web du Ministère – Mandat

confiance du public et du personnel à l'égard du Ministère et aider à assurer le plus haut niveau de services offerts aux enfants du Nouveau-Brunswick⁴⁴. »

2.83 Malgré ces responsabilités écrites, les discussions avec les membres du personnel du bureau central ont révélé qu'ils effectuent des procédures de contrôle de la qualité et de surveillance limitées pour s'assurer que les normes sont respectées et qu'il y a une cohérence auprès des foyers d'accueil dans toute la province.

2.84 Nos constatations, qui confirment le manque de surveillance exercée par le bureau central ont trait à ce qui suit :

- non-respect prévalent des normes d'approbation;
- revues annuelles pas toujours effectuées;
- incohérences entre les régions dans l'application des exigences pour les familles (d'accueil) provisoires.

Conclusion

2.85 Le Ministère ne surveille pas toujours les familles d'accueil conformément aux normes écrites pour s'assurer qu'un milieu sûr et sécuritaire est maintenu pour les enfants pris en charge. La surveillance exercée autant par les bureaux régionaux que le bureau central est inadéquate.

Recommandation

2.86 Nous recommandons que le ministère du Développement social mette en œuvre des procédures régulières de surveillance autant pour les bureaux régionaux que pour le bureau central afin d'assurer le respect de ses normes. Les procédures pourraient inclure, sans nécessairement s'y limiter, à :

- un examen périodique d'un échantillon de dossiers pour vérifier le respect des normes;
- un examen régulier des « dates d'approbation expirées » inscrites dans le système d'information électronique, accompagné d'un suivi pour s'assurer que la revue annuelle de la famille d'accueil est terminée à temps.

⁴⁴ Description du programme fournie par le Ministère.

Constatation clé : On a besoin de plus de foyers d'accueil

Contexte

2.87 Pour leur protection, des enfants peuvent être retirés à leurs parents de manière provisoire ou permanente et pris en charge par le ministre. Cette situation peut survenir en tout temps, le jour ou la nuit, tous les jours de l'année. Les enfants pris en charge par le ministre ont besoin d'un endroit pour vivre où ils seront gardés de manière responsable. Un foyer d'accueil⁴⁵ représente le premier choix du Ministère pour les enfants pris en charge. Le Ministère considère les familles d'accueil comme une [Traduction] « ressource essentielle »⁴⁶. Avoir un nombre suffisant de foyers d'accueil est primordial pour les [Traduction] « les enfants vulnérables dans le besoin »⁴⁷.

Résumé des constatations

2.88 Voici ce que nous avons constaté :

Constatations		Numéro de page
!	Le nombre de foyers d'accueil a chuté de 41 % au cours d'une période de huit ans.	52
!	Il est difficile de recruter et de retenir des familles d'accueil.	52
!	Une insuffisance de familles d'accueil pourrait avoir des conséquences graves pour les enfants vulnérables.	54
!	Les parties intéressées sont préoccupées par le nombre décroissant de familles d'accueil.	55
!	Il n'existe pas de stratégie provinciale à long terme pour assurer un nombre suffisant et approprié de foyers d'accueil disponibles, au besoin.	56
!	La perte de familles d'accueil pourrait avoir une incidence financière importante pour la province.	58

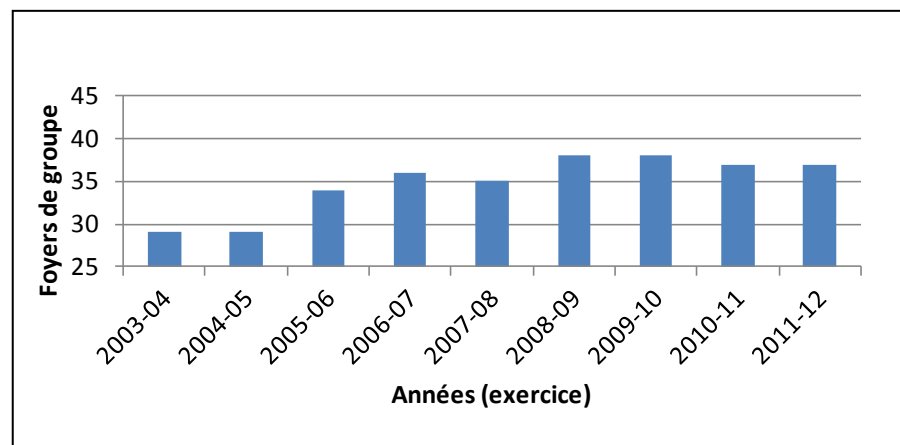
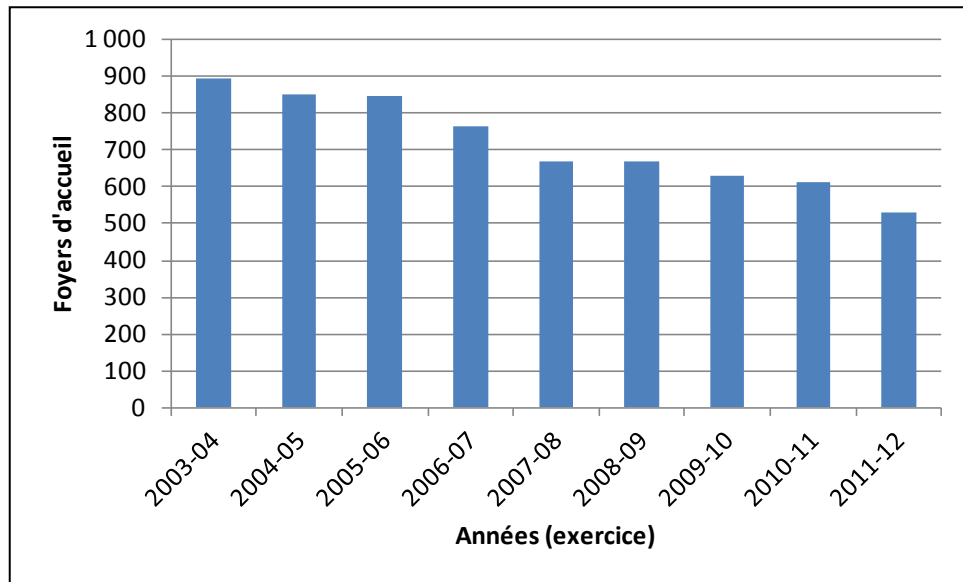
⁴⁵ Un « foyer d'accueil » comprend un « foyer provisoire » - « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants. »

⁴⁶ Lettre reçue par la vérificatrice générale de la part de la sous-ministre du ministère du Développement social, 2013.

⁴⁷ Ibid.

Pièce 2.5 – Ressources disponibles pour les enfants pris en charge – Foyers d'accueil et foyers de groupe

2.5 Ressources disponibles pour les enfants pris en charge – Foyers d'accueil et foyers de groupe

**Remarques :**

1. **Foyers d'accueil** – fournissent à un enfant ou à des frères et sœurs un autre domicile leur offrant les soins et le soutien nécessaires quand ils ne peuvent pas habiter avec leur famille naturelle.
2. **Foyers de groupe** – sont des établissements privés à caractère familial pouvant accueillir jusqu'à six enfants.
3. **Exercice** – représente la période d'information financière du gouvernement du Nouveau-Brunswick (allant du 1^{er} avril au 31 mars).

Source : Graphique créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données présentées dans les rapports annuels et sur le site Web du Ministère.

Le nombre de foyers d'accueil a chuté de 41 % au cours d'une période de huit ans

2.89 La pièce 2.5 montre le nombre de foyers d'accueil et de foyers de groupe depuis 2003-2004. Voici nos observations :

- Le nombre de foyers d'accueil a chuté de 41 % au cours d'une période de huit ans. Il a baissé de 362, passant de 893 en 2003-2004 à 531 en 2011-2012.
- Il y a eu une augmentation de 28 % dans le nombre de foyers de groupe au cours d'une période de huit ans. Il s'est haussé de 8, passant de 29 en 2003-2004 à 37 en 2011-2012.

2.90 Une région nous a fourni des documents montrant que le nombre de foyers d'accueil dans ce secteur a reculé de 51 % entre juillet 2003 et octobre 2012.

Il est difficile de recruter et de retenir des familles d'accueil

2.91 Le Ministère et des représentants de l'AFANB nous ont informés que les questions suivantes posent des défis dans le recrutement et la rétention des familles d'accueil :

- **Financement** - Les représentants de l'AFANB ont indiqué que le niveau de financement disponible actuellement pour les familles d'accueil nuit tant au recrutement qu'à la rétention des familles d'accueil. Cette question est examinée plus en détail plus loin dans le chapitre.
- **Soins de relève** - Les familles d'accueil ont de la difficulté à obtenir des soins de relève lorsqu'il y a une pénurie de familles d'accueil. Les soins de relève représentent un répit du placement en famille d'accueil pour une urgence, un problème médical, une fin de semaine, etc. Sans soins de relève adéquats, une famille d'accueil pourrait se « brûler » et cesser d'offrir le service.
- **Comportements plus difficiles des enfants** – Les enfants qui sont pris en charge sont plus difficiles à prendre soin que par le passé. Cette situation rend plus exigeant le placement en famille d'accueil et peut créer des tensions chez les familles d'accueil.
- **Parents de famille d'accueil vieillissant** – Une grande partie des parents de famille d'accueil actuels sont des bénévoles depuis plusieurs années. Ils vieillissent et deviennent des personnes âgées qui ont parfois moins d'énergie que l'exige de nos jours le

placement en famille d'accueil.

- **Deux parents qui travaillent** – Dans beaucoup plus de ménages, les deux parents sont sur le marché du travail, ce qui laisse moins de temps pour faire du bénévolat, car être une famille d'accueil peut présenter tout un défi. Par le passé, les gens cherchaient à devenir parents de famille d'accueil, mais ceci arrive rarement maintenant.
- **Comme le nombre de famille d'accueil diminue, le programme devient plus exigeant pour les familles d'accueil qui restent** parce que les répités sont moins nombreux et plus courts entre les affectations de placement familial. Ce problème peut nuire également à la rétention si les familles d'accueil démissionnent en raison de la fatigue. Il peut également compromettre le recrutement parce que, par le passé, les familles d'accueil partageaient publiquement leur expérience positive, aidant ainsi au recrutement par bouche-à-oreille.
- **Nouvelle directive** - En 2005, le Ministère a instauré une directive qui rendait les employés du Ministère inadmissibles à devenir des parents de famille d'accueil. Le Ministère a laissé savoir que cette directive était nécessaire pour éliminer tout conflit d'intérêts perçu ou potentiel. Avant l'instauration de cette directive, certains employés étaient des parents de famille d'accueil. Compte tenu de leur expérience, les employés du Ministère peuvent être plus en mesure de penser à devenir des parents de famille d'accueil. (Le Ministère emploie environ 1 580⁴⁸ personnes.)

⁴⁸ Le site Web du Ministère fait mention de 1 582 employés – juin 2013.

Une insuffisance de familles d'accueil pourrait avoir des conséquences graves pour les enfants vulnérables

2.92 Lorsqu'il n'y a pas assez de familles d'accueil, ce sont les enfants vulnérables ayant besoin de soins qui en souffrent le plus. Le Ministère a fait savoir qu'une insuffisance de foyers d'accueil peut causer, et a causé à l'occasion, les événements suivants :

- **Le Ministère peut avoir de la difficulté à respecter la norme de jumelage⁴⁹.** La norme exige du travailleur social de l'enfant de « *jumeler les besoins de ce dernier avec les ressources appropriées*⁵⁰. » Lorsque la disponibilité de foyers d'accueil est limitée, trouver un placement qui satisfait le mieux les besoins d'un enfant donné peut être impossible.
- **Les frères et sœurs peuvent être séparés.** Les foyers d'accueil approuvés pour trois ou quatre enfants peuvent avoir chacun seulement une place disponible. Par conséquent, lorsque des frères et des sœurs sont pris en charge, chaque enfant peut être affecté à un foyer d'accueil différent ayant seulement une place disponible.
- **L'enfant peut être placé dans un foyer d'accueil situé dans une région différente.** Cette situation peut engendrer d'autres problèmes désagréables. Par exemple, l'enfant peut avoir à fréquenter une école différente, ce qui peut entraîner des difficultés d'ordre académique ou social. La distance peut rendre plus difficiles les rendez-vous (médecin, thérapie, etc.) et les visites avec leurs parents.
- **L'enfant peut être placé dans un foyer de groupe.** Généralement, les foyers de groupe sont réservés aux enfants « *qui ne peuvent pas rester dans un foyer d'accueil ou avec la famille biologique à cause de difficultés d'ordre physique ou comportemental*⁵¹. » Les foyers de groupe ne sont pas conçus pour les enfants qui iraient bien dans un foyer d'accueil

⁴⁹ Le terme « normes » renvoie au document du Ministère, intitulé *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005. « Les normes de pratique sont obligatoires et établissent le niveau minimal de rendement qu'il faut atteindre pour se conformer aux exigences d'un service particulier. » (Section 1.1, p.1)

⁵⁰ Province du Nouveau-Brunswick – ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005 (norme 22, p. 26).

⁵¹ Site Web du Ministère - Services

- **Il y a eu des situations où un enfant a été placé temporairement dans une chambre d'hôtel** avec de l'appui jusqu'à ce qu'un placement ait été trouvé pour répondre aux besoins de l'enfant. Le Ministère a indiqué que malgré le fait que cette situation soit arrivée, c'est un évènement rare.
- **Le processus de placement devient moins efficace.** Le travailleur social a besoin de plus de temps pour trouver un foyer d'accueil pour un enfant lorsque les places sont limitées. Les placements d'urgence peuvent être très difficiles; il peut s'écouler plusieurs heures avant de trouver un lit dans un foyer d'accueil, pendant que l'enfant est assis et attend au bureau régional.
- **Une décision clinique peut être touchée.** Lorsqu'un travailleur social est conscient qu'il n'y a aucun foyer d'accueil disponible dans sa région pour l'enfant ou pour les frères et sœurs, il peut laisser l'enfant (les enfants) avec sa (leur) famille au lieu d'avoir à le(s) déménager dans une autre région ou à séparer les frères et les sœurs. Si c'est le cas, des services sont donnés au foyer pour assurer la sécurité de l'enfant (des enfants).

Les parties intéressées sont préoccupées par le nombre décroissant de familles d'accueil

2.93 Lorsque nous avons commencé notre travail, le Ministère nous a informés que [Traduction] « *Le ministère du Développement social lutte actuellement à maintenir un nombre suffisant de foyers d'accueil et recrute continuellement des personnes pour ouvrir leur résidence aux enfants vulnérables qui ont des besoins*⁵². »

2.94 Au cours de notre visite d'un bureau régional pour mieux comprendre la prestation du programme, la plupart des membres du personnel ont soulevé la question du nombre décroissant de familles d'accueil et des défis que causait cette situation. Cinq régions ont souligné qu'il n'y avait aucun foyer d'accueil disponible pour les enfants de 12 à 19 ans dans leur région.

2.95 Les représentants de deux AFANB, à qui nous

⁵² Lettre du Ministère à la vérificatrice générale, datée du 25 janvier 2013.

avons parlé, ont exprimé des préoccupations au sujet du nombre décroissant de familles d'accueil et des causes et effets possibles.

Il n'existe pas de stratégie provinciale à long terme pour assurer un nombre suffisant et approprié de foyers d'accueil disponibles, au besoin.

2.96 En ce qui a trait à la protection de l'enfance et aux enfants pris en charge par le ministre, le Ministère énonce ce qui suit sur son site Web :

- [Traduction] « *La ministre assume les droits parentaux et ce ministère est chargé de trouver à ces enfants une famille d'accueil jusqu'à ce qu'ils soient adoptés ou qu'ils atteignent l'âge adulte*⁵³. »
- « *Les décisions sont prises dans l'intérêt supérieur de l'enfant*⁵⁴. »
- « *Le Ministère est d'avis que chaque enfant a le droit de faire partie d'une famille permanente*⁵⁵. »

2.97 Les normes exigent que chaque région recrute des familles pour devenir des familles d'accueil. Chacune des huit régions nous a fait part de ses efforts de recrutement, qui étaient passablement uniformes et comprenait une activité promotionnelle par l'entremise de moyens comme : messages radiophoniques, annonces dans les journaux, distribution de documentation de promotion dans le cadre d'évènements publics et tenue de séances publiques d'information.

2.98 Les normes incluent des lignes directrices qui suggèrent que « *L'équipe régionale évalue les besoins en matière de recrutement de ressources de placement au moins une fois par an avant de commencer une campagne de recrutement.* » Trois régions ont mentionné qu'elles n'évaluaient pas leurs besoins en matière de recrutement. Une région a fourni de la documentation sur une évaluation des besoins et a précisé qu'elle avait un comité de recrutement. Une autre région a souligné qu'elle effectuait de façon continue des évaluations en matière de recrutement. Le bureau central ne supervise ni ne surveille leurs processus.

⁵³ Site Web du Ministère - Services – *Programme de protection*

⁵⁴ Site Web du Ministère - Services - *Enfants et jeunes pris en charge par le ministre*

⁵⁵ Ibid.

2.99 Plusieurs régions ont signalé un grand besoin pour des foyers d'accueil pour des groupes d'âge particuliers, notamment :

- Foyers d'accueil pour les 12 à 19 ans : généralement, les enfants plus âgés ne sont pas adoptés et ne sont pas demandés par les familles d'accueil. Les modifications récentes apportées récemment aux dispositions législatives ont repoussé l'âge pour le programme de 16 à 19 ans, augmentant ainsi la durée de temps requis pour le placement familial.
- Foyers d'accueil pour les enfants d'âge préscolaire : les familles d'accueil désirent des enfants qui vont à l'école, notamment les familles avec deux parents qui travaillent.

2.100 Une région est même allée plus loin en déclarant : [Traduction] « *Nous avons fortement besoin de nouveaux foyers pour les enfants de tous les âges. Nous n'avons pas été en mesure au cours de toutes ces années de dire que nous avons assez de foyers pour une catégorie d'âge en particulier.* »

2.101 Les lignes directrices pour les normes traitant du recrutement suggèrent également que : Le Conseiller provincial du programme de Services résidentiels pour enfants est responsable pour une stratégie provinciale d'information et recrutement avec l'association des familles d'accueil du Nouveau-Brunswick. La documentation de promotion est mise à la disposition des bureaux régionaux qui peuvent en faire une utilisation continue. Le conseiller du programme nous a informés des efforts de recrutement, dont la mise à jour de la documentation de promotion et de la publicité. Les régions nous ont déclaré qu'elles trouvaient utile la documentation de promotion.

2.102 Autant les bureaux régionaux que le conseiller du programme nous ont informés que les activités de recrutement fluctuaient chaque année en fonction des fonds disponibles. Une région a souligné qu'il n'y avait pas de budget fixe pour le recrutement. Une autre région a précisé qu'elle avait besoin de faire de la publicité locale, mais qu'elle n'avait pas eu de budget de publicité pendant deux ans.

2.103 Le Ministère ne dispose pas d'un plan officiel pour le recrutement et la rétention des familles d'accueil. Bien

que la promotion du programme peut s'avérer une composante importante, elle ne constitue pas une stratégie complète en elle-même. Il n'existe pas de stratégie à long terme pour assurer qu'il y ait un nombre suffisant et approprié de foyers d'accueil disponibles en cas de besoin. Nous sommes d'avis qu'une stratégie est nécessaire pour répondre aux besoins à court et à long terme, définir précisément la participation des bureaux régionaux et du bureau central, et qu'elle soit convenablement financée.

La perte de familles d'accueil pourrait avoir une incidence financière importante pour la province

2.104 Pendant que nous avons des difficultés à obtenir des informations sur les coûts pour les foyers d'accueil, nous avons appris ce qui suit :

- Le coût du Ministère pour garder un enfant dans un foyer d'accueil pour une année varie d'un minimum de 8 800 \$⁵⁶ à une moyenne de 22 700 \$⁵⁷.
- Le personnel a souligné que lorsqu'une région est incapable de trouver un foyer d'accueil pour un enfant, elle peut faire de la publicité pour employer une personne pour procurer des services de garde. Par soins sous contrat, on entend que le parent d'accueil est rémunéré pour le temps qu'il ou elle consacre à s'occuper de l'enfant, ce qui est différent d'un foyer d'accueil régulier où les parents d'accueil travaillent bénévolement. Dans le cadre de nos tests de vingt éléments, nous avons trouvé un cas de 2009 pour des soins sous contrat dans un foyer (d'accueil) provisoire⁵⁸. Le coût s'est élevé à environ 57 000 \$ pour cette année-là.
- Au sujet des foyers de groupe, le Ministère nous a informés que le coût moyen par lit, fondé sur les subventions annualisées versées par le Ministère en 2011-2012, est de 95 751 \$. Ce montant de subvention pour les foyers de groupe ne comprend

⁵⁶ Annexe 5 – Coût annuel minimum estimatif pour garder un enfant dans un foyer d'accueil.

⁵⁷ Calculé par le Bureau du vérificateur général en utilisant les données non auditées fournies par le Ministère : le coût du placement familial de 25 millions de dollars pour l'exercice 2011-2012 divisé par le nombre de 1 100 enfants en placement familial pendant le même exercice (25 000 000 \$ / 1 100 = 22 727 \$).

⁵⁸ « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants. » (Normes, p. 24)

pas des coûts particuliers liés à l'enfant, comme les vêtements, les fournitures scolaires et les primes de Noël, qui sont inclus dans les coûts des foyers d'accueil plus haut.

2.105 L'information sur le coût des soins montre clairement que les soins en foyer d'accueil sont beaucoup moins dispendieux que les soins sous contrat et les soins en foyer de groupe. Chaque lit non disponible dans foyer d'accueil coûte à la province un montant supplémentaire de 95 751 \$ pour un lit dans un foyer de groupe. L'expérience récente révèle que le nombre de foyers d'accueil diminue et celui de foyers de groupe augmente (selon la pièce 2.5 présentée plus haut). Si cette tendance se maintient, elle aura une incidence financière négative importante pour la province.

Conclusion

2.106 La baisse importante du nombre de foyers d'accueil est très préoccupante. Il a chuté de 41 % au cours d'une période de huit ans. Une insuffisance de familles d'accueil pourrait occasionner des conséquences défavorables pour les enfants vulnérables qui ont besoin de soins (des frères et des sœurs pourraient être séparés, un enfant pourrait être placé dans un foyer d'accueil dans une région différente de sa communauté ou peut-être placé dans un foyer de groupe) et avoir une incidence financière négative importante sur le coût des soins pour la province. Le Ministère ne dispose pas d'un plan écrit pour traiter du nombre décroissant de familles d'accueil.

Recommandation

2.107 Nous recommandons que le ministère du Développement social élabore une stratégie à long terme pour s'assurer qu'il y ait des foyers d'accueil suffisants et appropriés qui sont disponibles pour répondre aux besoins régionaux et aider à atteindre [Traduction] « *L'objectif principal du programme des services résidentiels pour enfants...d'assurer des services résidentiels uniformes et de haute qualité pour les enfants qui sont pris en charge par le ministre de manière provisoire ou permanente*⁵⁹. »

⁵⁹ Lettre du Ministère à la vérificatrice générale, datée du 25 janvier 2013.

Constatation clé : Le financement pour les foyers d'accueil a besoin d'être étudié

Contexte

2.108 Les familles d'accueil sont des bénévoles qui sont remboursés pour les frais liés aux soins donnés à l'enfant pris en charge. Le Ministère paie ce qui suit :

- Lorsqu'ils ont un enfant pris en charge qui vit avec eux, les parents de famille d'accueil sont rémunérés selon un taux mensuel⁶⁰ fixe établi en fonction de l'âge de l'enfant.
- Des « allocations » sont versées à des moments précis de l'année pour les vêtements de saison, les fournitures scolaires et les cadeaux de Noël.
- Le plan d'intervention de l'enfant peut comprendre des services et des articles supplémentaires, comme ceux de loisirs et de thérapie, pour lesquels le financement est fourni à la famille d'accueil ou qui sont payés directement au fournisseur de service.
- En outre, le Ministère verse [Traduction] « *des frais de service mensuels basés sur la classification de la famille d'accueil. La classification des familles d'accueil est fonction de la formation, l'expérience et le perfectionnement professionnel. Chaque classification présente des frais de service mensuels correspondants qui visent à compenser les familles d'accueil pour leur temps, leur compétence et leurs efforts*⁶¹. »

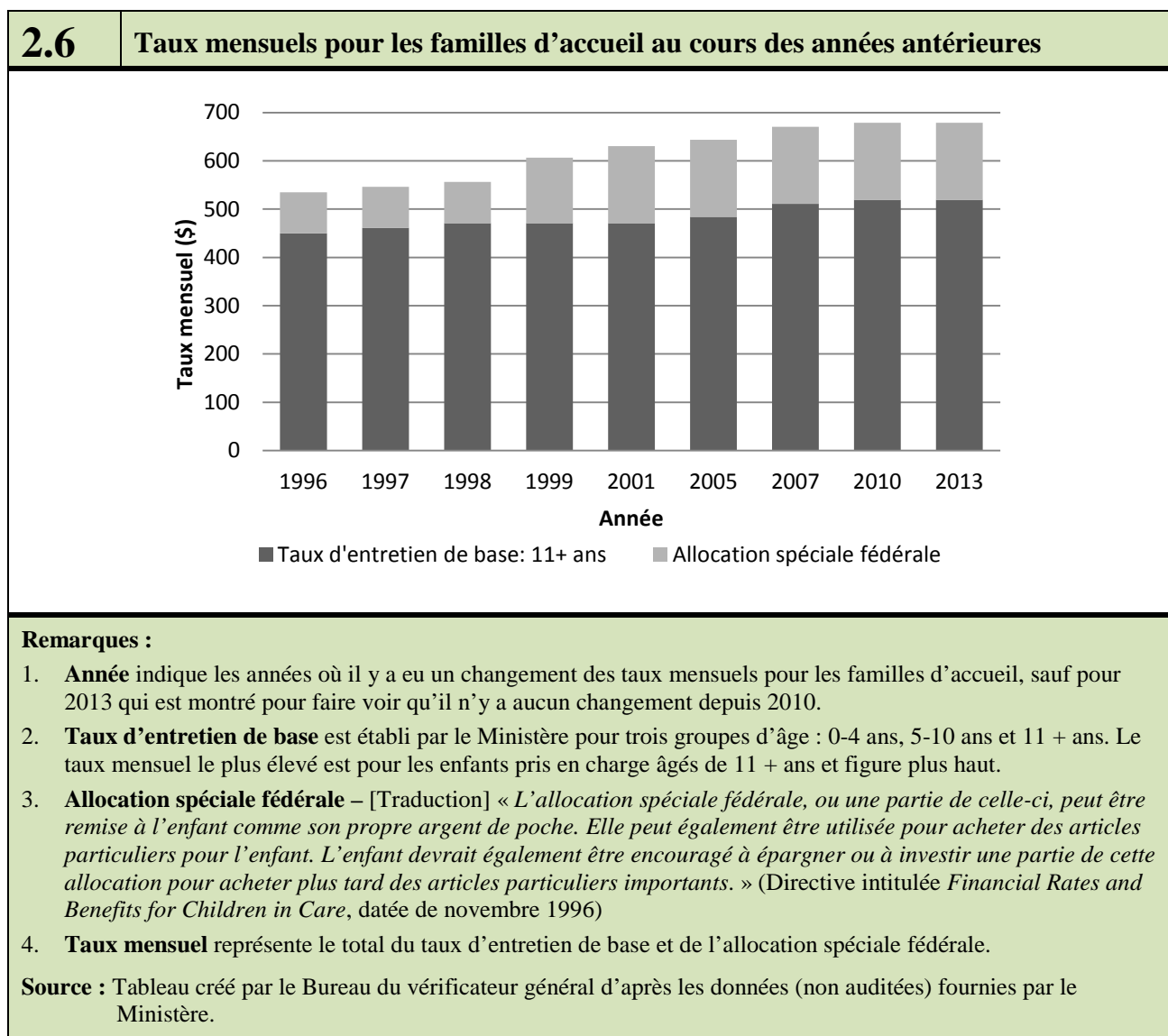
⁶⁰ « taux mensuel » renvoie au total du taux d'entretien de base et de l'allocation spéciale fédérale.

⁶¹ *Financial Rates and Benefits for Children in Care and Service Fees for Foster Families*, août 2011. Les frais de service mensuels sont de 200 \$ par mois/enfant pour les familles d'accueil régulières (qui ont au moins six mois d'expérience pratique comme famille d'accueil) et de 516 \$ par mois/enfant pour les familles d'accueil pour soins thérapeutiques, besoins spéciaux et jeunes contrevenants. (Les nouvelles familles d'accueil ne reçoivent pas de frais de service mensuels avant qu'elles aient eu six mois d'expérience pratique comme famille d'accueil.)

**Résumé des
constatations****2.109** Voici ce que nous avons constaté :

Constatations		Numéro de page
!	Les taux mensuels pour les familles d'accueil ont peu changé depuis 1996.	62
!	Plusieurs taux de remboursement supplémentaires pour les enfants pris en charge n'ont pas été révisés depuis au moins six ans.	66
!	Les taux peuvent influencer sur la rétention et le recrutement de familles d'accueil nécessaires.	68
!	Le Ministère n'a pas de directive ou d'orientation écrite pour une révision périodique des taux.	69

Pièce 2.6 – Taux mensuels pour les familles d'accueil au cours des années antérieures



Les taux mensuels pour les familles d'accueil ont peu changé depuis 1996

2.110 La directive intitulée *Financial Rates and Benefits for Children in Care*, datée de novembre 1996, énonce que [Traduction] : « Le Ministère versera des fonds aux familles d'accueil au nom des enfants pris en charge ... conformément aux montants et aux critères précisés dans les tableaux suivants... Le Ministère s'efforcera de verser à chaque famille d'accueil des fonds appropriés au moyen d'un chèque mensuel pour l'entretien régulier afin de subvenir aux besoins particuliers de chaque enfant, en fonction du plan d'intervention de l'enfant, et de minimiser l'utilisation de factures et de remboursements distincts. »

2.111 La pièce 2.6 présente les taux mensuels pour les familles d'accueil depuis 1996. Voici certaines de nos observations au sujet de ceux-ci :

- Depuis 1996, le taux pour l'entretien de base pour un enfant pris en charge âgé de 11 + ans a augmenté de 69 \$ (15.3 %). L'augmentation est similaire pour les deux autres groupes d'âge (0-4 ans et 5-10 ans), soit 58 \$ et 63 \$ (17 % et 16 %).
- Selon les taux utilisés par le Ministère, l'allocation spéciale fédérale s'est accrue de 88 % au cours de la même période (soit une augmentation de 74,67 \$ depuis 1996).
- Depuis 2007, l'augmentation a été de huit dollars (8 \$), ce qui équivaut à une augmentation de 2 % au cours des six dernières années.
- Le dernier changement des taux pour les familles d'accueil remonte à avril 2010, il y a plus de trois ans.

Pièce 2.7 – Analyse des composantes du taux d'entretien de base mensuel pour les enfants pris en charge

Composante	1996	2002	2013	Augmentation de 2002 à 2013		Augmentation de l'IPC de 2002 à 2013 (%)
				\$	%	
Hébergement	100 \$	107 \$	107 \$	0	0	63,4 et 15,5
Nourriture	157	168	188	20	11,9	38,6
Vêtements	55	57	77	20	35,0	1,8
Soins personnels	23	24	32	8	33,3	10,0
Transport	35	35	35	0	0	24,4
Gardiennage	45	45	45	0	0	-
Loisirs/Occasions spéciales	35	35	35	0	0	6,6
Total du taux d'entretien de base mensuel	450 \$	471 \$	519 \$	48 \$	10,2%	

Remarques :

1. Les **composantes** du taux d'entretien de base pour les enfants pris en charge sont établies par le Ministère pour trois groupes d'âge : 0-4 ans, 5-10 ans et 11 + ans. Le taux mensuel le plus élevé est pour les enfants pris en charge de 11 + ans et figure dans le tableau plus haut pour les années 1996, 2002 et 2013 (le taux actuel depuis avril 2010).
2. **IPC = Indice des prix à la consommation** est une mesure du taux de changement des prix pour les biens et services achetés par les consommateurs canadiens. C'est l'indice des changements de prix le plus utilisé au Canada.
3. L'**hébergement** comprend les frais supplémentaires pour les services publics, les articles ménagers, les draps et les serviettes, la vaisselle et l'usure normale de l'ameublement et des électroménagers.
4. Les **vêtements** comprennent les chaussettes et les sous-vêtements, les vêtements d'extérieurs, les chaussures (y compris les espadrilles), les tenues de sport (p. ex., vêtement de jogging).
5. Les **soins personnels** comprennent les coupes de cheveux, les produits d'hygiène personnelle, les médicaments contre le rhume en vente libre, les vitamines, etc.
6. Le **transport** couvre les frais de déplacement pour l'aller et le retour pour les activités récréatives, le magasinage, les coupes de cheveux et les activités courantes semblables.
7. Le **gardiennage** fournit une aide aux familles d'accueil pour leur permettre de poursuivre leurs activités liées à leur bien-être général en tant que famille, et couvre les activités comme le magasinage personnel, les visites chez le médecin et les activités sociales et de loisirs.
8. Les **loisirs/occasions spéciales** englobent les activités normatives culturelles pour tout enfant pris en charge. Les occasions spéciales comprennent les cadeaux et les fêtes d'anniversaire, les dépenses de fêtes (Halloween, Pâques, etc.), les cadeaux pour la fête des Mères/Pères, les cadeaux pour la fin de l'année scolaire, et les cadeaux que l'enfant donne aux autres. Les frais de loisirs comprennent les livres, jeux, jouets, bandes, locations de bandes et sorties.

Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les données (non auditées) fournies par le Ministère. La description des composantes est tirée de *Financial Rates and Benefits for Children in Care*, 1^{er} novembre 1996. L'augmentation de 2002 à 2013 a été calculée en \$ et en %. Les données de l'IPC proviennent du site Web du gouvernement du Canada – Indice des prix à la consommation, par province (mensuel) (Nouveau-Brunswick).

2.112 Nous avons examiné les composantes du taux d'entretien de base pour les enfants pris en charge et comparé les changements de taux à l'inflation. La pièce 2.7 présente les éléments du taux d'entretien de base pour les enfants pris en charge à trois moments dans le temps ainsi qu'une comparaison du taux de 2002 et du taux actuel. Elle affiche l'augmentation de chaque composante au cours des 11 dernières années. Elle montre également l'augmentation de l'indice des prix à la consommation (IPC) de 2002 à 2013 en termes de pourcentage (%) pour la plupart des composantes. (Nous avons utilisé l'IPC comme indicateur de l'inflation.) Voici nos observations:

- Les deux composantes les plus importantes du taux d'entretien de base sont l'hébergement et la nourriture.
- Le taux pour l'hébergement est demeuré inchangé à 107 \$ au cours des 11 années. Cette composante englobe les services publics, les articles ménagers et l'usure normale de l'ameublement et des électroménagers. L'IPC pour l'énergie a augmenté de 63,4 % entre 2002 et 2013. (Cela signifie que le prix de l'énergie en 2013 a augmenté de 63,4 % par rapport au prix de 2002.) L'IPC pour les dépenses courantes, l'ameublement et l'équipement du ménage s'est accru de 15,5 % au cours de la même période. Cela signifie que malgré le fait que le remboursement pour l'hébergement pour les enfants pris en charge n'a pas augmenté depuis 2002, les prix des composantes de l'hébergement (énergie et dépenses courantes) pour le consommateur (les parents de la famille d'accueil) se sont accrus de 63,4 % et de 15,5 % respectivement.
- Le taux pour la nourriture a augmenté de 168 \$ à 188 \$, soit une hausse de 20 \$ (11,9 %) au cours des 11 dernières années. L'IPC pour les aliments a augmenté de 38,6 % au cours de la même période. Cela signifie que malgré le fait que le remboursement pour la nourriture a augmenté de 11,9 % depuis 2002, le prix des aliments pour le consommateur s'est accru de 38,6 %. L'augmentation du prix des aliments depuis 2002 est essentiellement plus de trois fois l'augmentation du taux pour la nourriture pour les familles d'accueil.
- Les taux pour le transport, le gardiennage et les loisirs n'ont pas changé depuis 1996.

- Nous avons effectué une comparaison globale de l'augmentation du taux mensuel pour les familles d'accueil à l'augmentation de l'IPC pour la période de 1996 à 2013. Le taux d'entretien de base pour un enfant pris en charge a augmenté de 15,3 %, tandis que l'IPC s'est accru de 38,7 %.⁶² En ajustant le taux mensuel en 1996 pour les familles d'accueil pour l'augmentation globale de 38,7 % dans les prix, on obtiendrait un taux mensuel en 2013 de 624,15 \$, ce qui est 105,15 \$ de plus que le taux actuel payé pour les services de famille d'accueil.

Plusieurs taux de remboursement supplémentaires pour les enfants pris en charge n'ont pas été révisés depuis au moins six ans

2.113 Les allocations vestimentaires et saisonnières qui sont actuellement versées aux parents de famille d'accueil (pour les articles comme les manteaux d'hiver, les bottes, les gants et les fournitures scolaires) sont fondées sur un taux vieux de dix ans. Les taux mensuels pour les familles d'accueil (pour les aider avec le frais d'hébergement, de nourriture, de vêtements, de soins personnels, etc.) sont demeurés inchangés depuis plus de trois ans. D'autres taux n'ont pas changé depuis au moins six ans.

2.114 La pièce 2.8 présente des informations sur le remboursement des frais pour les enfants pris en charge. Elle montre les articles ou les frais qui sont remboursables, le taux et la date à laquelle la directive précise le taux de remboursement. Les articles sont énumérés selon l'âge du taux, le plus ancien étant montré en premier.

⁶² Statistique Canada, *Votre guide de l'utilisation de l'Indice des prix à la consommation* (1996) et des données de son site Web. Avec un IPC se situant à 88,9 en 1996 et à 123,3 en 2013, la variation est une augmentation de 34,4 points, ce qui représente 38,7 %.

Pièce 2.8 – Remboursement des frais pour les enfants pris en charge

2.8 Remboursement des frais pour les enfants pris en charge		
Article / Frais	Taux de remboursement	Dernière date de révision
Allocations vestimentaires et saisonnières (note 4)	Vêtements printaniers : 70 \$ / 78 \$ / 112 \$ Vêtements et fournitures scolaires : 57 \$ / 206 \$ / 273 \$ Vêtements d'hiver : 109 \$ / 144 \$ / 168 \$ Allocation de Noël : 114 \$ / 122 \$ / 130 \$	2003
Soins de relève	Soins réguliers pour enfant pris en charge : 3 \$/heure 35 \$/jour Soins thérapeutiques pour enfant pris en charge : 5 \$/heure 50 \$/jour	octobre 2004
Provision pour lit des foyers d'accueil d'urgence	La provision pour lit d'urgence est de 50 \$ par lit par mois. Le taux d'entretien d'urgence est de 50 \$ par jour par enfant, pour un maximum de 7 jours.	juillet 2006
Transport	0,34 \$/km	janvier 2007
Taux mensuel régulier	Taux différents selon l'âge de l'enfant pris en charge. Exemple : 11 ans et plus = 678,67 \$ par mois	avril 2010
Remarques :		
<ol style="list-style-type: none"> Article / Frais énumère les divers frais que le Ministère rembourse pour les enfants pris en charge. Taux de remboursement montre les montants versés par le Ministère conformément à la directive. Dernière date de révision indique la date de la directive précisant le taux de remboursement actuel. Allocations vestimentaires et saisonnières – Les taux varient en fonction de l'âge de l'enfant pris en charge. Les taux affichés sont pour les groupes d'âge respectifs suivants : 0-4 ans / 5-10 ans / 11+ ans. Soins de relève – « <i>Les soins de relève, reconnus comme une composante des services modernes de placement familial, dépendent des caractéristiques des enfants visés et des attentes du ministère, des autres organismes et des particuliers à l'égard des familles d'accueil. [..]. Le type et la durée des soins de relève doivent chercher à faire l'équilibre entre les besoins de l'enfant, y compris son besoin d'attachement, et les besoins de la famille d'accueil en matière de soutien et de renouvellement d'énergie.</i> » Provision pour lit et foyers d'accueil d'urgence – « <i>Un foyer d'accueil d'urgence est un foyer d'accueil approuvé qui accepte des placements entre 17 h et 8 h ou la fin de semaine (vendredi après 17 h jusqu'au lundi à 8 h ou encore les jours fériés) si un lit approuvé est disponible.</i> » Transport – « <i>Le remboursement des frais de transport est seulement accordé pour les activités ci-dessous reliées au plan d'intervention</i> » et la directive énumère plusieurs activités dont les suivantes : services médicaux (médecin, dentiste, optométriste, etc.), services thérapeutiques (consultations, orthophonie, etc.), transport à destination et en provenance d'un établissement de soins de relève, visites chez les parents, garderie, école, activités récréatives soutenant le développement de l'enfant, etc. Taux mensuel régulier – comprend le taux d'entretien de base et l'allocation spéciale fédérale. 		
Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les informations fournies par le Ministère, dont : Développement social : Directive – Remboursement des frais de transport des parents de famille d'accueil pour les enfants pris en charge, janvier 2007; Directive sur la provision pour lit des foyers d'accueil d'urgence, juillet 2006; Directive sur les soins de relève offerts aux familles d'accueil s'occupant d'enfants pris en charge		

Les taux peuvent influencer sur la rétention et le recrutement de familles d'accueil nécessaires

- 2.115** Toutes les parties intéressées se sont dites préoccupées par les taux versés aux familles d'accueil.
- Au cours de notre visite d'un bureau régional pour mieux comprendre la prestation du programme, les membres du personnel ont soulevé la question que certains taux payés aux familles d'accueil semblaient excessivement bas, notamment pour le transport et les soins de relève.
 - La moitié des régions nous ont informés que les taux nuisent à la rétention et au recrutement de familles d'accueil. Les candidats potentiels sont souvent découragés et perdent intérêt lorsqu'ils entendent parler du niveau de financement qui leur est disponible.
 - Les représentants de deux AFANB, à qui nous avons parlé, nous ont fait part des préoccupations des familles d'accueil au sujet du remboursement insuffisant des frais, des incohérences dans les articles approuvés aux fins de remboursement et des montants versés, ainsi que de la connaissance insuffisante des frais remboursables. [Traduction] « *Les taux constituent le problème le plus important et le plus ancien pour les familles d'accueil.* »
- 2.116** Les représentants des AFANB ont souligné que le remboursement des frais de déplacement constitue un problème pour les familles d'accueil. Le taux payé aux familles d'accueil bénévoles est inférieur aux taux que la province verse à ses employés et aux fournisseurs de transport privés. Ces représentants ont mentionné également que plusieurs familles d'accueil ne savaient pas qu'elles pouvaient réclamer un remboursement pour les frais de déplacement et ont aussi exprimé des préoccupations concernant la cohérence dans l'approbation des frais de déplacement.
- 2.117** Nous avons étudié cette question et trouvé ce qui suit :
- « *L'allocation mensuelle d'entretien ordinaire accordée aux familles d'accueil comprend 35 \$ pour les déplacements courants. Ce montant est accordé pour le transport relié aux activités familiales (aller au cinéma, magasiner, etc.) plutôt qu'aux besoins particuliers de l'enfant. [...] Le remboursement des frais de transport est seulement accordé pour les*

*activités ci-dessous reliées au plan d'intervention*⁶³... » La directive énumère plusieurs activités, dont les suivantes : services médicaux (médecin, dentiste, optométriste, etc.), services thérapeutiques (consultations, orthophonie, etc.), transport à destination et en provenance d'un établissement de soins de relève, visites chez les parents, garderie, école, activités récréatives soutenant le développement de l'enfant, etc.

- Le taux de remboursement pour les familles d'accueil est de 34 cents par kilomètre (consultez la pièce 2.8). Le taux de remboursement est de 41 cents par kilomètre⁶⁴ pour les employés de la province.
- Nous avons examiné le contrat avec un fournisseur privé de services de transport. Les modalités prévoyaient 18 \$ de l'heure plus 30 cents du kilomètre et des frais d'administration de 3 %. Le taux effectif en vertu de ce contrat est de 49 cents par kilomètre. Des frais supplémentaires s'appliquent pour les services à l'extérieur des limites de la ville et pour les jours fériés.

2.118 Sans une hausse des taux pour suivre l'augmentation du coût de la vie, le Ministère semble espérer que les familles d'accueil assument les coûts de l'inflation. Les taux actuels peuvent avoir des répercussions négatives sur le nombre de familles d'accueil actives.

Le Ministère n'a pas de directive ou d'orientation écrite pour une révision périodique des taux

2.119 Tant le Ministère que les AFANB ont souligné que les familles d'accueil sont des bénévoles qui sont remboursées pour certains des frais liés aux services de soins donnés à un enfant pris en charge. Les deux groupes ont indiqué que les montants que verse le Ministère ne couvrent pas tous les frais. Étant donné que le Ministère est conscient que les taux payés sont inférieurs au coût des soins, nous nous attendions à ce que les taux soient révisés périodiquement et augmentés avec le coût de la vie pour s'assurer que [Traduction]

⁶³ Services familiaux et communautaires : Directive – Remboursement des frais de transport des parents de famille d'accueil pour les enfants pris en charge, janvier 2007.

⁶⁴ Manuel d'administration du gouvernement du Nouveau-Brunswick

« chaque famille d'accueil reçoit des fonds suffisants »⁶⁵ et qu'il soit encore économiquement viable pour les résidents de la province de se porter bénévoles comme familles d'accueil.

2.120 Cependant, le Ministère n'a pas de directives ou de procédures en place exigeant un examen régulier des taux pour les familles d'accueil.

Conclusion

2.121 Le modèle de financement des foyers d'accueil a besoin d'être étudié. Les modifications des taux mensuels pour les familles d'accueil depuis 1996 n'ont pas suivi le même rythme que l'inflation et plusieurs taux de remboursement pour les enfants dans les foyers d'accueil semblent désuets. Il se peut que les taux actuels aient une incidence nuisible sur la rétention et le recrutement de familles d'accueil. Si le Ministère perd des familles d'accueil bénévoles essentielles et qu'il doit payer des frais plus élevés pour les enfants pris en charge, il en résultera une incidence financière négative importante pour la province. Mais ce qui est plus important encore, cette situation est susceptible de nuire milieu des enfants pris en charge (p. ex., les parents de famille d'accueil ou le foyer de groupe). Le Ministère a précisé que les foyers de groupe ne sont pas conçus pour les enfants qui vont bien dans un foyer d'accueil, ce qui pourrait entraîner davantage de coûts financiers et sociaux importants pour la province à l'avenir.

Recommandations

2.122 Nous recommandons que le ministère du Développement social étudie tous les taux et le financement liés aux foyers d'accueil et qu'il propose au gouvernement, le cas échéant, d'éliminer tout facteur dissuasif à l'égard des parents de famille d'accueil actuels ou potentiels. Cette étude devrait être achevée dans les douze mois suivant la publication de notre rapport.

2.123 Nous recommandons que le ministère du Développement social révise les taux et le financement liés aux foyers d'accueil sur une base

⁶⁵ *Financial Rates and Benefits for Children in Care*, novembre 1996.

régulière et continue.

2.124 Nous recommandons que le ministère du Développement social prenne des mesures pour faire connaître davantage les frais pouvant être remboursés aux familles d'accueil.

2.125 Nous recommandons que le ministère du Développement social soit cohérent dans les montants remboursés aux familles d'accueil.

Constatation clé : L'information générale sur le programme n'était pas facilement disponible

Contexte

2.126 Avoir une information exacte sur un programme est une condition préalable pour le gérer convenablement.

Constatations

2.127 *L'information générale sur le programme n'était pas facilement disponible.* Obtenir de l'information exacte sur le programme a été un défi tout au long de nos travaux. Voici des exemples :

- Le Ministère nous a fourni des données sur le nombre d'enfants en placement familial temporaire ou permanent pour les quatre dernières années. Les chiffres comprennent les enfants vivant dans les familles d'accueil, dans les foyers de groupe et en garde indépendante (pour certains enfants en post-tutelle). Les chiffres qui nous avaient été donnés étaient incohérents avec ceux présentés dans les rapports annuels du Ministère pour les mêmes années.
- Le Ministère a été incapable de nous donner le coût total des soins en foyers d'accueil pour l'exercice 2011-2012. Au cours de l'étape de la rédaction du rapport sur notre travail, le Ministère nous a remis une déclaration, qui comprenait ce qui suit : [Traduction] « *Le programme des Services résidentiels pour enfants n'a pas un budget particulier ou d'informations financières distinctes. Les programmes de la Protection de l'enfance et des Services aux enfants pris en charge constituent les principaux moteurs pour le financement du programme des Services résidentiels pour enfants parce ce que les sommes d'argent sont affectées à l'enfant pris en charge par le ministre.* » Le Ministère a estimé que les dépenses de l'exercice 2011-2012 pour tous les enfants pris en charge (vivant dans des foyers d'accueil et des foyers de groupe) étaient de l'ordre de 25 millions de dollars.
- Une liste des familles d'accueil actives pour chaque région que le Ministère nous a remise contenait d'anciennes familles d'accueil que nous avons trouvées comme n'étant plus actives selon notre examen des listes régionales.

Conclusion

2.128 L'information que le Ministère possède sur le programme comporte des erreurs. Cette situation pourrait

avoir une incidence nuisible sur l'efficacité de la planification du Ministère pour les foyers d'accueil.

Recommandation

2.129 Nous recommandons que le ministère du Développement social rapproche son information sur les familles d'accueil (statistiques, données, noms) et celles de chacune des régions sur une base régulière afin de s'assurer que l'information utilisée par le bureau central aux fins de la planification du programme est complète et exacte.

Constatation clé : Le Ministère ne rend pas compte de l'efficacité du programme des foyers d'accueil dans des rapports destinés au public

Contexte

2.130 Faire rapport sur l'efficacité d'un programme est un élément de la reddition de comptes. L'article 15(2) de la *Loi sur le vérificateur général* mandate notre bureau d'indiquer dans un rapport les cas où nous avons observé que des procédures satisfaites n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport. Cette disposition législative sert de fondement pour le deuxième objectif de notre travail, qui était de :

Déterminer si le ministère du Développement social rend compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public.

Le programme des Services résidentiels pour enfants englobe les foyers d'accueil et les foyers de groupes.

Constatations

2.131 Nous avons examiné le site Web et le *Rapport annuel 2011-2012* du Ministère et y avons trouvé de l'information sur les foyers d'accueil dans les deux sources. Cependant, aucune d'entre elles ne faisait rapport sur l'efficacité des programmes de foyers d'accueil ou de services résidentiels pour enfants.

2.132 Nous avons rencontré plusieurs membres du personnel de différentes divisions au bureau central qui nous ont confirmé que le Ministère n'avait pas élaboré d'indicateurs de rendement mesurables ou établi des objectifs de rendement pour le programme des Services résidentiels pour enfants. Ces mesures doivent être en place avant que le Ministère puisse faire rapport sur son efficacité dans la prestation du programme. Comme il ne présente pas de rapports publics sur le rendement, le Ministère ne rend pas de comptes aux contribuables qui financent le programme.

Conclusion

2.133 Le Ministère ne rend pas compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public.

Recommandation

2.134 Nous recommandons que le ministère du Développement social rende compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants

dans des rapports destinés au public. Cette information sur le rendement devrait être incluse dans le rapport annuel du Ministère et sur son site Web.

Annexe I – Renseignements généraux sur les foyers d'accueil

Renseignements généraux sur les foyers d'accueil

Placement familial :

- *Le placement familial fournit à un enfant ou à des frères et sœurs un autre domicile leur offrant les soins et le soutien nécessaires quand ils ne peuvent pas habiter avec leur famille naturelle.*
- *Certains enfants peuvent avoir besoin d'un placement familial pour quelques jours, mais d'autres peuvent avoir besoin d'habiter dans une famille d'accueil pendant plusieurs années. Les enfants pris en charge ont souvent 9 ans ou plus.*
- *Il y a toujours un besoin pour des familles d'accueil pour des enfants de différents âges, mais depuis quelques années, nous avons besoin de plus en plus de foyers pour les adolescents et les jeunes.*

Les enfants en famille d'accueil :

- *Sont en famille d'accueil en raison d'un conflit familial; parce qu'un des parents souffre d'une maladie chronique; ou sont victimes de négligence ou d'abus.*
- *Ont des familles qui ne peuvent pas leur fournir les soins appropriés ou les nécessités de la vie.*
- *Sont âgés de 0 à 19 ans.*
- *Viennent de divers milieux culturels, raciaux, ethniques et religieux.*
- *Sont des frères et sœurs.*
- *Certains ont des troubles affectifs, de développement ou physiques.*
- *Sont en famille d'accueil avec le consentement de leur famille ou en vertu d'une ordonnance d'un tribunal.*

Les familles d'accueil sont des couples ou des adultes célibataires qui :

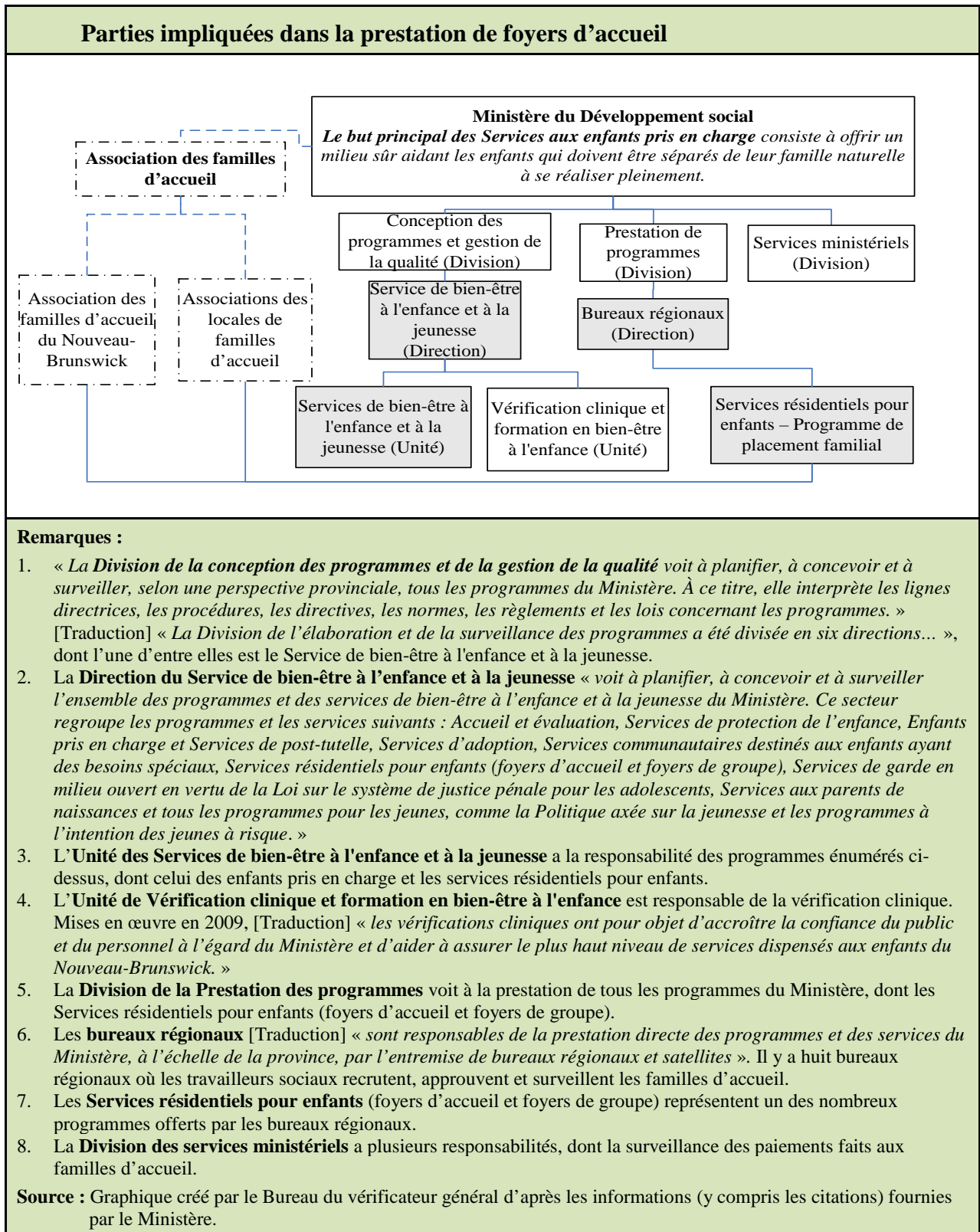
- *Sont capables d'établir des relations saines avec les autres.*
- *Sont capables de fournir les soins et la supervision dont l'enfant ou le jeune a besoin.*
- *Ont de bonnes compétences parentales et comprennent les comportements des enfants.*
- *Sont autosuffisants financièrement.*
- *Ont suffisamment d'espace physique dans leur domicile pour répondre aux besoins de l'enfant.*
- *Se sont soumis avec succès à une vérification du casier judiciaire et à une vérification des antécédents auprès du ministère.*

Soutien qu'une famille d'accueil reçoit :

- *Une allocation mensuelle pour chaque enfant afin de couvrir les frais tels que la nourriture, les vêtements, le logement et d'autres dépenses personnelles.*
- *Les frais médicaux et dentaires de l'enfant.*
- *Une formation et un appui continu du ministère.*
- *Un soutien des associations locale et provinciale des familles d'accueil.*

Source : Extraits de la brochure intitulée *Partagez votre vie. Devenez une famille d'accueil*, trouvée sur le site Web du Ministère, 2013.

Annexe II – Parties impliquées dans la prestation de foyers d'accueil



Annexe III – Renseignements généraux sur l'association des familles d'accueil

Renseignements généraux sur l'association des familles d'accueil

Général:

Établie en 1982

L'association des familles d'accueil du Nouveau-Brunswick est une organisation pour les familles d'accueil, gérée par des parents d'accueil pour servir et supporter les parents d'accueil dans leur rôle de fournisseurs de soins.

Objectif:

Notre objectif est d'être la voix de tous les parents d'accueil tout en contribuant à améliorer la qualité des placements en famille d'accueil dans la province du Nouveau-Brunswick.

Rôle de l'association provinciale:

L'AFANB travaille en partenariat avec le ministre et le Ministère sur la formation, les politiques ainsi que le développement de programmes pouvant bénéficier aux familles d'accueil.

Rôle de l'association locale:

L'association locale a comme rôle primaire d'offrir les services suivants aux membres :

- Formation*
- Activités sociales pour les familles d'accueil*
- Gestion de réseaux*
- Recrutement et rétention des familles d'accueil*
- Support de groupe*
- E.A.S.F.A.- équipe d'aide et de soutien aux familles d'accueil*

Source : Site Web de l'association des familles d'accueil du Nouveau-Brunswick
<http://www.nbfosterfamilies.ca/afanb.html>

Annexe IV – Information sur nos tests des dossiers de familles d'accueil

La présente annexe comprend ce qui suit :

- des détails sur l'échantillon des dossiers des familles d'accueil;
- une liste des normes⁶⁶ liées à l'approbation d'une famille d'accueil;
- les documents requis dans un dossier de famille d'accueil.

Détails sur l'échantillon des dossiers des familles d'accueil

La liste suivante donne les détails sur l'échantillon des dossiers des familles d'accueil que nous avons testés :

- Vingt (20) dossiers ont été testés.
- Les tests ont couvert toutes les huit régions. Quatre dossiers ont été testés pour chacune des régions de Moncton et de Saint John. Deux dossiers ont été testés pour les six autres régions.
- Quatorze (14) des 20 dossiers testés étaient des familles d'accueil *régulières*.
- Six (6) des 20 dossiers étaient des familles *provisoires*. « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants⁶⁷. » Un des six dossiers de familles provisoires testés était pour des services à forfait.
- Les dates d'approbation initiale des familles d'accueil pour les dossiers testés s'échelonnaient de 1992 à 2012. Six des 20 dossiers se rapportaient à des familles d'accueil approuvées en 2005 ou avant.

⁶⁶ Le terme « normes » renvoie au document du Ministère, intitulé *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005. « Les normes de pratique sont obligatoires et établissent le niveau minimal de rendement qu'il faut atteindre pour se conformer aux exigences d'un service particulier. » (Section 1.1, p.1)

⁶⁷ Province du Nouveau-Brunswick, ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005, p. 24.

Annexe IV – Information sur nos tests des dossiers de familles d'accueil – suite

Liste des normes liées à l'approbation d'une famille d'accueil

Voici la liste des normes liées à l'approbation d'une famille d'accueil :

- Norme de pratique 4 – Formulaire de demande, références et déclaration médicale
- Norme de pratique 5 – Vérification des contacts antérieurs DS et du casier judiciaire
- Norme de pratique 6 – Critères d'admissibilité non négociables applicables aux familles d'accueil éventuelles
- Norme de pratique 7 – Première rencontre à domicile
- Norme de pratique 8 – Formation préalable PRIDE
- Norme de pratique 9 – Rencontres pour l'évaluation familiale mutuelle
- Norme de pratique 10 – Évaluation écrite du candidat à la fin de la formation préalable PRIDE
- Norme de pratique 11 – Le nombre d'enfants compte tenu du type de maison
- Norme de pratique 12 – Approbation de la famille d'accueil
- Norme de pratique 13 – Dernière rencontre avec le candidat
- Norme de pratique 14 – Entente de placement de la famille d'accueil
- Norme de pratique 15 – Carte d'identité
- Norme de pratique 16 – Serment de discrétion
- Norme de pratique 17 – Distribution des normes relatives aux services des familles d'accueil et d'autres documents pertinents
- Norme de pratique 20 – Évaluation d'une famille provisoire⁶⁸

Source : Province du Nouveau-Brunswick, ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005.

⁶⁸ « Une famille provisoire est établie pour un enfant ou une fratrie que la famille (personne apparentée, voisin ou proche) connaît. Cette famille est approuvée uniquement pour les enfants qui y sont placés. Contrairement aux familles d'accueil, la famille provisoire ne peut pas accueillir d'autres enfants. » (Normes, p. 24)

Annexe IV – Information sur nos tests des dossiers de familles d'accueil – suite

Dossier de famille d'accueil (Norme de pratique 31)

Le travailleur social de SRE doit s'assurer que chaque famille d'accueil approuvée par le ministère du Développement social a un dossier manuel et un dossier électronique.

Procédure

Le dossier manuel de la famille d'accueil doit contenir, le cas échéant, ce qui suit :

- *Demande en vue de devenir famille d'accueil*
- *Formule de consentement pour la vérification du casier judiciaire et des contacts antérieurs du DS*
- *Trois lettres de référence*
- *Rapport médical (le cas échéant)*
- *Rapport d'évaluation de la famille d'accueil*
- *Lettre d'invitation à participer au programme ou à mettre fin aux services*
- *Entente de placement de la famille d'accueil*
- *Serment de non divulgation*
- *Plan de perfectionnement de la famille d'accueil*
- *Révisions annuelles*
- *Liste de vérification du milieu physique*
- *Rapports sur le perfectionnement professionnel*
- *Rapport d'incidents et de plaintes*
- *Rapport d'incidents survenus dans le foyer d'accueil*
- *Correspondance concernant la famille d'accueil*
- *Rapports de tiers concernant la famille d'accueil*
- *Toute formule de consentement à la divulgation de renseignements signée par la famille d'accueil*

Le dossier électronique de la famille d'accueil doit être maintenu selon les normes du système informatique courant.

Source : Province du Nouveau-Brunswick, ministère du Développement social, *Normes de pratique pour travailleurs sociaux relatives aux services résidentiels pour enfants – Foyer d'accueil*, janvier 2005.

Annexe V – Coût annuel minimum estimatif pour garder un enfant dans un foyer d'accueil

Coût annuel minimum estimatif pour garder un enfant dans un foyer d'accueil	
<i>Taux d'entretien de base pour un enfant pris en charge – âgé de 11+ ans (mensuel)</i>	
Hébergement	107 \$
Nourriture	188
Vêtements	77
Soins personnels	32
Transport	35
Gardiennage	45
Loisirs/Occasions spéciales	35
<i>Total du taux d'entretien de base</i>	<u>519 \$</u>
<i>Allocation spéciale fédérale (mensuelle)</i>	<u>160</u>
<i>Paiements mensuels aux parents de famille d'accueil</i>	<u>679 \$</u>
<i>Paiements pour une année (679 \$ x 12)</i>	<u>8 148 \$</u>
<i>Allocations vestimentaires et saisonnières</i>	
Vêtements printaniers	112
Vêtements scolaires	104
Fournitures scolaires	169
Vêtements d'hiver	168
Allocation de Noël	130
<i>Total des paiements pour une année*</i>	<u>8 831 \$</u>
Remarques :	
1. Le <i>Taux d'entretien de base pour un enfant pris en charge</i> et ses composantes sont établis par le Ministère pour trois groupes d'âge : 0-4 ans, 5-10 ans et 11+ ans. Les taux mensuels sont les plus élevés pour les enfants âgés de 11+ ans et sont présentés ci-dessus pour 2013, les taux actuels étant en vigueur depuis avril 2010. Consultez la pièce 2.7 pour de plus amples renseignements.	
2. <i>Allocation spéciale fédérale</i> – [Traduction] « <i>L'allocation spéciale fédérale, ou une partie de celle-ci, peut être remise à l'enfant comme son propre argent de poche. Elle peut également être utilisée pour acheter des articles particuliers pour l'enfant. L'enfant devrait également être encouragé à épargner ou à investir une partie de cette allocation pour acheter plus tard des articles particuliers importants.</i> » (Directive intitulée <i>Financial Rates and Benefits for Children in Care</i> , novembre 1996)	
3. <i>Allocations vestimentaires et saisonnières</i> - Taux différents en fonction de l'âge de l'enfant pris en charge. Les taux mensuels sont les plus élevés pour les enfants âgés de 11+ ans et sont présentés ci-dessus pour 2013, les taux actuels étant en vigueur depuis avril 2010. Consultez la pièce 2.8 pour de plus amples renseignements.	
4. Le <i>Total des paiements pour une année*</i> représente le total des paiements connus pour chaque enfant pris en charge. Des paiements supplémentaires peuvent être effectués pour les soins de relève, le transport et d'autres frais précisés dans le plan d'intervention de l'enfant, ainsi que pour les soins de santé, les prescriptions, les lunettes et les services dentaires.	
Source : Tableau créé par le Bureau du vérificateur général d'après les informations (non auditées) fournies par le Ministère.	

Chapitre 3

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Ponts provinciaux

Contenu

Contexte.....	85
Résultats en bref.....	87
Objectifs et portée de l'audit.....	94
Premier objectif.....	95
Deuxième objectif.....	110
Troisième objectif.....	113
Autres observations.....	116

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Ponts provinciaux

Contexte

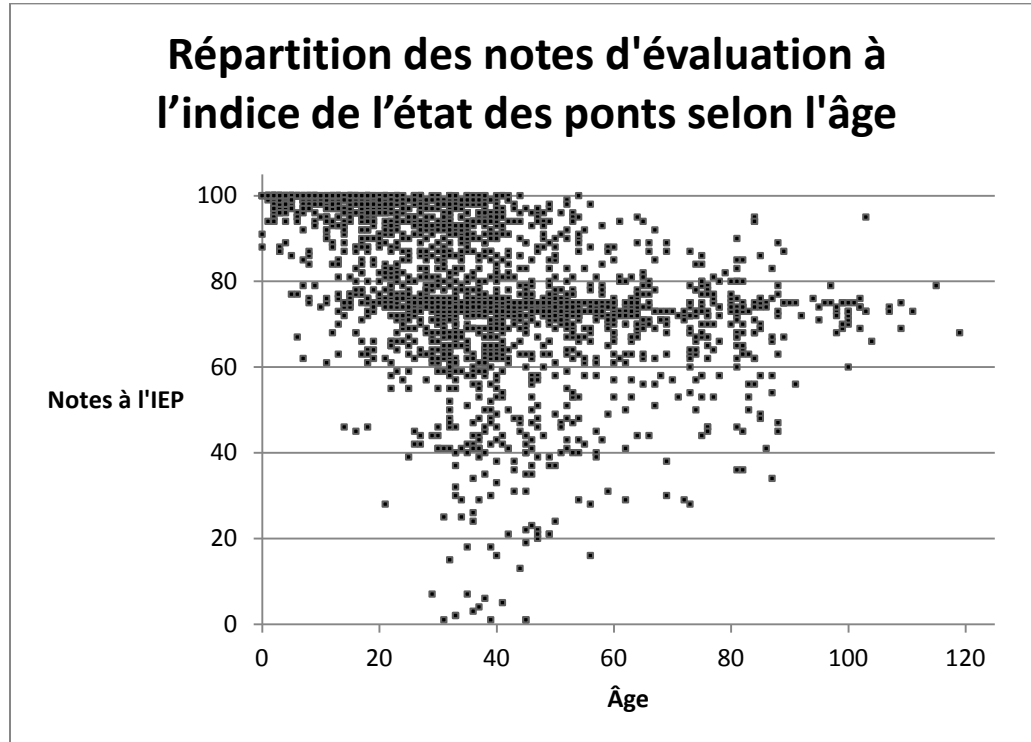
- 3.1** Le réseau routier joue un rôle important au Nouveau-Brunswick, car il sert de lien entre les municipalités, les aéroports, les ports et les chemins de fer. Il est vital pour le développement économique de la province. Les ponts provinciaux font partie intégrante du réseau routier. Des ponts entretenus adéquatement sont essentiels à l'intégrité des infrastructures de transport et à la sécurité des Néo-Brunswickois. Les ponts provinciaux accaparent une part importante des investissements du gouvernement provincial dans l'infrastructure. Des structures de pont d'une valeur totale de 895 millions de dollars (compte non tenu des structures de pont en construction) étaient comptabilisées dans les états financiers de la province en date du 31 mars 2012.
- 3.2** Le ministère des Transports et de l'Infrastructure (le Ministère) est chargé de l'entretien de 2 608 structures de pont, y compris des digues et des murs de soutènement, sur les routes provinciales désignées du Nouveau-Brunswick. La responsabilité de l'inspection et de l'entretien des 519 ponts situés sur la route 2 entre Moncton et la frontière du Québec, sur la route 95 et sur la route 1 entre St. Stephen et River Glade est confiée à contrat au secteur privé dans le cadre de diverses ententes de partenariat public-privé. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick est également copropriétaire de dix ponts internationaux avec l'État du Maine.
- 3.3** Le Ministère se sert du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario (MISO) comme ouvrage de référence pour ses activités d'inspection. Toutes les structures qui relèvent de la responsabilité du Ministère sont inspectées à une fréquence d'un an, de deux ans ou de quatre ans selon l'état, l'âge et le type de structure. Les trois principaux

composants d'un pont qui sont analysés durant une inspection de pont sont décrits à l'annexe I.

3.4 En 2005, le Ministère a mis en application un système de notation des ponts qui s'appuie sur le MISO et qu'on appelle l'indice de l'état des ponts (IEP). On trouvera de plus amples renseignements au sujet de l'IEP à l'annexe II.

3.5 Comme le montre la pièce 3.1, 293 ponts (voir la liste à l'annexe IV) ont une note de 60 ou moins à l'IEP, ce qui est considéré comme mauvais. Cette évaluation n'indique pas qu'un pont est dangereux. Elle donne une indication que le pont doit faire l'objet de travaux d'entretien importants à court terme pour pouvoir demeurer en exploitation. À titre d'exemple, l'Ontario prévoit normalement effectuer des travaux d'entretien en moins d'un an sur les ponts qui ont une note inférieure à 60 à l'IEP. La zone encadrée regroupe la plus forte concentration de ponts en mauvais état et elle correspond à la « vague » de ponts qui entrent dans la dernière moitié de leur vie utile. On peut constater ce phénomène à la pièce 3.5 du rapport.

Pièce 3.1 – Répartition des notes d'évaluation à l'indice de l'état des ponts selon l'âge



Source : graphique créé par le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick au moyen de données et de renseignements fournis par le ministère des Transports et de l'Infrastructure (non audités).

3.6 L'Unité de l'entretien des ponts, qui relève de la Direction de l'entretien et de la circulation du Ministère, est directement responsable de l'inspection et de l'entretien de tous les ponts provinciaux désignés. Voici son mandat :

Inspecter et maintenir la solidité structurale des ponts sur les routes provinciales désignées, d'une manière sécuritaire, efficace et rentable.

Inspecter, exploiter et entretenir les traversiers du réseau de transport provincial, d'une manière sécuritaire, efficace et rentable.

Exploiter et entretenir les bâtiments et les terrains qui relèvent du ministère des Transports, d'une manière sécuritaire, efficace et rentable.

Résultats en bref

En général, les inspections concordent avec les normes professionnelles reconnues

3.7 Le Ministère réalise régulièrement des inspections visuelles détaillées des structures de pont. En général, les inspections sont effectuées en fonction de la norme prescrite par le Ministère et conformément aux normes professionnelles reconnues. Le Ministère a une version préliminaire d'un document sur les méthodes d'inspection des ponts qui contient certaines lignes directrices sur le processus d'inspection des ponts. Le Ministère n'a pas encore rédigé son propre guide d'inspection exhaustif.

3.8 À quelques exceptions près, comme nous l'indiquons au paragraphe 3.51, la fréquence des inspections pour l'échantillon étudié était conforme aux lignes directrices établies par le Ministère en ce qui concerne le cycle d'inspection.

En général, les rapports d'inspection sont complets, exacts et cohérents

3.9 Les renseignements que contiennent les rapports d'inspection que nous avons examinés sont généralement complets, exacts et cohérents.

3.10 Les commentaires et les observations sur l'état du pont, qui se trouvent dans la partie descriptive du rapport, sont exhaustifs et illustrent amplement les constats effectués sur place en ce qui concerne les composants des ponts qui sont endommagés et dégradés. Les renseignements contenus dans les rapports examinés étaient suffisamment détaillés pour permettre d'évaluer adéquatement le niveau de service d'une structure de pont à un moment précis ainsi que les mesures correctives nécessaires.

- 3.11** Les notes accordées à la suite de l'évaluation des matériaux de chaque composant étaient compatibles avec les méthodes du MISO, et les rapports illustraient adéquatement l'état général des composants du pont.
- 3.12** Toutefois, nous croyons que l'information incluse dans les rapports n'était pas suffisante pour suivre l'évolution des défauts avec le temps en raison d'un manque de renseignements quantitatifs.
- 3.13** Nous avons trouvé que les renseignements dans le rapport étaient cohérents lors des inspections de la même structure d'une année à l'autre. Les rapports d'inspection de différentes structures ont tous été rédigés conformément à la même norme, à l'instar des rapports rédigés par des inspecteurs différents.

Manque d'assurance et de contrôle de la qualité en matière d'inspection des ponts

- 3.14** Le Ministère ne dispose pas d'un processus officiel d'assurance et de contrôle de la qualité. Un ingénieur n'est tenu de signer aucun rapport d'inspection, et rien dans les rapports examinés ne permet de conclure qu'ils ont été passés en revue par un ingénieur. Des techniciens en génie qualifiés effectuent le travail. Celui-ci répond aux normes reconnues, mais seulement s'il est exécuté sous la supervision d'un ingénieur.

Processus non systématique pour la planification du programme d'entretien et d'immobilisations

- 3.15** Le Ministère a mis en place un processus officieux, non systématique et non documenté pour déterminer et gérer les interventions prioritaires sur les ponts.
- 3.16** Les rapports d'inspection et l'état des ponts servent de base à décider quels ponts devraient faire partie de la liste des priorités. Toutefois, d'autres facteurs qui ne sont pas liés à l'état des structures peuvent exercer une influence considérable sur le programme d'entretien et d'immobilisations. Nous croyons que des lignes directrices devraient être établies pour encadrer les facteurs qui sont pris en considération dans le choix des projets d'entretien et d'immobilisations. Il devrait y avoir un lien clair entre les projets choisis en fonction de ces facteurs, et les buts et objectifs généraux du Ministère.
- 3.17** Les ponts qui ont besoin de réparations importantes ou qui ont besoin d'être remplacés et qui ne sont pas inclus dans le programme d'immobilisations font l'objet de mesures correctives à court terme, comme l'installation d'un contreventement provisoire ou l'affichage de limitations de

poids. En date de janvier 2013, 163 ponts faisaient l'objet de limitations de poids.

3.18 Nous croyons que le Ministère devrait déterminer, documenter et communiquer clairement aux hauts fonctionnaires et aux ministres du Cabinet les incidences ou les coûts de renonciation du programme d'immobilisations choisi. Les incidences à communiquer devraient comprendre le coût accru de l'entretien des immobilisations qui découle de la décision de reporter des réparations importantes.

3.19 Nous avons également déterminé que des travaux de réparation ne sont pas exécutés en temps opportun. Par exemple, lorsqu'un défaut ne remet pas directement en cause l'utilisation d'un pont (p. ex. : le tassement d'une culée), aucun travail de suivi n'est effectué à court terme. Cela signifie que l'entretien recommandé à la suite d'une inspection n'est pas exécuté en temps opportun. Aucun dossier ni inventaire des travaux d'entretien reportés n'est tenu, à part ce qui peut se trouver dans le texte des rapports d'inspection.

On en est aux premières étapes de la conception du système de gestion des actifs en ponts

3.20 Le Ministère a défini ses objectifs stratégiques pour l'infrastructure des ponts dans son Plan de gestion des actifs pour les ponts et les ponceaux :

- a) *Adopter une approche du moindre coût du cycle de vie pour le programme de remise en état et de remplacement;*
- b) *S'assurer que le profil de l'état ne se détériore pas au cours de la période de planification.*

3.21 Toutefois, on en est seulement aux premières étapes de la réalisation de ces buts en ce qui concerne la gestion des ponts.

L'approche du moindre coût du cycle de vie à long terme n'a pas été adoptée

3.22 À l'heure actuelle, le Ministère ne se sert pas de l'approche du moindre coût du cycle de vie pour maintenir le niveau de service de son inventaire de ponts. Le Ministère n'a pas fini de concevoir et de mettre en œuvre le système de gestion des actifs en ponts. Cela limite la capacité qu'a le Ministère de sélectionner les traitements appropriés au moment optimal pour un pont au niveau opérationnel. De plus, le Ministère n'a pas de plan d'action pour faire progresser le système de gestion des actifs en ponts.

Manque d'information publique sur l'état des ponts et sur l'efficacité des activités d'inspection des ponts

3.23 À l'heure actuelle, le Ministère ne fait pas publiquement rapport sur l'état des ponts qu'il entretient. Cette information est seulement disponible à l'interne. Le système de notation dont le Ministère se sert pour ses propres besoins (c.-à-d. l'indice de l'état des ponts ou IEP) est le même que celui qu'utilise le ministère des Transports de l'Ontario.

3.24 En revanche, le ministère des Transports de l'Ontario et Transports Québec publient suffisamment de renseignements pour permettre à la population d'apprécier l'état général de chaque pont dans leur province respective.

3.25 Même si le Ministère a bel et bien déclaré le nombre d'inspections qui ont été effectuées au cours de l'année, il n'a pas publiquement rendu compte des cibles de rendement pour cette activité (p. ex. : le nombre d'inspections qu'il prévoyait réaliser au cours de l'année). À la lumière de l'information à la disposition du public, il est donc impossible d'évaluer le rendement réel du Ministère pour l'année.

3.26 Sans un compte rendu public clair des résultats en fonction de cibles comparables, le public ne peut pas apprécier le rendement du Ministère dans le cadre de ses activités d'inspection des ponts.

L'entretien est reporté et les ponts provinciaux se détériorent à cause de la réduction du financement

3.27 L'investissement dans l'entretien régulier et la remise en état des ponts a constamment diminué ces dernières années.

3.28 Par conséquent, les besoins de financement augmenteront considérablement pour faire face aux coûts en entretien régulier et en immobilisations pour les ponts provinciaux au cours des prochaines années. À moins que les fonds affectés à l'entretien des ponts augmentent pendant les années qui viennent, le Ministère ne sera pas en mesure de maintenir le niveau de service actuel de ses ponts (c.-à-d. la capacité des ponts de supporter le poids et le volume des véhicules qui y circulent).

3.29 Dans le but de régler ses propres problèmes d'entretien reporté, le gouvernement du Québec a adopté des mesures législatives pour faire en sorte d'investir adéquatement dans l'entretien de son infrastructure. Ces dispositions législatives ont fait suite à l'effondrement du viaduc de la Concorde à Montréal en 2006.

Pièce 3.2 – Résumé des recommandations

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
Objectif 1 : Normes d'inspection, résultats, entretien et planification des immobilisations		
<p>3.46 Nous recommandons que le Ministère documente ses processus d'inspection des ponts en un seul manuel exhaustif.</p>	<p><i>Le Ministère regroupera les pratiques et procédures qui s'appuient sur les procédures du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario dans un seul manuel d'inspection des ponts du Nouveau-Brunswick.</i></p>	<p><i>Juin 2015</i></p>
<p>3.47 Nous recommandons que le personnel du Ministère ait facilement accès à la version la plus récente et la plus complète de tout manuel ou de toute documentation dont fait mention le processus d'inspection.</p>	<p><i>Le Ministère accepte la recommandation et fera en sorte que les manuels requis soient accessibles au personnel.</i></p>	<p><i>Immédiatement</i></p>
<p>3.62 Nous recommandons que le Ministère suive les lignes directrices du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario pour signaler la détérioration des composants d'un pont et consigner des informations quantitatives telles que la largeur et l'étendue des fissures dans les rapports d'inspection. L'enregistrement de l'ampleur réelle des défauts conduit à une meilleure estimation des besoins de remise en état.</p>	<p><i>Le Ministère procédera à un examen de ses propres procédures d'inspection pour signaler la détérioration et consigner l'information quantitative. Le Manuel d'inspection des structures de l'Ontario sera cité comme source de référence.</i></p>	<p><i>Juin 2015</i></p>
<p>3.63 Nous recommandons que le Ministère inclue les dates d'achèvement proposées dans la section sur les recommandations d'entretien des rapports d'inspection. Ceci fournira des informations détaillées additionnelles à l'usage des hauts fonctionnaires du gouvernement et des membres de l'Assemblée législative, pour l'analyse des données de l'inventaire et la préparation de rapports sur le rendement.</p>	<p><i>Le Ministère élaborera des critères, qui seront intégrés dans le Manuel d'inspection, concernant la suggestion de dates pour les recommandations en matière d'entretien.</i></p>	<p><i>Juin 2015</i></p>
<p>3.69 Nous recommandons que le Ministère ajoute un indice de gravité comme composante de son processus d'évaluation des matériaux similaire à celui du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario. Une échelle de notation normalisée devrait être utilisée.</p>	<p><i>Le Ministère procédera à un examen des processus en vue de l'élaboration de son propre manuel d'inspection en ce qui concerne l'indice de gravité.</i></p>	<p><i>Juin 2015</i></p>
<p>3.75 Nous recommandons au Ministère de normaliser l'utilisation des codes de priorité dans le processus de présentation des rapports d'inspection.</p>	<p><i>Le Ministère procédera à un examen du système d'évaluation en place en vue de l'élaboration de son propre manuel d'inspection.</i></p>	<p><i>Juin 2015</i></p>

Pièce 3.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
Objectif 1 : Normes d'inspection, résultats, entretien et planification des immobilisations (suite)		
<p>3.79 Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre et documente une procédure officielle de contrôle et d'assurance de la qualité pour l'inspection et la présentation de rapports. Dans un même temps, le Ministère devrait officialiser la supervision de l'équipe d'inspection par un ingénieur de structures. Cela pourrait inclure, mais sans s'y limiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un examen documenté par un ingénieur d'un échantillon aléatoire de rapports d'inspection des ponts complétés ainsi que des fichiers de photos; • une observation directe; • un réexamen des inspections sur le terrain. 	<p><i>Un ingénieur professionnel expérimenté dans l'entretien, la construction et la gestion humaine et financière supervise présentement cette équipe, qui peut obtenir au besoin l'assistance technique d'ingénieurs de structures. Le Ministère élaborera une procédure de documentation pour la présentation de rapports.</i></p>	<p>Mai 2014</p>
<p>3.88 Nous recommandons que le Ministère établisse des lignes directrices pour la sélection des projets de réparation et de remplacement des ponts, et qu'il documente les raisons pour lesquelles les projets sont sélectionnés.</p>	<p>Le Ministère a établi un processus pour l'élaboration des projets des programmes ordinaires et d'immobilisations. Il documentera officiellement les raisons ayant mené à la sélection des projets.</p>	<p>Mai 2014</p>

Pièce 3.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
Objectif 2 : Approche du moindre coût du cycle de vie à long terme		
<p>3.104 Nous recommandons que le Ministère définisse clairement le moindre coût du cycle de vie pour un pont et adopte cette approche pour établir la priorité de tous les travaux d'immobilisation sur les ponts, comme l'indique le Plan de gestion des actifs du Ministère pour les ponts et les ponceaux.</p>	<p>Le Plan de gestion des actifs pour les ponts et les ponceaux, qui permettra d'établir la priorité des travaux d'immobilisations sur les ponts, est en cours d'élaboration. Le Ministère poursuivra ses efforts en vue de mettre en œuvre les plans de gestion des actifs pour les ponts.</p>	<p>Mise à l'essai : 2015 Mise en œuvre : 2016</p>
Objectif 3 : Rapports publics sur l'état des ponts et l'efficacité des activités d'inspection des ponts		
<p>3.115 Nous recommandons que le Ministère rende public, annuellement, l'indice de l'état des ponts pour tous les ponts provinciaux désignés.</p>	<p>Le Ministère évaluera l'utilité de fournir cette information au public.</p>	<p>Mai 2014</p>
<p>3.116 Nous recommandons que le Ministère établisse des objectifs mesurables relatifs à l'état des ponts provinciaux. Ces objectifs pourraient inclure l'établissement d'un indice cible sur l'état des ponts.</p>	<p>En poursuivant l'élaboration et la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs pour les ponts et les ponceaux, le Ministère déterminera les objectifs relatifs à l'état des ponts provinciaux.</p>	<p>2016</p>
<p>3.124 Nous recommandons que le Ministère fixe des objectifs pour son programme d'inspection des ponts et rende publics ces objectifs dans son rapport annuel, ainsi que les résultats réels et les raisons expliquant les écarts.</p>	<p>Le Ministère a des objectifs en matière d'inspection et fournira cette information au public.</p>	<p>2014</p>
Autre observation : financement requis pour maintenir le niveau de service des ponts		
<p>3.136 Le Ministère devrait élaborer et mettre en œuvre un plan à long terme afin de faire face aux manques à gagner de financement actuels et prévus dans le futur dans les programmes ordinaires et d'immobilisations pour l'entretien des ponts. Ce plan devrait être communiqué annuellement au cours du processus du budget d'immobilisations afin d'informer adéquatement les hauts fonctionnaires et les ministres du Cabinet.</p>	<p>Les plans budgétaires des programmes ordinaires et d'immobilisations sont présentés tous les ans aux hauts fonctionnaires et aux ministres du Cabinet.</p>	<p>Mars 2015</p>

Objectifs et portée de l'audit

3.30 Les objectifs de notre audit étaient les suivants :

1. *Déterminer si le Ministère effectue l'inspection des ponts conformément aux normes professionnelles reconnues et s'il utilise les résultats des inspections pour définir et classer par priorité les activités d'entretien des immobilisations et les autres mesures correctives nécessaires.*
2. *Déterminer si le Ministère maintient le niveau de service de son inventaire de ponts à l'aide d'une approche du moindre coût du cycle de vie à long terme.*
3. *Déterminer si le Ministère rend publiquement des comptes sur l'état des ponts provinciaux désignés et sur l'efficacité de ses activités d'inspection de ponts.*

3.31 Les critères d'audit que nous avons utilisés pour chaque objectif sont énumérés à l'annexe V.

3.32 La portée de notre audit englobe 2 553 des 2 608 structures provinciales désignées comme ponts. Les digues et les murs de soutènement ont été exclus, étant donné que la majorité d'entre eux ne font pas partie du réseau de transport principal. Les dix ponts internationaux ont également été exclus, parce que la responsabilité de leur inspection et de leur entretien est partagée avec l'État du Maine.

3.33 Notre travail d'audit a compris ce qui suit :

- effectuer des procédures de cheminement du système d'inventaire de ponts du Ministère;
- examiner les rapports d'inspection et d'autres documents concernant les méthodes d'inspection des ponts, le Plan de gestion des actifs en ponts et des rapports annuels;
- interviewer des membres du personnel du Ministère;
- faire des recherches au sujet des pratiques de gestion des ponts adoptées par d'autres administrations.

3.34 Le Ministère effectue quatre types d'inspections sur les

ponts :

- des inspections visuelles détaillées;
- des inspections spéciales;
- des inspections d'urgence;
- des inspections additionnelles.

3.35 Nous avons examiné les rapports d'inspection produits à la suite d'inspections visuelles détaillées, lequel nous croyons être le type d'inspection le plus exhaustif parmi ceux qui sont énumérés ci-dessus.

3.36 Nous n'avons pas réinspecté de pont et nous n'avons pas contrôlé le système d'inventaire de ponts du Ministère.

3.37 Pendant notre audit, nous avons retenu les services d'un expert en génie de l'extérieur de la province pour :

- vérifier l'exactitude, l'intégralité et la cohérence d'un échantillon de rapports d'inspection;
- certifier que les évaluations des éléments sont raisonnables et sont compatibles avec les observations de l'inspecteur, compte tenu de la preuve matérielle recueillie au moyen des photos prises lors des inspections;
- formuler des commentaires généraux sur l'efficacité du processus d'inspection des ponts, de sa gestion et de sa documentation.

3.38 Notre audit a été réalisé conformément aux normes établies pour les missions de certification par les Comptables professionnels agréés du Canada, 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.

3.39 Certaines informations financières et statistiques présentées dans ce chapitre ont été établies à partir de l'information fournie par le Ministère. Cette information n'a pas été auditée ni vérifiée autrement. Le lecteur est averti que cette information financière et statistique pourrait de ne pas convenir à ses fins.

Premier objectif

3.40 Notre premier objectif était de :

Déterminer si le Ministère effectue l'inspection des ponts conformément aux normes professionnelles reconnues et s'il utilise les résultats des inspections pour définir et

classer par priorité les activités d'entretien des immobilisations et les autres mesures correctives nécessaires.

- Normes d'inspection**
- 3.41** Contrairement à l'Ontario et à d'autres administrations, le Ministère n'a pas encore mis au point son propre manuel exhaustif d'inspection. Le Ministère a une version préliminaire d'un document sur les méthodes d'inspection des ponts qui contient certaines lignes directrices applicables au processus d'inspection des ponts. Il fournit des directives aux inspecteurs sur la préparation des inspections, le travail à effectuer sur place et les opérations postérieures à l'inspection. Il précise que les ponts doivent être inspectés en tenant compte du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario (MISO) et du manuel de formation des inspecteurs de ponts de la Federal Highway Administration des États-Unis.
- 3.42** Tout système d'inspection rigoureux devrait répondre à certaines exigences minimales que voici :
- Des inspections visuelles détaillées devraient être réalisées régulièrement;
 - L'histoire complète du pont devrait être soigneusement documentée et facilement accessible pour les inspecteurs;
 - Un système d'assurance de la qualité devrait être mis en place pour vérifier la fiabilité des données produites durant les inspections visuelles;
 - Les inspecteurs devraient être qualifiés et avoir reçu la formation nécessaire.
- 3.43** Le MISO publié par le ministère des Transports de l'Ontario (MTO) établit des normes en ce qui concerne l'inspection visuelle et l'évaluation de l'état des ponts et de leurs composants. Il traite de tout le processus d'inspection, des opérations préalables et postérieures à l'inspection, des qualifications requises des inspecteurs, de la fréquence des inspections, des descriptions d'inspection et des renseignements techniques permettant de déterminer clairement les éléments structuraux, les défauts physiques et les déficits de rendement.

Manuel incomplet

3.44 Nous croyons qu'il est critique pour le Ministère de s'assurer d'utiliser les versions les plus récentes et les plus complètes des normes et des manuels de référence (p. ex. : le MISO). Nous avons constaté que le Ministère utilisait comme ouvrage de référence une version abrégée de l'édition la plus à jour du MISO. La version abrégée ne vient pas directement du MTO, mais d'un organisme de l'industrie, l'Ontario Good Roads Association. Dans le cadre de notre audit, nous avons été en mesure de télécharger au complet la version la plus récente du MISO directement du site Web du MTO. Dans la version utilisée par le Ministère, il manquait toutes les sections sauf une de la partie 1 – *Technical information* (renseignements techniques) ainsi que les parties qui traitaient des *Additional Investigations* (investigations supplémentaires) et des *Material Condition Surveys* (relevés de l'état des matériaux). Il est important de signaler que lorsque nous avons examiné de façon plus approfondie les résultats d'inspection, nous avons conclu que cela n'a pas semblé avoir d'effet préjudiciable sur l'efficacité globale des inspections.

Manuel périmé

3.45 Le deuxième document qui est cité dans les méthodes d'inspection des ponts du Ministère est le manuel de formation des inspecteurs de ponts de la Federal Highway Administration des États-Unis. Officiellement, ce manuel n'est plus en usage. Le document auquel s'en remet le Ministère est l'édition de 1990 qui avait été publiée afin de mettre à jour le manuel rendu public à l'origine en 1970. Le document le plus récent qui a été publié par la Federal Highway Administration des États-Unis (FHWA) renvoie directement aux normes nationales d'inspection des ponts (NBIS). La plus récente version des NBIS a été publiée en décembre 2004. Le manuel de la FHWA des États-Unis traite de toutes les techniques fondamentales qui sont employées pour réaliser des inspections visuelles détaillées des ponts et qui sont toujours pertinentes dans le cadre des inspections effectuées de nos jours. Toutefois, le Ministère devrait s'assurer de faire référence à la version la plus à jour des manuels d'autres administrations pour éviter toute confusion ou ambiguïté dans ses propres méthodes d'inspection.

Recommandations

3.46 Nous recommandons que le Ministère documente ses processus d'inspection des ponts en un seul manuel exhaustif.

3.47 Nous recommandons que le personnel du Ministère ait facilement accès à la version la plus récente et la plus complète de tout manuel ou de toute documentation dont fait mention le processus d'inspection.

Fréquence des inspections

3.48 Les normes professionnelles reconnues exigent que la fréquence des inspections soit prescrite pour tous les ponts. Les cycles réels d'inspection devraient correspondre à cette norme. En Ontario, les ponts provinciaux font l'objet d'une inspection détaillée tous les deux ans en vertu de la *Loi sur l'aménagement des voies publiques et des transports en commun* [Règlement 104/97, s. 2, par. 3]. Le Manuel d'inspection des structures de l'Ontario (MISO) donne des indications supplémentaires en précisant qu'une inspection visuelle approfondie supplémentaire doit être réalisée au moins tous les six ans sur les ponts âgés de plus de 30 ans dont les composants sont en mauvais état. Il prévoit que les ponceaux de taille de pont d'une largeur de trois à six mètres doivent être inspectés tous les quatre ans si leur structure est en bon état. Le MISO permet d'accroître la fréquence des inspections, sur l'ordre de l'ingénieur, en fonction du type de structure, des détails de construction, des problèmes ou des limitations.

3.49 La version préliminaire des méthodes d'inspection des ponts (MIP) du Ministère précise que les ponts doivent être inspectés tous les ans, tous les deux ans ou tous les quatre ans selon leur âge, leur type et leur état. Les MIP ne donnent aucune précision sur les critères utilisés pour déterminer les intervalles souhaitables entre les inspections. Un autre document interne officieux ou note de service (*Cycles d'inspection des ponts: critères pour les inspections tous les ans, tous les deux ans et tous les quatre ans*) donne des indications particulières sur les facteurs et les critères qui doivent être pris en considération pour déterminer à quelle fréquence les inspections doivent être effectuées.

3.50 La fréquence d'inspection de chaque pont est entrée dans la base de données sur l'inventaire des ponts du

Ministère. L'analyse de l'inventaire des ponts a été réalisée en fonction de la date de la dernière inspection et de la fréquence du cycle d'inspection.

La majorité des inspections sont effectuées à temps

3.51 Sur les plus de 1 000 ponts dont l'inspection avait été prévue au cours de la saison d'inspection de 2012, 17 inspections n'ont pas été effectuées et étaient en retard.

3.52 Cela ne représente pas un écart important et rien n'indique qu'il existe un problème systémique concernant le respect de la fréquence du cycle d'inspection. La fréquence des inspections, la date de la dernière inspection et celle de la prochaine inspection prévue sont bien documentées et suivies dans la base de données. Les inspections manquées sont fixées de nouveau et sont réalisées au cours du cycle d'inspection suivant.

3.53 Sauf les exceptions mentionnées, la fréquence des inspections dans les rapports que nous avons passés en revue était compatible avec les lignes directrices sur le cycle d'inspection qui ont été établies par le Ministère.

3.54 Nous avons aussi remarqué une différence entre les MIP du Ministère et le MISO. Les MIP du Ministère, auxquelles s'ajoutent les critères officiels, précisent sans équivoque que certains ponts devraient être assujettis à un cycle d'un an.

3.55 Nous croyons que si les MIP font référence aux procédures d'autres administrations (le MISO), elles devraient indiquer expressément l'opération ou la section dont il est question, au lieu de renvoyer à tout le document. Un manuel d'inspection unique pour le Ministère éliminerait toute ambiguïté entre les ouvrages de référence et les versions préliminaires ou officielles des documents internes, comme nous en avons trouvé dans les fréquences d'inspection.

Intégralité, exactitude et exhaustivité des rapports d'inspection

3.56 L'inspection est l'un des éléments clés de tout système de gestion de l'entretien des ponts. L'efficacité du système repose sur la qualité de l'information de base qui y est entrée. Au bureau central comme dans les districts, la direction s'en remet à l'information qui se trouve dans les rapports d'inspection. Il est essentiel que le rapport d'inspection rende pleinement compte de la situation en ce qui concerne le niveau de service (c.-à-d. l'état matériel) du pont en question. Les rapports d'inspection

des ponts doivent absolument être intégraux, exacts et cohérents.

3.57 Nous avons sélectionné un échantillon de 31 ponts pour analyser les rapports d'inspection. Les exceptions sont énumérées à la pièce 3.3. La méthode détaillée d'échantillonnage se trouve à l'annexe VI.

Intégralité des rapports d'inspection

3.58 L'intégralité des rapports d'inspection signifie :

- que des renseignements suffisants et adéquats se trouvent dans tous les champs obligatoires;
- que le rapport contient la preuve photographique suffisante et exigée des observations et des constatations afin de permettre à une personne qui examine le rapport de tirer des conclusions sur l'état du pont.

3.59 Dans les 31 éléments que nous avons examinés, nous avons trouvé que les commentaires et les observations entrés dans l'exposé des faits du rapport étaient exhaustifs. Ils illustraient amplement les observations effectuées sur place au sujet des composants endommagés ou détériorés du pont. L'information que contenaient les rapports de notre échantillon était assez détaillée pour permettre d'apprécier adéquatement le niveau de service d'une structure de pont à un moment donné ainsi que les mesures correctives nécessaires.

3.60 Toutefois, nous croyons que les renseignements recueillis ne suffisaient pas à suivre l'évolution des défauts avec le temps, à cause d'un manque d'information quantitative. À titre d'exemple, connaître la largeur et l'étendue des fissures à divers endroits (ce qui n'a pas été consigné) peut être important pour déterminer le type de détérioration que subit le béton. Il s'agit d'un renseignement nécessaire pour évaluer l'ampleur des réparations requises. Les rapports ne contenaient aucun échéancier d'entretien et aucune recommandation sur les travaux futurs, comme l'exige le MISO.

3.61 Nous avons également relevé 19 cas de documentation photographique incomplète. Dans ces 19 cas, au moins une des photographies exigées ne se trouvait pas dans les photos jointes au rapport. Dans quatre cas, l'évaluation d'un composant n'a pas pu être confirmée à l'aide des photographies correspondantes.

Recommandations

3.62 Nous recommandons que le Ministère suive les lignes directrices du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario pour signaler la détérioration des composants d'un pont et consigner des informations quantitatives telles que la largeur et l'étendue des fissures dans les rapports d'inspection. L'enregistrement de l'ampleur réelle des défauts conduit à une meilleure estimation des besoins de remise en état.

3.63 Nous recommandons que le Ministère inclue les dates d'achèvement proposées dans la section sur les recommandations d'entretien des rapports d'inspection. Ceci fournira des informations détaillées additionnelles à l'usage des hauts fonctionnaires du gouvernement et des membres de l'Assemblée législative, pour l'analyse des données de l'inventaire et la préparation de rapports sur le rendement.

Exactitude

3.64 L'exactitude des renseignements signifie que le rapport contient :

- l'évaluation de l'état;
- la description des observations;
- le code de priorité;
- les recommandations formulées.

3.65 Autrement dit, les évaluations des composants (mauvais, passable, bon ou excellent) rendent-elles compte de l'état réel de chaque composant du pont, selon l'examen par un expert des photographies prises au cours de l'inspection du pont? De plus, les évaluations sont-elles compatibles avec les lignes directrices qui se trouvent dans le MISO?

Évaluations exactes et réparations appropriées recommandées

3.66 Dans le cadre de notre contrôle, nous avons constaté que les notes d'évaluation des matériaux de chaque composant étaient compatibles avec la procédure du MISO et que les rapports illustraient fidèlement l'état général des composants des ponts, d'après notre examen de la preuve photographique. Les descriptions des défauts des composants dans les rapports traduisaient fidèlement l'état réel que l'on pouvait voir dans les photographies de chaque composant. Lorsque des défauts importants étaient signalés, les travaux de réparation recommandés dans les rapports d'inspection étaient appropriés.

3.67 Par contre, nous avons également constaté que lorsqu'une évaluation de la gravité était incluse dans l'exposé des faits, elle ne suivait pas systématiquement les lignes directrices du MISO ou des MIP. Dans certains cas, on a relevé des notes comme « très mauvais » ou « extrêmement mauvais ». Le MISO prescrit quatre notes d'évaluation : excellent, bon, passable et mauvais. Chacune de ces quatre notes est associée à des défauts d'un niveau et d'une dimension prédéterminés. L'ajout d'un qualificatif devant la note normalisée donne une touche subjective à l'évaluation de l'état et peut la fausser. La préférence pourrait être accordée à certains ponts au détriment d'autres structures qui sont dans le même état à cause de l'emploi d'une évaluation descriptive hors norme. Cette situation pourrait être évitée si les rapports d'évaluation comportaient un champ distinct dans lequel l'une des quatre notes d'évaluation prédéterminées devrait être choisie.

Aucune évaluation de la gravité

3.68 Le MISO exige une évaluation de la gravité en plus d'une évaluation des matériaux. Cette exigence est ignorée dans le processus d'inspection du Nouveau-Brunswick. Le degré de gravité de l'état d'un composant dans le MISO est justifié par des observations quantitatives précises et par des mesures visant à déterminer la taille et la nature exacte d'un défaut. Par exemple, à la suite d'une évaluation, les fissures sont classées comme « capillaires », « étroites », « moyennes » ou « larges ». La vérification exige que les dimensions de tout défaut soient prises en note dans le rapport d'inspection. Même si les notes d'évaluation semblent être raisonnablement précises, les seuls renseignements dont on dispose pour faire le suivi de la progression et du rythme de la dégradation se limitent aux sections « Commentaires » et « Observations » et correspondent à l'information que l'inspecteur a jugée nécessaire de signaler.

Recommandation

3.69 Nous recommandons que le Ministère ajoute un **indice de gravité comme composante de son processus d'évaluation des matériaux similaire à celui du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario. Une échelle de notation normalisée devrait être utilisée.**

Cohérence

3.70 La cohérence a été examinée de trois façons

différentes :

- Le degré de concordance entre les renseignements sur le pont et sur son état dans l'ensemble du rapport et la preuve photographique connexe. Les descriptions dans l'exposé des faits devaient correspondre aux photos et aux listes de composants.
- Il devait y avoir une cohérence entre les rapports rédigés par différents inspecteurs. Tous les rapports d'inspection devaient être rédigés en fonction de la même norme d'une année à l'autre.
- Il devait y avoir une cohérence dans les rapports d'inspection, sans égard au type de pont inspecté. Les ponts simples à une travée devaient être inspectés de la même manière et en fonction de la même norme que les grosses structures plus complexes.

Cohérence des rapports d'inspection

3.71 Dans le cadre de nos contrôles, nous avons constaté qu'il y avait une cohérence entre les renseignements que contenaient les rapports rédigés à la suite d'inspections consécutives d'une même structure et entre les rapports portant sur des structures différentes. Les renseignements et les données consignés par les différents inspecteurs ont aussi été jugés cohérents. Les processus et les demandes d'inspection du Ministère se prêtent bien au maintien de la cohérence dans et entre les rapports d'inspection. Les renseignements entrés à l'onglet des observations lors des inspections précédentes sont facilement accessibles et sont passés en revue par les inspecteurs avant chaque inspection. Le petit nombre d'inspecteurs ministériels qui travaillent en équipe au bureau central contribue aussi à l'uniformité dans les normes et les rapports d'inspection. La présence de champs de renseignements particuliers dans le logiciel servant à l'inspection des ponts a également aidé à assurer un certain niveau de cohérence qu'on remarque dans les rapports.

Avantages de l'utilisation de listes de contrôle normalisées

3.72 Cependant, nous sommes d'avis que le manuel du Ministère devrait être accompagné d'un formulaire détaillé ou d'une liste de contrôle pour les inspections sur le terrain afin de réduire au minimum le caractère subjectif de la documentation des inspections. Cela aiderait aussi à recueillir des renseignements détaillés qui permettraient d'améliorer la planification des futures activités et interventions d'entretien. Voici certains renseignements supplémentaires qui devraient être systématiquement recueillis par les inspecteurs au sujet

des fissures et des endroits endommagés :

- largeur de chaque fissure (intervalle type);
- superficie et lieu de la fissure;
- motif de la fissure;
- surface écaillée ou endommagée;
- symptômes de corrosion;
- superficie et lieu de tout décollement;
- superficie et lieu de tout effritement;
- lieu et ampleur des barres d'armature exposées et pertes de matériaux;
- humidité, dépôts et décoloration.

Code de priorité non uniformisé

3.73 Le code de priorité figure dans une série de champs de texte prédéterminés qu'on sélectionne dans un menu déroulant du logiciel utilisé pour les inspections. Il a pour objet d'offrir un champ uniformisé et interrogeable dans la base de données sur les ponts afin d'aider à la planification des travaux d'entretien et de remise en état. Les codes de priorité ou d'urgence normaux sont numérotés et correspondent à l'urgence de la remise en état du tablier, d'un petit ou d'un gros pont ou du remplacement d'un tuyau.

3.74 Aucun code de priorité n'est actuellement attribué de manière systématique lorsqu'on observe une détérioration d'un composant d'un pont. Un code devrait au moins être indiqué dans la section *Recommandations* en présence de tout défaut qui nécessite une intervention, peu importe l'évaluation du type de composant.

Recommandation

3.75 Nous recommandons au Ministère de normaliser l'utilisation des codes de priorité dans le processus de présentation des rapports d'inspection.

Pièce 3.3 – Liste des exceptions

Résultats du contrôle de la fréquence des inspections de l'inventaire des ponts	Nombre d'exceptions
Inspections qui n'ont pas été achevées comme prévu pendant l'année en cours	17 ou 1,5 % des 1 155 prévues
Résultats du contrôle de l'inspection des ponts	Nombre d'exceptions
Liste des exceptions trouvées dans un échantillon de 62 rapports d'inspection portant sur 31 ponts	
Fréquence des inspections	
La fréquence documentée des inspections n'est pas conforme aux critères internes sur les cycles du ministère des Transports et de l'Infrastructure du Nouveau-Brunswick.	3
Exactitude	
Les notes d'évaluation n'ont pas pu être vérifiées en raison d'une preuve photographique incomplète ou insuffisante.	4
L'évaluation n'a pas été effectuée en suivant les lignes directrices prescrites (une note additionnelle a été accordée).	2
Les travaux d'entretien recommandés n'ont pas été achevés avant l'inspection suivante.	5
Intégralité	
Les photographies d'inspection ne concordent pas avec les méthodes d'inspection des ponts.	19
Précisions et mesures insuffisantes en ce qui concerne les détériorations.	Tous
Absence de calendrier dans les recommandations en matière de réparations.	Tous

Contrôle de la qualité des inspections

3.76 Un système d'assurance de la qualité devrait être mis en place pour vérifier la fiabilité des données produites au cours des inspections visuelles. Les titres de compétence et la formation des inspecteurs devraient être à jour. Les normes nationales d'inspection des ponts des États-Unis obligent à prendre des mesures appropriées en matière de contrôle de la qualité (CQ) et d'assurance de la qualité (AQ). Elles prévoient plus précisément que des méthodes systématiques de contrôle de la qualité (CQ) et d'assurance de la qualité (AQ) doivent être utilisées pour maintenir un degré élevé de précision et d'uniformité dans le programme d'inspection. Elles comprennent des examens périodiques sur le terrain des équipes

d'inspection, de la formation régulière sur l'inspection des ponts pour les gestionnaires du programme et les chefs d'équipe ainsi que l'examen indépendant des rapports d'inspection et des calculs.

3.77 Selon les méthodes d'inspection des ponts du Nouveau-Brunswick, les inspecteurs devraient être des techniciens en génie qui ont suivi un ou des cours approuvés sur l'inspection des ponts. Ces exigences sont différentes de celles d'autres systèmes d'inspection de ponts comme le MISO. Le MISO exige que les inspecteurs soient des ingénieurs qui ont de l'expérience des inspections ou qu'ils soient des inspecteurs de ponts qualifiés qui relèvent ou qui travaillent sous la supervision d'un ingénieur. Tous les inspecteurs du Nouveau-Brunswick étaient des techniciens en génie qui avaient les qualités requises et l'expérience nécessaire pour effectuer des inspections et qui avaient reçu une formation en inspection de ponts.

3.78 Le Ministère ne dispose pas d'un processus officiel de contrôle de la qualité ou d'assurance de la qualité. Par exemple, il n'est pas obligatoire qu'un ingénieur signe les rapports d'inspection. Pendant la saison d'inspection, les inspecteurs se réunissent au moins une fois par semaine avec l'ingénieur responsable de l'entretien des ponts pour discuter de tous les problèmes qui ont été découverts au cours des inspections de la semaine précédente (p. ex. : une détérioration importante qui n'est pas critique, mais qui devrait être examinée ou réparée dans un avenir rapproché). Il s'agit d'une démarche officieuse dont les résultats ne sont généralement pas documentés; rien ne garantit que tous les problèmes seront réglés en temps opportun par un ingénieur. Dans les rapports que nous avons contrôlés, rien ne donne à penser qu'il y a eu une révision.

Recommandation

3.79 Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre et documente une procédure officielle de contrôle et d'assurance de la qualité pour l'inspection et la présentation de rapports. Dans un même temps, le Ministère devrait officialiser la supervision de l'équipe d'inspection par un ingénieur de structures. Cela pourrait inclure, mais sans s'y limiter :

- un examen documenté par un ingénieur d'un

échantillon aléatoire de rapports d'inspection des ponts ainsi que des fichiers de photos;

- **une observation directe;**
- **un réexamen des inspections sur le terrain.**

Planification des projets d'entretien et d'immobilisations

3.80 Un processus d'inspection efficace avec des renseignements fiables sur les ponts permet au Ministère de prendre des décisions à court terme lorsqu'une inspection démontre que la sécurité d'un pont est source d'inquiétude. Les inspections procurent aussi aux décideurs du Ministère l'information dont ils peuvent se servir pour établir des priorités dans les travaux d'entretien des ponts et de réparation des immobilisations. Dans un contexte où les ressources se font de plus en plus rares et où les demandes qui s'exercent sur ces ressources sont de plus en plus grandes, il est essentiel qu'on puisse disposer de processus qui peuvent être utilisés pour aider la direction à prendre des décisions critiques au sujet des travaux à effectuer et du moment de leur réalisation.

Planification de l'entretien

3.81 Il est important d'effectuer et de maintenir l'entretien régulier de n'importe quel type d'immobilisation pour profiter au maximum de sa vie utile et pour amenuiser le risque qu'il nécessite des travaux plus considérables par la suite. Des types différents de ponts à des endroits différents réagissent et se détériorent différemment. Les ponts ne sont pas tous identiques. Les traitements utilisés sur un pont doivent être adaptés – au moins en partie – aux besoins du pont en question. Les inspections sont le principal outil qui permet d'apprendre comment un pont en particulier se comporte. Les programmes d'entretien et de réparation doivent donc résulter des travaux d'entretien recommandés à la suite des inspections ou en tenir compte en grande partie. Cela devrait être manifeste à l'examen de rapports d'inspection consécutifs de la même structure.

3.82 Cet examen a été effectué dans les rapports sur les ponts que nous avons examinés. Nous avons constaté que des travaux de réparation n'étaient pas effectués en temps opportun. Dans les cas où les défauts ne compromettaient pas directement l'utilisation du pont (p. ex. : le tassement d'une culée), aucun travail de suivi à court terme n'était effectué. Cela signifie que l'entretien recommandé à la suite d'une inspection n'est pas fait en temps opportun. On ne tient aucun dossier ni inventaire des travaux d'entretien reportés, à l'exception

de ce qui se trouve dans le texte des rapports d'inspection.

3.83 Le fait que les recommandations sur l'entretien et les réparations ne sont pas systématiquement mises en œuvre a une incidence défavorable sur l'ampleur et la gérabilité du déficit d'entretien « reporté ». Il suscite également les inquiétudes suivantes :

- Il peut favoriser la mise en application des recommandations basée sur une interprétation subjective des rapports d'inspection;
- Les remarques et les observations entrées dans les champs de texte peuvent être ignorées, parce qu'elles ne sont pas mises en évidence ou parce qu'elles ne ressortent pas suffisamment dans le rapport d'inspection.

Sélection des projets d'immobilisation

3.84 Une liste des priorités pour le remplacement des immobilisations est dressée et tenue par la Direction de l'entretien et de la circulation, avec la collaboration des bureaux de district. Cette liste repose principalement sur les résultats des inspections des ponts et sur les discussions internes entre les ingénieurs du Ministère. La liste des priorités est ensuite réduite par rationalisation à un projet de programme d'immobilisations après que d'autres facteurs ont été pris en considération, notamment :

- les problèmes de sécurité;
- le débit de circulation et les déviations disponibles;
- les niveaux de financement prévus;
- la disponibilité d'un avant-projet et de travaux préparatoires;
- les priorités des districts.

3.85 Le projet de programme d'immobilisations est transmis à la haute direction du Ministère pour qu'elle l'approuve après l'avoir étudié. C'est le résultat de cet examen qui détermine le programme d'immobilisations définitif qui sera réalisé sur les ponts de la province. Au cours de ce processus, d'autres variables qui n'ont aucun rapport avec l'état des ponts peuvent aussi influencer sur la sélection finale des projets d'immobilisation, comme le développement économique et social, les facteurs

industriels et l'activisme politique.

3.86 Rien ne donne à penser qu'on tient compte d'une analyse coûts-avantages ou du moindre coût du cycle de vie lorsqu'on arrête la sélection des projets d'investissement dans la remise en état et le remplacement de ponts. Le Ministère a indiqué, à l'étape finale de l'approbation du programme d'immobilisations, qu'il y a un risque que des facteurs non optimaux influent sur le choix des projets d'entretien des immobilisations.

3.87 Nous croyons que des lignes directrices devraient être établies afin d'encadrer l'inclusion de facteurs autres que l'état du pont pour faire en sorte qu'il y ait un lien clair entre les projets choisis et les buts et objectifs généraux du Ministère.

Recommandation

3.88 **Nous recommandons que le Ministère établisse des lignes directrices pour la sélection des projets de réparation et de remplacement des ponts, et qu'il documente les raisons pour lesquelles les projets sont sélectionnés.**

Conclusion sur le premier objectif

3.89 Le Ministère effectue régulièrement des inspections visuelles détaillées des structures de pont. En général, les inspections sont réalisées en fonction de la norme prescrite par le Ministère et conformément aux normes professionnelles reconnues. Les renseignements que contiennent les rapports sont complets, exacts et cohérents. Toutefois, nous avons relevé des points faibles en ce qui concerne la documentation d'une gamme complète de méthodes d'inspection, la collecte de renseignements quantitatifs dans les rapports d'inspection et l'attribution systématique de codes de priorité.

3.90 Le Ministère s'en remet aux résultats d'inspection qu'il intègre à sa base de données pour planifier l'entretien et pour commencer à dresser sa liste des priorités en matière d'immobilisations. Toutefois, le Ministère ne s'est pas doté d'un processus documenté et systématique en bonne et due forme pour établir les priorités entre les travaux d'entretien et d'immobilisation pour les ponts.

Deuxième objectif

3.91 Notre deuxième objectif était de :

Déterminer si le Ministère maintient le niveau de service de son inventaire de ponts à l'aide d'une approche du moindre coût du cycle de vie à long terme.

3.92 Le niveau de service décrit la qualité du service que le Ministère a décidé que les ponts devaient fournir dans l'intérêt des usagers de la route, notamment en termes de limitations de poids et de vitesse, de largeur de pont et de débit de circulation.

3.93 Le coût du cycle de vie équivaut au coût total de l'exercice du droit de propriété pendant la durée de la vie d'un élément d'actif. L'approche du moindre coût du cycle de vie en matière d'entretien de ponts signifie qu'on sélectionne les traitements de préservation qui coûteront le moins cher pendant la durée de la vie d'un pont. Autrement dit, cela signifie qu'on applique au pont le bon traitement au bon moment afin de réduire au minimum ce qu'il en coûte globalement pour maintenir le bien dans un état adéquat de manière à ce qu'il fournisse le niveau de service exigé.

3.94 Le projet du Cadre de gestion des actifs (CGA) du Ministère a été lancé en 2008 dans le but de proposer un moyen plus stratégique de planifier des investissements rentables et de longue durée ainsi que de gérer le programme. Ce cadre 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 de tout l'inventaire de ponts et de ponceaux, afin d'obtenir le rendement optimal en respectant les budgets annuels.

3.95 En fait, le Ministère a défini ses objectifs stratégiques pour l'infrastructure des ponts dans le Plan de gestion des actifs pour les ponts et les ponceaux (PGA) qu'il a préparé en 2010:

Le programme de remise en état 2010-2014 repose sur plusieurs objectifs stratégiques clés pour l'infrastructure des ponts et ponceaux. Voici certains d'entre eux :

a) Adopter une approche du moindre coût du cycle de vie du programme de remise en état et de

remplacement;

b) S'assurer que le profil de l'état ne se détériore pas au cours de la période de planification.

- 3.96** Toutefois, la gestion des actifs pour les ponts commence à peine à aller de l'avant en vue d'atteindre ces objectifs.
- 3.97** De plus, les paramètres qui influent sur le coût du cycle de vie ne sont pas clairement définis dans le PGA. Par exemple, les gros projets de remise en état de pont ont tendance à entraîner des coûts importants associés aux retards dans la circulation routière. Si on ne définit pas clairement ce qui devrait être inclus dans le calcul du coût du cycle de vie, il est difficile de se servir de cette démarche pour fixer les priorités.
- 3.98** Le PGA couvre notamment ce qui suit :
- « La planification et la programmation de la gestion des actifs pour les ponts sont aux premiers stades de développement » et « la gestion des ponts a toujours été axée sur la sécurité et la préservation selon une approche réactive pont par pont. Le Ministère inspecte, surveille, répare et remplace les ponts et les ponceaux pour faire en sorte qu'ils demeurent solides et sûrs et qu'ils continuent de fournir le service pour lequel ils ont été conçus à l'origine ».*
- 3.99** L'un des principaux éléments du PGA est la gestion du cycle de vie qui comprend *« la modélisation de la détérioration à long terme pour déterminer les besoins futurs de cerner les lacunes entre le rendement actuel et le rendement désiré en prévoyant des fenêtres opérationnelles pour trouver le moment le plus économique de procéder à la remise en état et à l'intégration à l'entretien ».*
- 3.100** Comme une route ou un bâtiment, un pont se détériore avec le temps. La pièce 3.4 illustre comment l'état du tablier d'un pont change habituellement pendant la durée de la vie du pont. Il est indispensable de déterminer les bons traitements aux bons moments pour éviter des réparations plus coûteuses à l'avenir.

Pièce 3.4 – Traitement de la détérioration du tablier d'un pont



Source : ministère des Transports et de l'Infrastructure

3.101 Généralement, on a recours à un système de gestion des actifs pour :

- prévoir et justifier les besoins de financement;
- établir les priorités;
- optimiser la prise de décisions.

3.102 Le Ministère ne se sert pas du système de gestion des actifs des ponts pour fixer des priorités. Les représentants du Ministère ont indiqué que le système n'est pas assez évolué pour suggérer le calendrier et les traitements appropriés pour un pont en particulier, bien qu'il soit relativement précis quand il s'agit de prévoir le financement futur qui sera requis pour l'entretien des immobilisations de tous les ponts en tant que groupe. Toutefois, il n'est pas utilisé à cette fin non plus.

Conclusion sur le deuxième objectif

3.103 Le Ministère n'utilise actuellement pas l'approche du moindre coût du cycle de vie pour maintenir le niveau de service de son inventaire de ponts. Le Ministère n'a pas fini de mettre au point et en service un système de gestion des

actifs en ponts. Cela limite la capacité qu'a le Ministère de définir et d'exposer clairement ses besoins de financement et les coûts de renonciation qui y sont associés pour les années futures. Cette situation limite aussi sa capacité de choisir le moment optimal pour appliquer les traitements appropriés à un pont au niveau opérationnel. De plus, le Ministère n'a pas de plan d'action pour faire progresser son système de gestion des actifs en ponts.

Recommandation

3.104 Nous recommandons que le Ministère définisse clairement le moindre coût du cycle de vie pour un pont et adopte cette approche pour établir la priorité de tous les travaux d'immobilisation sur les ponts, comme l'indique le Plan de gestion des actifs du Ministère pour les ponts et les ponceaux.

Troisième objectif

3.105 Notre troisième objectif était de :

Déterminer si le Ministère rend publiquement des comptes sur l'état des ponts provinciaux désignés et sur l'efficacité de ses activités d'inspection de ponts.

Information publique sur l'état des ponts

3.106 Le Ministère ne déclare actuellement pas l'état des ponts qu'il gère. Ces renseignements sont seulement à la disposition de ses propres services. Le système d'évaluation que le Ministère utilise (c.-à-d. l'indice de l'état des ponts ou IEP) est identique à celui qu'emploie le ministère des Transports de l'Ontario.

3.107 L'IEP a été conçu comme un moyen de combiner des renseignements sur l'inspection de chaque composant et son coût de remplacement pour obtenir une valeur unique qui peut aider à gérer un inventaire de ponts. L'IEP n'est pas un indicateur de la sécurité d'un pont. On l'utilise couramment comme un indicateur approximatif de l'état global d'un pont pour des besoins de comparaison.

3.108 Le ministère des Transports de l'Ontario publie les renseignements suivants dans son site Web :

- des renseignements généraux au sujet de l'inspection des ponts (les composants qui sont inspectés et la méthode d'inspection des ponts);
- des renseignements généraux concernant l'indice de l'état des ponts (c.-à-d. ce qu'un IEP représente);
- les listes des IEP de tous les ponts par région.

3.109 Dans son site Web, Transports Québec publie des renseignements à l'intention du public au sujet de ses ponts

et de ses routes, notamment :

- l'état de chacune des structures du réseau routier dont le ministère des Transports a la responsabilité;
- la nature des travaux;
- le calendrier des interventions et des inspections.

3.110 Pour chaque pont dont le ministère des Transports est responsable, cette section interactive de son site Web donne aussi le type, l'état et l'emplacement de la structure, l'intervention qu'il est prévu d'y effectuer ainsi que le rapport d'inspection.

3.111 L'information rendue publique permet à la population de surveiller l'état des ponts et l'évolution des projets du Ministère.

3.112 L'annexe VIII contient deux exemples d'information publique sur l'état des ponts de l'Ontario et du Québec.

3.113 En outre, Transports Québec a un objectif clair et mesurable en ce qui concerne l'état des ponts. Il s'est engagé à réduire à 20 % le nombre de structures considérées comme déficientes. Cette vision stratégique influe directement sur les décisions futures à prendre. Elle permet à Transports Québec d'établir ce qui devrait être fait en priorité pour atteindre l'objectif.

3.114 Publier de l'information sur la situation et l'état des ponts du Nouveau-Brunswick, comme l'IEP, aiderait la population à évaluer l'état global des ponts dans la province.

Recommandations

3.115 Nous recommandons que le Ministère rende public, annuellement, l'indice de l'état des ponts pour tous les ponts provinciaux désignés.

3.116 Nous recommandons que le Ministère établisse des objectifs mesurables relatifs à l'état des ponts provinciaux. Ces objectifs pourraient inclure l'établissement d'un indice cible sur l'état des ponts.

**Information
publique sur
l'efficacité des
activités
d'inspection des
ponts**

3.117 Nous croyons que le rapport annuel du Ministère devrait contenir les renseignements suivants en ce qui concerne les activités d'inspection des ponts :

- des indicateurs de rendement concernant la qualité et la quantité des inspections des ponts;
- des cibles;
- les résultats réels;
- la justification de tout écart entre les cibles de rendement et les résultats réels.

3.118 Cela permettrait aux législateurs et à la population d'évaluer le rendement du Ministère en ce qui concerne ses activités d'inspection des ponts et d'obliger le Ministère à rendre compte de ce rendement.

3.119 Nous avons étudié le rapport annuel du Ministère pour 2011-12 et nous y avons relevé l'affirmation suivante au sujet de l'inspection des ponts :

La Section de l'entretien des ponts est chargée de l'inspection et de l'administration du Programme d'entretien des ponts, qui concerne environ 2 600 ponts et 1 947 grands ponceaux. Des inspections ont été menées sur 1 254 ponts et 500 grands ponceaux.

3.120 Bien que le Ministère ait déclaré le nombre d'inspections effectuées au cours de l'année, il n'a pas publiquement indiqué de cible de rendement pour cette activité (p. ex. : le nombre d'inspections qu'il avait prévu de réaliser pendant l'exercice). À la lumière de l'information qui a été mise à la disposition du public, il est donc impossible d'évaluer le rendement réel du Ministère au cours de l'année.

3.121 Nous croyons qu'il serait facile d'établir une cible de rendement en matière d'inspections. Le manuel d'inspection du Ministère précise que chaque pont devrait être inspecté tous les ans, tous les deux ans ou tous les quatre ans, selon son âge et son état. Il est assez simple de calculer le nombre d'inspections régulières qui devraient être menées au cours d'une année donnée. À notre avis, ce nombre devrait être la cible minimale à laquelle le Ministère serait tenu de comparer ses résultats réels.

3.122 Sans information publique claire sur les résultats comparés aux cibles, la population ne peut pas évaluer le rendement du Ministère dans le cadre de ses activités

d'inspection des ponts.

Conclusion sur le troisième objectif

3.123 Le Ministère ne publie pas d'information sur l'état des ponts provinciaux désignés ni sur son efficacité dans le cadre de ses activités d'inspection des ponts.

Recommandation

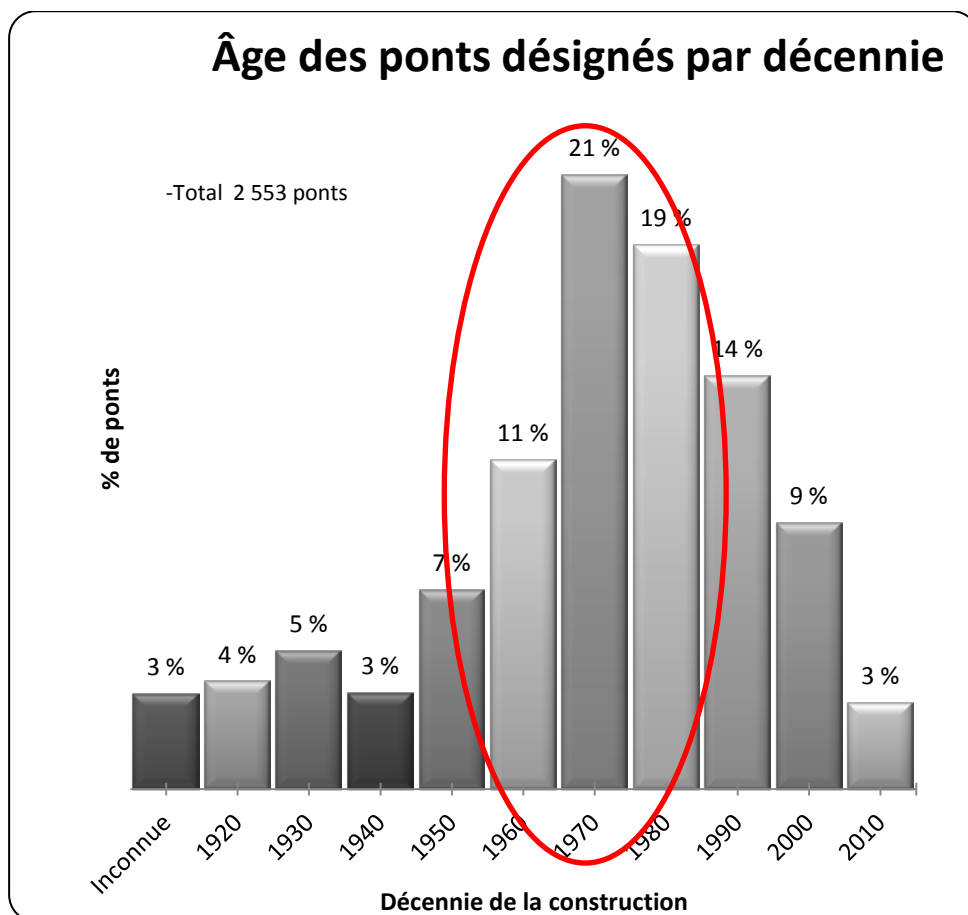
3.124 Nous recommandons que le Ministère fixe des objectifs pour son programme d'inspection des ponts et rende publics ces objectifs dans son rapport annuel, ainsi que les résultats réels et les raisons expliquant les écarts.

Autres observations

3.125 Comme l'illustre la pièce 3.5, 1 396 ponts (55 %) ont plus de 30 ans. La plupart des ponts construits avant 1970 ont été conçus pour une durée de vie utile de moins de 50 ans. Leur durée de vie a été prolongée par des travaux d'entretien d'immobilisation et par l'imposition de limitations de poids. Le modèle type de détérioration des principaux composants des ponts donne à penser que leur état se détériore à un rythme accéléré au bout de 30 ou 40 ans s'ils ne font pas l'objet de traitements opportuns et adéquats.

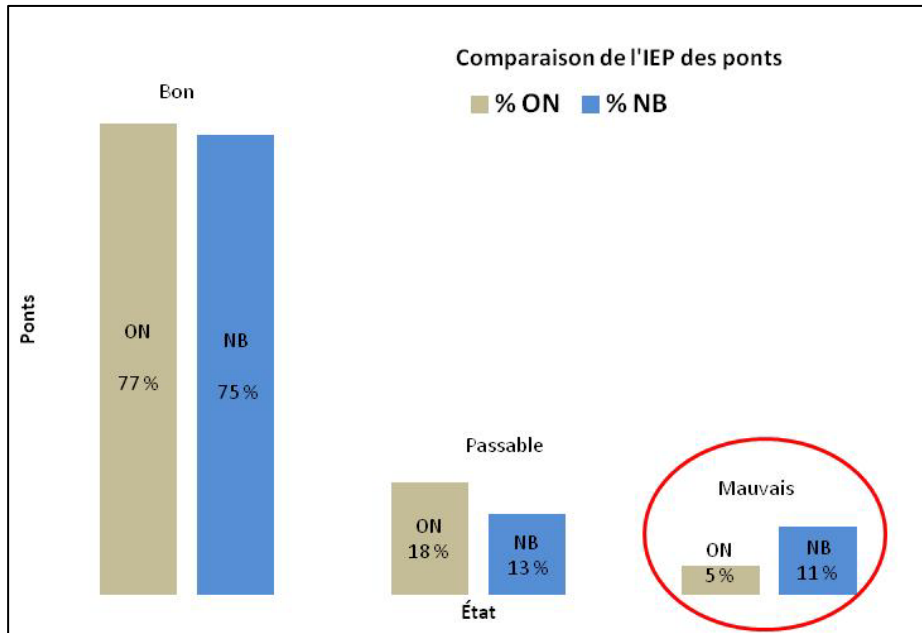
3.126 La pièce 3.6 montre l'état actuel des ponts du Nouveau-Brunswick comparativement à celui des ponts de l'Ontario. On remarque un pourcentage beaucoup plus élevé de ponts dont l'état a été jugé mauvais au Nouveau-Brunswick (11 % comparativement à 5 % en Ontario). Les ponts dont l'état est bon ou passable devront faire l'objet d'investissements importants en travaux d'entretien dans un avenir rapproché. Le Ministère a prévu que les besoins annuels de financement pour la réparation et le remplacement des ponts augmenteront et passeront de 10 millions de dollars en 2011 à 50 millions en 2039.

Pièce 3.5 – Âge des ponts désignés, par décennie



Source : graphique créé 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 audités).
Remarque : la plupart des ponts construits avant 1970 ont été conçus pour une durée de vie utile de moins de 50 ans. La durée de vie de certains ponts a été prolongée par l'entretien préventif, de grands travaux d'amélioration et l'imposition de limitations de poids. Un peu plus de 6 % des ponts gérés par le MTI sont assujettis à des limitations de poids.

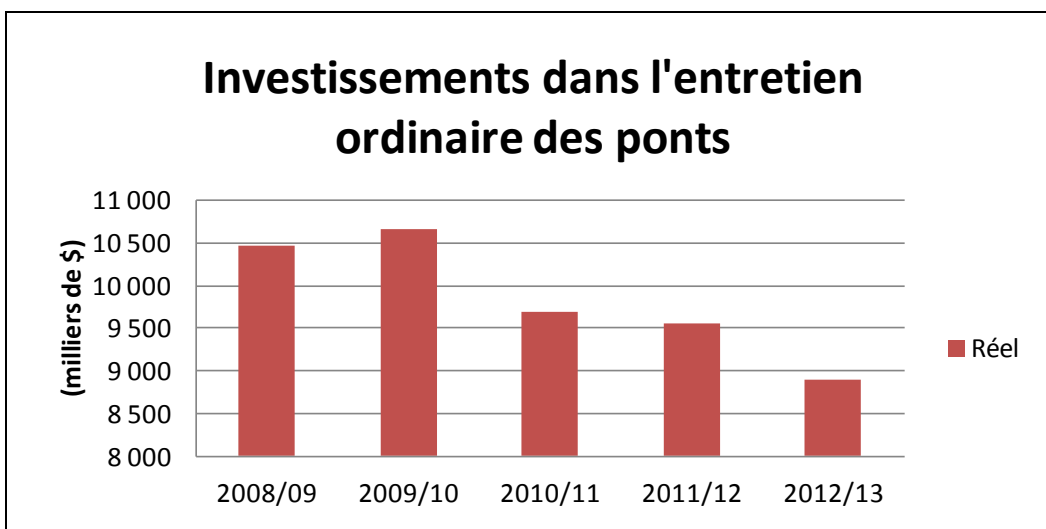
Pièce 3.6 – Comparaison de l'IEP des ponts



Source : graphique créé 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 audités).

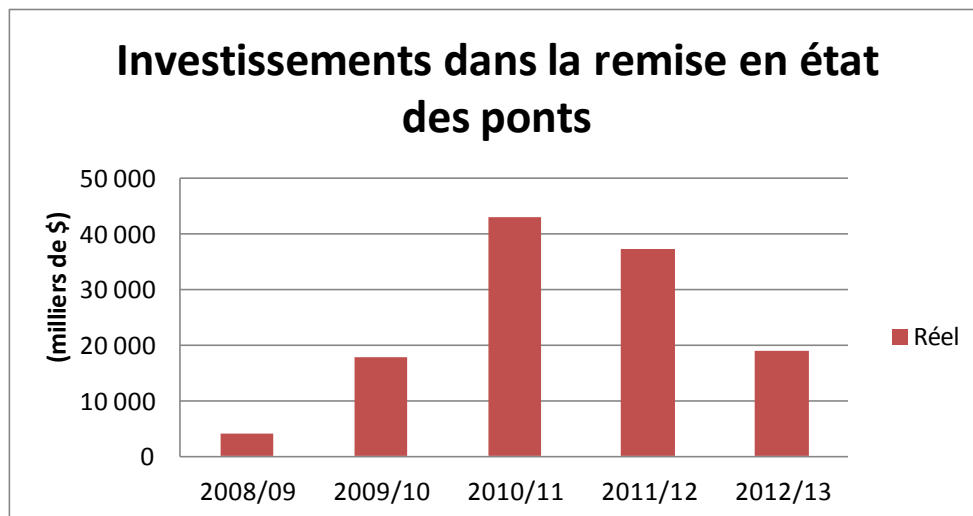
3.127 L'argent investi dans l'entretien et la remise en état des ponts a diminué graduellement au cours des dernières années, comme le montrent les pièces 3.7 et 3.8.

Pièce 3.7 – Investissements dans l'entretien ordinaire des ponts



Source : graphique créé par le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick à l'aide de chiffres tirés des Comptes publics en date du 31 mars.

Pièce 3.8 – Investissements dans la remise en état des ponts



Source : graphique créé par le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick à l'aide de chiffres tirés des Comptes publics en date du 31 mars.

3.128 Par conséquent, il faudra augmenter considérablement les niveaux de financement de l'entretien régulier et des gros travaux d'entretien d'immobilisation des ponts provinciaux au cours des prochaines années. Si les niveaux de financement de l'entretien des ponts ne sont pas accrus pendant les années qui viennent, le Ministère ne sera pas capable de maintenir les niveaux de service attendus de ses ponts. De plus, des investissements insuffisants dans l'entretien feront augmenter l'entretien reporté et la détérioration des ponts provinciaux.

3.129 Pour régler le problème croissant de l'entretien reporté au Québec, le gouvernement québécois a adopté des mesures législatives sur l'entretien des infrastructures (*projet de loi 32 – Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques*). Le projet de loi 32 est devenu loi le 21 décembre 2007.

3.130 La présente loi a pour objectif de s'assurer :

- que les investissements de l'État dans les infrastructures publiques soient faits conformément aux meilleures pratiques de gestion;
- qu'il y ait une répartition adéquate de ces investissements entre ceux relatifs à l'entretien des infrastructures et ceux relatifs à leur développement.

3.131 La *Loi* exige plus particulièrement ce qui suit :

Le budget d'investissement précise les sommes allouées

quant à chacun des objectifs suivants :

1. l'entretien des infrastructures publiques existantes en tenant compte des normes reconnues;
2. la résorption, dans un délai de 15 ans, du déficit d'entretien établi au 1^{er} avril 2008;
3. l'ajout, l'amélioration ou le remplacement d'infrastructures publiques.

3.132 Cette loi a fait suite à l'effondrement du viaduc de la Concorde qui s'est produit à Montréal le 30 septembre 2006. Le ministre des Transports du Québec (MTQ) avait immédiatement demandé qu'on répertorie tous les viaducs de conception similaire au Québec. Il avait alors été établi que le viaduc de Blois, voisin du viaduc de la Concorde, avait une conception semblable. On y a découvert les mêmes problèmes qui avaient causé l'effondrement du viaduc de la Concorde et on y a interdit toute circulation moins de trois heures après l'effondrement du viaduc de la Concorde, avant de finir par le démolir.

3.133 À la suite de notre examen de l'entretien des immobilisations routières dans le rapport de 2012 de la vérificatrice générale, nous avons conclu ce qui suit :

« 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. »

3.134 Nous avons également exprimé les préoccupations suivantes :

« 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. »

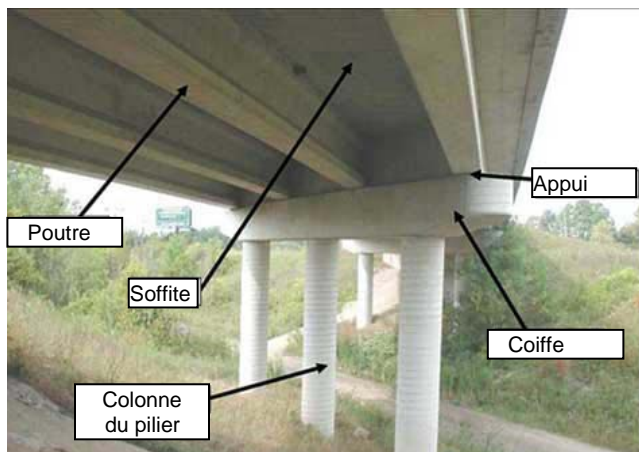
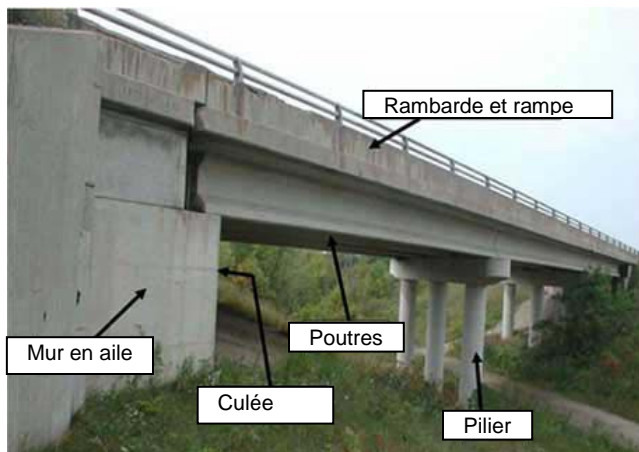
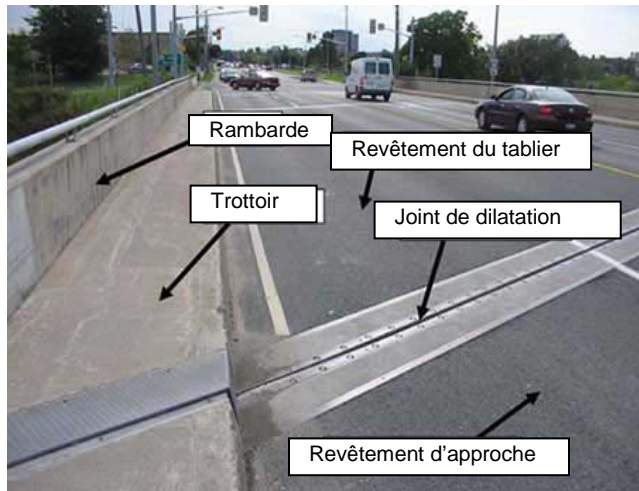
3.135 Nous avons constaté des problèmes semblables durant le présent audit des ponts provinciaux.

Recommandation

3.136 Le Ministère devrait élaborer et mettre en œuvre un plan à long terme afin de faire face aux manques à gagner de financement actuels et prévus dans le futur dans les programmes ordinaires et d'immobilisations pour l'entretien des ponts. Ce plan devrait être communiqué annuellement au cours du processus du budget d'immobilisations afin d'informer adéquatement les hauts fonctionnaires et les ministres du Cabinet.

Annexe I : Composants d'un pont ordinaire

Un pont compte normalement trois principaux composants : le tablier, la superstructure et l'infrastructure. Les photos ci-dessous illustrent les composants qui sont évalués pendant l'inspection d'un pont.



Annexe II : Extrait du site Web du ministère des Transports de l'Ontario qui définit l'indice de l'état des ponts (IEP)¹

3.137 L'IEP est un outil de planification qui aide le ministère à planifier les travaux d'entretien et de maintien.

3.138 L'IEP ne sert pas à évaluer ou à indiquer la sécurité d'un pont.

3.139 Le produit est évalué de 0 à 100. Des mesures immédiates sont adoptées pour résoudre toute préoccupation en matière de sécurité.

Bon – Plage d'IEP de 70 à 100

3.140 Dans le cas d'un pont ayant un IEP supérieur à 70, des travaux d'entretien ne sont habituellement pas requis dans les cinq prochaines années.

Passable – Plage d'IEP de 60 à 70

3.141 Dans le cas d'un pont ayant un IEP se situant entre 60 et 70, des travaux d'entretien sont habituellement prévus dans les cinq prochaines années. C'est le moment idéal pour planifier de grands travaux de réfection du pont d'un point de vue économique.

Mauvais – IEP de moins de 60

3.142 Dans le cas d'un pont ayant un IEP inférieur à 60, les travaux d'entretien sont habituellement prévus à l'intérieur d'un délai d'environ un an.

3.143 Pour calculer l'IEP, on divise la valeur actuelle du pont par son coût de remplacement. Le coût de remplacement repose sur le coût de construction d'un nouveau pont.

Par exemple :

Valeur actuelle = 700 000 \$

Coût de remplacement = 1 000 000 \$

IEP = $\frac{\text{Valeur actuelle}}{\text{Coût de remplacement}} \times 100$

Coût de remplacement

= $\frac{700\,000\ \$}{1\,000\,000\ \$} \times 100$

1 000 000 \$

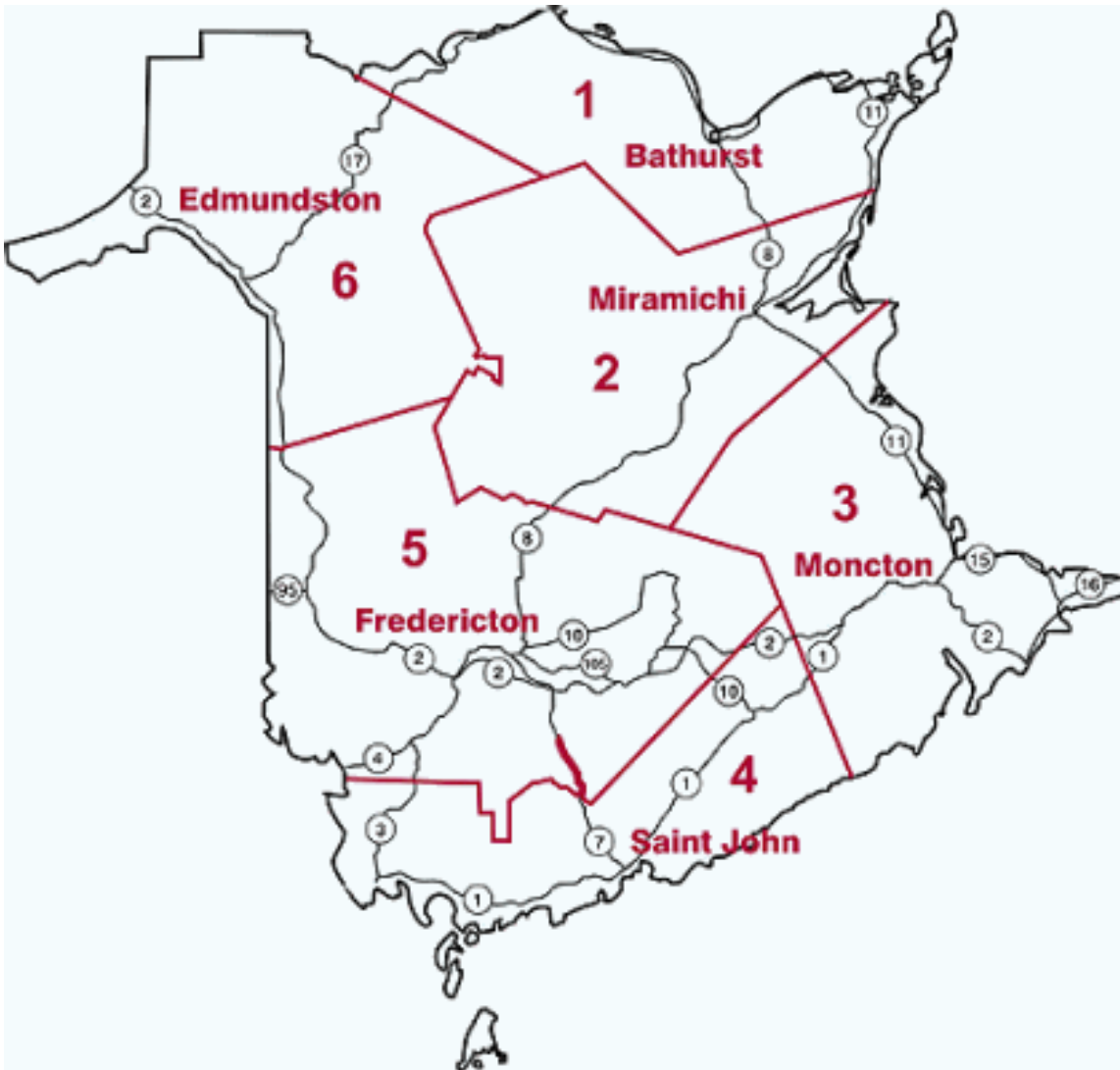
= 70

(Source : site Web du ministère des Transports de l'Ontario)

¹ Ces extraits ont été traduits de l'anglais.

Annexe III : Carte des frontières des districts du ministère des Transports et de l'Infrastructure

(avec les autoroutes principales indiquées)



Annexe IV: Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012

Les évaluations dont les résultats figurent dans le tableau ci-dessous ont été effectuées par le Ministère. Ces renseignements ont été extraits directement du système interne du Ministère. Nous n'avons pas vérifié l'exactitude ni le caractère raisonnable des évaluations.

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
M440	RUISSEAU MILLER	1	55		5/28/2012	Mauvais
D352	RUISSEAU DICKIE COVE N° 1	1	36		5/30/2012	Mauvais
E475	RIVIÈRE EEL N° 7	1	40		5/29/2012	Mauvais
A570	RUISSEAU ARMSTRONG N° 2	1	51	1960	5/30/2012	Mauvais
C216	RUISSEAU CHARLO COVE N° 1	1	46	1961	5/30/2012	Mauvais
E620	RIVIÈRE ELMTREE N° 5	1	37	1963	5/28/2012	Mauvais
B384	BARRE DE BERESFORD	1	60	1964	6/6/2012	Mauvais
M358	RIVIÈRE MIDDLE N° 1	1	16	1956	6/22/2011	Mauvais
M362	RIVIÈRE MIDDLE N° 4	1	48	1968	6/6/2012	Mauvais
M446	RUISSEAU MILLER N° 1	1	21	1970	7/10/2012	Mauvais
L395	RIVIÈRE LITTLE ELMTREE N° 2	1	55	1990	7/14/2011	Mauvais
N615	RIVIÈRE CARAQUET NORD-OUEST N° 4	1	42	1986	7/12/2011	Mauvais
N085	NASH CREEK (BRAS NORD N° 1)	1	41	1966	6/22/2011	Mauvais
E390	RIVIÈRE EEL N° 2	1	57	1966	6/14/2011	Mauvais
N090	NASH CREEK (BRAS SUD N° 1)	1	37	1966	6/22/2011	Mauvais
S174	RUISSEAU SCOTT N° 1	1	47	1980	7/12/2011	Mauvais
N415	RIVIÈRE NORTH EEL N° 4	1	23	1966	6/14/2011	Mauvais
S563	RIVIÈRE SOUTH EEL N° 5	1	33		6/14/2011	Mauvais
S213	RUISSEAU SEAL N° 1	1	44	1976	6/5/2012	Mauvais
W145	RUISSEAU WALKER N° 25	1	41	1976	5/29/2012	Mauvais
M226	RUISSEAU MCINTOSH N° 5	1	58	1976	7/12/2011	Mauvais
B453	RUISSEAU BIG HOLE	1	56	1975	7/12/2011	Mauvais
T475	RUISSEAU TROUT N° 1	1	59	1974	7/13/2011	Mauvais
S539	RIVIÈRE SOUTH CHARLO N° 2	1	58	1974	6/21/2011	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
D515	RUISSEAU DUGUAY N° 1	1	18	1973	11/8/2012	Mauvais
P065	RUISSEAU PALMER	2	40	1959	6/7/2011	Mauvais
P485	PINEVILLE	2	41	1970	6/9/2009	Mauvais
H410	RUISSEAU HAYES	2	58	1957	7/9/2012	Mauvais
B564	RIVIÈRE BLACK N° 5	2	47	1961	7/12/2012	Mauvais
S794	RUISSEAU STEWART	2	49	1962	7/9/2012	Mauvais
P725	RIVIÈRE PORTAGE N° 1	2	57	1965	6/5/2012	Mauvais
B489	RUISSEAU BLACK	2	53	1971	7/10/2012	Mauvais
B216	RIVIÈRE BAY DU VIN N° 7	2	42	1971	7/12/2012	Mauvais
V150	RUISSEAU VANDY	2	5	1971	7/12/2012	Mauvais
C596	RUISSEAU COLSON	2	53	1959	6/10/2011	Mauvais
M730	RUISSEAU MUZZROLL N° 1	2	36	1969	7/11/2011	Mauvais
E400	RIVIÈRE EEL N° 2	2	33	1972	6/8/2011	Mauvais
S773	RUISSEAU STANDISH N° 1	2	39	1955	6/7/2011	Mauvais
P210	RUISSEAU PEABODY	2	39	1987	7/12/2012	Mauvais
P740	RIVIÈRE PORTAGE N° 2	2	59	1982	7/12/2012	Mauvais
M620	MORRISON COVE	2	48	1980	7/12/2012	Mauvais
W335	RUISSEAU WELLS N° 1	2	60	1980	7/12/2012	Mauvais
S668	RIVIÈRE SOUTHWEST MIRAMICHI N° 2	2	49	1972	6/8/2011	Mauvais
T010	RIVIÈRE TABUSINTAC N° 2	2	48	1958	7/12/2011	Mauvais
B630	RUISSEAU BOGAN	2	41	1976	7/9/2012	Mauvais
N905	RUISSEAU OX N° 2	2	41	1975	7/19/2011	Mauvais
T105	RUISSEAU TAYLOR N° 1	2	53	1975	7/12/2012	Mauvais
B762	BUCHANAN	2	55	1975	7/11/2012	Mauvais
W575	RUISSEAU WHITE RAPIDS N° 2	2	59	1974	6/8/2011	Mauvais
B123	RIVIÈRE BARNABY N° 8	2	54	1925	10/12/2011	Mauvais
J450	RUISSEAU JONATHAN N° 1	3	41		10/2/2012	Mauvais
G345	RUISSEAU GOODEN	3	44		10/2/2012	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
P400	RIVIÈRE PETITCODIAC N° 6	3	57	1949	10/4/2011	Mauvais
T675	RUISSEAU TURTLE N° 4	3	60	1912	10/2/2012	Mauvais
S572	SOUTH KOUCHIBOUGUAC	3	47		10/11/2011	Mauvais
L345	RIVIÈRE LITTLE BOUCTOUCHE N° 1	3	29	1940	10/17/2012	Mauvais
N475	RUISSEAU NORTH MCINNES N° 2	3	44	1971	10/11/2011	Mauvais
C508	RIVIÈRE COCAGNE N° 3	3	57	1942	10/9/2012	Mauvais
H792	RUISSEAU INTERVALE N° 4	3	38	1943	9/25/2012	Mauvais
S183	RUISSEAU SCOTT N° 2	3	36	1931	9/21/2011	Mauvais
K510	RIVIÈRE KOUCHIBOUGUACIS N° 1	3	30	1943	7/19/2012	Mauvais
F405	FIVE POINTS	3	56	1945	9/25/2012	Mauvais
B559	RIVIÈRE BLACK N° 5	3	42		10/12/2011	Mauvais
P220	ANSE PECKS	3	57	1952	10/2/2012	Mauvais
C768	RIVIÈRE COVERDALE N° 9	3	28	1939	10/5/2011	Mauvais
B039	BAIE VERTE STATION	3	53	1929	9/21/2011	Mauvais
B201	RUISSEAU BAXTER N° 1	3	43	1960	10/2/2012	Mauvais
G135	RIVIÈRE GASPEREAU N° 1	3	48	1960	7/25/2012	Mauvais
W360	WEST BRANCH BOUCTOUCHE N° 3	3	50		9/28/2011	Mauvais
S177	RUISSEAU SCOTT N° 1	3	46	1931	9/21/2011	Mauvais
W310	RUISSEAU WELDON N° 2	3	54	1971	10/6/2011	Mauvais
M266	RUISSEAU MCQUADE N° 1	3	1	1967	7/12/2011	Mauvais
N210	BRAS DU RUISSEAU NEVERS	3	21	1963	10/4/2011	Mauvais
E240	RUISSEAU EAST BRANCH TURTLE N° 2	3	34	1925	10/6/2011	Mauvais
S530	BOUCTOUCHE-SUD N° 2	3	48	1927	10/11/2011	Mauvais
C594	RUISSEAU COLPITTS N° 2	3	58		9/13/2011	Mauvais
M234	RUISSEAU MCKAY	3	41	1950	10/13/2011	Mauvais
M404	RUISSEAU MILL N° 3	3	59	1989	8/9/2012	Mauvais
G030	RUISSEAU GALLANT N° 1	3	44	1985	10/5/2011	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
H900	RUISSEAU ISLAND N° 3	3	59	1982	6/8/2010	Mauvais
M688	RUISSEAU MURPHY	3	41	1982	8/1/2012	Mauvais
B081	BALLA PHILIP	3	41	1982	9/26/2012	Mauvais
M254	RUISSEAU MCLEAN N° 1	3	41	1981	9/26/2012	Mauvais
M408	RUISSEAU MILL N° 1	3	24	1962	10/4/2011	Mauvais
W435	RIVIÈRE WEST ST. NICHOLAS N° 3	3	41	1980	9/26/2012	Mauvais
N480	RUISSEAU NORTH MCINNES N° 4	3	56	1928	10/11/2011	Mauvais
R665	RUISSEAU RUSSELL N° 2	3	57	1979	7/18/2012	Mauvais
C196	RUISSEAU CHAMPLAIN N° 1	3	40	1979	10/3/2012	Mauvais
W507	TUNNEL POUR PIÉTONS DU BOUL. WHEELER	3	59	1979	10/3/2012	Mauvais
B246	RUISSEAU BEAR	3	40	1979	10/13/2011	Mauvais
J520	RUISSEAU JONATHAN N° 3.5	3	46	1979	10/4/2011	Mauvais
S132	RUISSEAU SAULNIER N° 1	3	2	1979	10/12/2011	Mauvais
M214	RUISSEAU MCINNES N° 2	3	41	1978	7/19/2012	Mauvais
D510	RUISSEAU DUFFY N° 1	3	58	1977	9/15/2011	Mauvais
B093	RUISSEAU BARCHARD N° 2	3	58	1944	10/3/2011	Mauvais
B420	RUISSEAU BIG	3	42	1976	9/28/2011	Mauvais
A255	RIVIÈRE ALDOUANE N° 3	3	59	1976	7/25/2012	Mauvais
R670	RUISSEAU RUSSELL (BRAS NORD)	3	24	1976	7/18/2012	Mauvais
A060	RIVIÈRE ABOUJAGANE N° 4	3	3	1976	10/18/2012	Mauvais
B484	RUISSEAU BIGGS N° 4	3	44	1975	10/16/2011	Mauvais
B861	RUISSEAU BUTLER	3	29	1975	10/1/2012	Mauvais
B702	RUISSEAU BREAU N° 1	3	50	1974	9/14/2011	Mauvais
A270	RIVIÈRE ALDOUANE N° 4	3	45	1974	10/12/2011	Mauvais
M380	RUISSEAU MILL N° 1	3	50	1973	9/21/2011	Mauvais
W020	WALKER	3	42	1973	10/3/2012	Mauvais
M412	RUISSEAU MILL N° 1	3	1	1973	7/25/2012	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
C756	RIVIÈRE COVERDALE N° 6	3	48	1973	10/2/2012	Mauvais
B435	RUISSEAU BIG COVE N° 1	3	60	1973	10/12/2011	Mauvais
M402	RUISSEAU MILL N° 2	3	48	1973	10/12/2011	Mauvais
D315	RUISSEAU DENNIS N° 4	4	36	1930	9/13/2011	Mauvais
M016	RUISSEAU MACLEOD N° 1	4	58	1925	8/16/2011	Mauvais
M562	RUISSEAU MOHANNAS N° 7	4	50	1929	9/11/2012	Mauvais
M134	PASSAGE SUPÉRIEUR DE MARTINON	4	56	1929	9/26/2012	Mauvais
S462	RUISSEAU SMITH N° 6	4	50	1938	7/25/2012	Mauvais
P525	RIVIÈRE POCOLOGAN N° 0.5	4	42	1967	8/30/2011	Mauvais
T280	RUISSEAU THORNES	4	51	1945	7/23/2012	Mauvais
H295	HARDSCRABBLE	4	44	1946	8/21/2012	Mauvais
M196	RUISSEAU MCGARDNER	4	56	1947	9/12/2012	Mauvais
A390	RIVIÈRE ANAGANCE	4	31	1953	8/9/2011	Mauvais
H135	HAMILTON	4	49	1927	9/13/2011	Mauvais
H420	HAYES WILBERT	4	51	1965	8/9/2011	Mauvais
P420	PHILAMUNROE N° 5	4	46		8/17/2011	Mauvais
B648	BOONE	4	56	1921	9/14/2011	Mauvais
B699	BRAYDEN	4	58	1937	8/23/2011	Mauvais
C832	RUISSEAU CRIPPS	4	53	1958	9/24/2012	Mauvais
J780	RUISSEAU JONES N° 1	4	57	1938	8/18/2011	Mauvais
E640	RUISSEAU EMERSON N° 1	4	41	1960	9/19/2012	Mauvais
S852	RUISSEAU STONY	4	40	1961	8/18/2011	Mauvais
D430	HAVRE DIPPER	4	53	1959	8/31/2011	Mauvais
H345	RUISSEAU HARRY N° 1	4	53	1966	7/24/2012	Mauvais
H090	RUISSEAU HALFWAY N° 4	4	22	1967	8/8/2012	Mauvais
C420	RUISSEAU CLEMENTS N° 2	4	1	1967	8/8/2012	Mauvais
B228	RUISSEAU BEAR N° 1	4	44	1967	8/20/2012	Mauvais
M114	MARKHAMVILLE	4	59	1971	8/16/2011	Mauvais
B375	RUISSEAU BENNETT	4	46	1998	7/24/2012	Mauvais
L015	LACEY	4	59	1960	8/25/2011	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
B627	RUISSEAU BOG	4	55	1972	9/11/2012	Mauvais
K185	KENNEBECASIS N° 15	4	46	1972	7/25/2012	Mauvais
D075	DAVIDSON	4	45	1996	9/14/2011	Mauvais
A420	RUISSEAU ANDERSON N° 1	4	43	1972	8/17/2011	Mauvais
T540	RUISSEAU TROUT N° 1	4	45	1936	9/30/2009	Mauvais
S438	RUISSEAU SMITH	4	28	1991	8/22/2012	Mauvais
S219	RAVINE DE SEAL COVE	4	37		8/31/2011	Mauvais
K020	KEENES	4	59	1987	8/31/2011	Mauvais
P095	PARKER	4	55	1987	9/25/2012	Mauvais
B396	RUISSEAU BERRY	4	45	1986	8/21/2012	Mauvais
L545	RIVIÈRE LITTLE N° 2	4	42	1985	9/20/2012	Mauvais
S695	SPRAGUE	4	53	1949	8/10/2011	Mauvais
A615	ARMSTRONG MILL N° 2	4	46	1982	9/11/2012	Mauvais
T025	TAIT	4	44	1982	7/9/2012	Mauvais
L835	RUISSEAU LORNEVILLE N° 1	4	1	1981	8/18/2011	Mauvais
F230	RUISSEAU FIRST RUN N° 2	4	59	1981	7/26/2012	Mauvais
H540	RUISSEAU HIGGINS	4	25	1981	7/26/2012	Mauvais
P130	RUISSEAU PARLEE N° 4	4	60	1980	8/16/2011	Mauvais
G275	GIPSY	4	50	1980	8/10/2011	Mauvais
C812	RUISSEAU COX	4	58	1980	8/30/2011	Mauvais
T645	TRUNDLE	4	55	1980	9/14/2011	Mauvais
P170	RUISSEAU PASSEKEAG N° 4	4	52	1980	8/18/2011	Mauvais
M392	RUISSEAU MILL N ¹ 3	4	46	1980	8/31/2011	Mauvais
P297	ALLÉE PENOBSQUIS N° 5	4	37	1979	10/27/2011	Mauvais
T240	DÉCHARGE DU LAC THIRD	4	30	1979	8/15/2012	Mauvais
S518	SOUTH BAY	4	29	1978	8/16/2011	Mauvais
N840	RUISSEAU OSSEKEAG	4	59	1978	10/20/2009	Mauvais
D080	RUISSEAU DAVIDSON	4	25	1978	8/14/2012	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
W530	DÉBARCADÈRE DU TRAVERSIER À WHITEHEAD	4	42	1977	10/27/2009	Mauvais
K010	RUISSEAU KANES	4	18	1977	8/17/2011	Mauvais
S843	RUISSEAU STONE N° 1	4	51	1977	8/15/2011	Mauvais
B312	RUISSEAU BEDFORD N° 2	4	40	1977	8/23/2012	Mauvais
S228	RUISSEAU SECOND RUN N° 2	4	26	1976	7/26/2012	Mauvais
P295	ALLÉE PENOBSQUIS N° 4	4	56	1976	8/15/2011	Mauvais
L075	LAKE STREAM	4	47	1976	9/1/2011	Mauvais
W470	PASSAGE SUPÉRIEUR DE WESTFIELD	4	50	1950	8/24/2011	Mauvais
P880	RUISSEAU PROCTOR N° 2	4	6	1974	8/14/2012	Mauvais
M506	RIVIÈRE MILLSTREAM N° 10	4	56	1973	8/10/2011	Mauvais
T305	THREE BROOKS	4	52	1973	8/31/2011	Mauvais
H595	RUISSEAU HOLMES N° 2	5	23		6/27/2012	Mauvais
M156	RUISSEAU MAZEROLLE	5	41		8/29/2012	Mauvais
H300	RUISSEAU HARDWOOD N° 2	5	43		6/28/2012	Mauvais
N345	RUISSEAU NOONAN	5	58		6/4/2012	Mauvais
M383	RUISSEAU MILL N° 1 (COLLINE DUCEY)	5	42		7/31/2012	Mauvais
G220	RUISSEAU GIDNEY N° 3	5	48	1969	7/26/2011	Mauvais
B718	BRIGGS (ROUTE 116)	5	40		8/15/2012	Mauvais
P265	RUISSEAU PENNIAC N° 4	5	44		8/22/2012	Mauvais
N845	RIVIÈRE OTNABOG N° 1	5	48		7/24/2012	Mauvais
S815	RUISSEAU STICK N° 1	5	55		7/4/2012	Mauvais
S250	SEYMOUR	5	40		7/31/2012	Mauvais
L458	RUISSEAU LITTLE MACTAQUAC N° 1	5	20		8/29/2012	Mauvais
S873	RUISSEAU SUCKER	5	43		7/26/2011	Mauvais
T291	ROUTE PRINCIPALE (SUD)	5	47	1924	7/3/2012	Mauvais
T290	ROUTE PRINCIPALE (NORD)	5	45	1924	7/3/2012	Mauvais
B804	RUISSEAU BULLS N° 2	5	41	1926	9/11/2012	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
B300	RUISSEAU BEDELL N° 1	5	58	1965	7/27/2011	Mauvais
B276	BEAVER DAM	5	53	1937	6/6/2011	Mauvais
D531	DUNBAR (SUD)	5	60	1931	8/22/2012	Mauvais
B795	RUISSEAU BULL N° 2	5	53	1935	8/27/2012	Mauvais
P850	RIVIÈRE PRESQUE ISLE N° 4	5	46	1936	6/27/2012	Mauvais
R475	RUISSEAU ROCKWELL N° 1	5	44	1937	9/4/2012	Mauvais
B723	RUISSEAU BRIZLEY N° 1	5	58	1937	8/29/2012	Mauvais
C808	COW PASTURE	5	60	1939	7/25/2011	Mauvais
Y500	YORK MILLS	5	54	1939	7/30/2012	Mauvais
M682	MURCH	5	53	1941	8/29/2012	Mauvais
S426	RUISSEAU SLIPP N° 2	5	58	1927	6/1/2011	Mauvais
L760	RUISSEAU LONG N° 2	5	29	1950	7/4/2012	Mauvais
T100	RIVIÈRE TAY N° 4	5	49	1953	8/27/2012	Mauvais
M202	RUISSEAU MCGIVNEY	5	43	1954	7/3/2012	Mauvais
N260	RUISSEAU NEWCASTLE N° 1	5	45	1955	7/23/2012	Mauvais
N015	RIVIÈRE NACKAWIC N° 3	5	40	1955	9/12/2012	Mauvais
M384	RUISSEAU MILL N° 1	5	28	1956	7/24/2012	Mauvais
C180	CHEMIN DE CENTERVILLE	5	42	1957	7/3/2012	Mauvais
B801	RUISSEAU BULLS N° 1	5	40	1958	9/11/2012	Mauvais
R145	PASSAGE INFÉRIEUR DE LA RUE REGENT	5	47	1959	8/27/2012	Mauvais
T450	TREADWELL	5	55	1960	7/4/2012	Mauvais
P260	RUISSEAU PENNIAC N° 3	5	58	1962	8/22/2012	Mauvais
H565	RUISSEAU HILL N° 3	5	38	1969	7/26/2011	Mauvais
L805	LONGS CREEK N° 2	5	37	1962	9/4/2012	Mauvais
N580	RIVIÈRE NORTH SHIKATEHAWK N° 1	5	39	1963	6/28/2012	Mauvais
S351	RIVIÈRE SHIKATEHAWK N° 1 (SUD)	5	45	1930	7/25/2011	Mauvais
M578	RIVIÈRE MONQUART N° 1	5	58	1934	7/20/2011	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
S578	RIVIÈRE SOUTH MACTAQUAC N° 2	5	21	1965	8/29/2012	Mauvais
C304	ÉTANG CHRISTIE MILL	5	32		7/28/2011	Mauvais
P270	RUISSEAU PENNIAC N° 5	5	46	1965	8/21/2012	Mauvais
D355	RUISSEAU DICKINSON N° 1	5	48	1965	7/17/2012	Mauvais
B873	RUISSEAU BUTTERMILK N° 3	5	20	1965	10/23/2012	Mauvais
P255	RUISSEAU PENNIAC N° 2	5	50	1966	8/22/2012	Mauvais
N855	RUISSEAU OTTER	5	43	1966	9/5/2012	Mauvais
B735	LAC BROOKS	5	58	1966	8/28/2012	Mauvais
M240	RUISSEAU MCKENZIE	5	44	1967	7/31/2012	Mauvais
G250	RUISSEAU GILCHRIST N° 2	5	58	1955	8/8/2011	Mauvais
M385	RUISSEAU MILL N° 1 (COLLINE DAY)	5	40	1967	8/28/2012	Mauvais
W705	RUISSEAU WRIGHT N° 1	5	40	1967	9/11/2012	Mauvais
M036	RIVIÈRE MACTAQUAC N° 5	5	44	1948	7/28/2011	Mauvais
M258	RUISSEAU MCLEARY	5	45	1968	7/17/2012	Mauvais
L744	RUISSEAU LODERS N° 1	5	41	1970	7/3/2012	Mauvais
L960	RUISSEAU LYON	5	50	1970	9/6/2012	Mauvais
F720	RUISSEAU FOUR MILE N° 3	5	57	1972	8/28/2012	Mauvais
T350	RUISSEAU THREE TREE N° 1	5	53	1972	9/5/2012	Mauvais
C380	CLARKE	5	21	1963	7/20/2011	Mauvais
B690	RUISSEAU BRANDY	5	60		8/2/2011	Mauvais
L895	RUISSEAU LOWER GUISIGUIT N° 1	5	35	1967	7/20/2011	Mauvais
R085	RUISSEAU RED BANK	5	31	1969	8/20/2009	Mauvais
M038	PASSAGE SUPÉRIEUR – CHEMIN MACTAQUAC ET ROUTE 102	5	47	1966	8/25/2011	Mauvais
B798	RUISSEAU BULL N° 3	5	47	1968	7/26/2011	Mauvais
G215	RUISSEAU GIDNEY N° 2	5	16	1972	7/26/2011	Mauvais
U455	RUISSEAU UPPER TROUT N° 2	5	58	1990	7/4/2012	Mauvais
L380	LITTLE COAL	5	57	1988	9/10/2012	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
M188	RUISSEAU MCDOUGALL	5	29		6/22/2011	Mauvais
C905	RUISSEAU CURRIE	5	56	1966	8/25/2011	Mauvais
B729	BROOKS	5	57	1984	9/12/2012	Mauvais
F245	RUISSEAU FITCH N° 1	5	44	1983	11/2/2011	Mauvais
J440	RUISSEAU JONAH	5	7	1983	7/24/2012	Mauvais
R675	RUISSEAU RYAN	5	55	1982	7/3/2012	Mauvais
B654	RUISSEAU BOONE N° 2	5	59	1980	8/3/2011	Mauvais
U250	RUISSEAU UPPER GUISIGUIT N° 1	5	60	1967	7/20/2011	Mauvais
C468	RUISSEAU CLINCH N° 3	5	15	1980	7/31/2012	Mauvais
K395	RUISSEAU KING	5	32	1979	8/1/2012	Mauvais
N430	RUISSEAU NORTH FORKS N° 2	5	55	1979	8/27/2012	Mauvais
K315	KEYHOLE	5	7	1977	7/3/2012	Mauvais
S894	RUISSEAU SYPHER N° 1	5	25		7/25/2011	Mauvais
A105	ACTON	5	60	1976	9/6/2012	Mauvais
P790	RUISSEAU PORTOBELLO	5	34	1976	8/28/2012	Mauvais
K060	RUISSEAU KELLY N° 2	5	4	1975	7/4/2012	Mauvais
H175	RUISSEAU HAMMOND	5	39	1975	8/1/2012	Mauvais
T365	RUISSEAU THREE TREE N° 6	5	59	1975	8/29/2012	Mauvais
M174	RUISSEAU MCCATHEL N° 2	5	41	1975	7/4/2012	Mauvais
F320	RUISSEAU FIVE FINGERS N° 4	6	42		6/19/2012	Mauvais
L210	RIVIÈRE LEFT BRANCH POKIOK N° 1	6	52		6/27/2012	Mauvais
H080	RUISSEAU HALEY N° 1	6	46	1936	6/25/2012	Mauvais
M670	RIVIÈRE MUNIAC N° 7	6	39	1965	6/27/2011	Mauvais
L585	RIVIÈRE LITTLE N° 2	6	43	1958	6/18/2012	Mauvais
M044	RIVIÈRE MADAWASKA N° 2	6	54	1959	6/12/2012	Mauvais
P235	RUISSEAU PELKEY	6	44	1964	6/26/2012	Mauvais
S372	RIVIÈRE SIEGAS N° 2	6	53	1952	7/6/2011	Mauvais

Annexe IV : Liste des ponts de l'échantillonnage de l'audit dont l'état a été évalué comme mauvais (IEP de 60 ou moins) en date de décembre 2012 (suite)

N° DU PONT	NOM DU PONT	DISTRICT	IEP	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE INSPECTION	ÉTAT
B234	RUISSEAU BEAR N° 2	6	35	1966	6/26/2012	Mauvais
T170	RUISSEAU TEDLEY	6	19	1967	6/14/2012	Mauvais
T370	CAMP TIE	6	31	1967	6/26/2012	Mauvais
F520	RUISSEAU FOLEY N° 1	6	13	1968	6/25/2012	Mauvais
L565	RIVIÈRE LITTLE N° 2	6	54	1971	7/19/2011	Mauvais
L685	RIVIÈRE LITTLE TOBIQUE N° 4	6	46	1994	6/28/2011	Mauvais
L560	RIVIÈRE LITTLE N° 1	6	22	1965	7/19/2011	Mauvais
L625	RIVIÈRE LITTLE SALMON N° 2	6	29	1958	7/6/2011	Mauvais
P185	RUISSEAU PAT (BRAS OUEST)	6	2	1979	6/20/2012	Mauvais
G020	RUISSEAU GAGNON N° 2	6	38	1972	6/27/2011	Mauvais
G475	RUISSEAU GRANDMAISON	6	58	1972	6/28/2011	Mauvais
H767	RUISSEAU INDIAN N° 2	6	30		7/20/2011	Mauvais
F500	RUISSEAU FOLEY N° 1	6	43	1975	6/12/2012	Mauvais
B507	RUISSEAU BLACK N° 1	6	59	1975	6/20/2012	Mauvais
M593	RUISSEAU MOONEY N° 3	6	48	1975	6/25/2012	Mauvais
S416	RUISSEAU SIX MILE	6	41	1975	6/20/2012	Mauvais
P180	RUISSEAU PAT	6	40	1974	6/20/2012	Mauvais
H025	RUISSEAU HAILES N° 2	6	35	1974	6/19/2012	Mauvais
B615	RUISSEAU BLUE BELL N° 1	6	46	1974	7/6/2011	Mauvais
M676	RIVIÈRE MUNIAC N° 10	6	47	1973	7/4/2011	Mauvais
P820	RUISSEAU POWERS N° 2	6	30	1973	7/6/2011	Mauvais
293	Total					

Annexe V: Objectifs et critères de l'audit

Premier objectif

3.144 Déterminer si le Ministère effectue l'inspection des ponts conformément aux normes professionnelles reconnues et s'il utilise les résultats des inspections pour définir et classer par priorité les activités d'entretien des immobilisations et les autres mesures correctives nécessaires.

Critères

- La plus récente version du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario devrait être utilisée;
- Les normes d'inspection utilisées étaient à jour;
- Les ponts dans toutes les régions étaient inspectés régulièrement à la fréquence prescrite;
- Les rapports d'inspection des ponts étaient complets, exacts et cohérents;
- Un processus d'assurance de la qualité a été mis en œuvre pour vérifier la fiabilité des données produites au cours des inspections visuelles;
- La liste des priorités dressée par la Direction de l'entretien était basée sur les résultats d'inspection des ponts et sur une série de critères prédéterminés.

Deuxième objectif

3.145 Déterminer si le Ministère maintient le niveau de service de son inventaire de ponts à l'aide d'une approche du moindre coût du cycle de vie à long terme.

Troisième objectif

3.146 Déterminer si le Ministère rend publiquement des comptes sur l'état des ponts provinciaux désignés et sur l'efficacité de ses activités d'inspection de ponts.

Critères

- Le Ministère devrait informer le public sur l'état de tous les ponts provinciaux désignés;
- Le rapport annuel du Ministère devrait contenir les renseignements ci-dessous au sujet de l'état des ponts provinciaux désignés :
 - des indicateurs de rendement;
 - des cibles;
 - les résultats réels;
 - la justification des écarts.

Annexe VI: Méthode d'échantillonnage

- 3.147** Nous avons choisi une démarche axée sur le risque pour déterminer la taille de l'échantillon. Un échantillon composé de 31 structures de pont et de 62 rapports d'inspection a été retenu pour nos contrôles. Ils sont énumérés à l'annexe VII.
- 3.148** L'échantillon était composé de structures de pont en mauvais état, de structures complexes de grande envergure et de ponts qui faisaient l'objet de mesures correctives provisoires, comme l'imposition de limitations de poids.
- 3.149** Pour le choix de l'échantillon, un sous-ensemble des structures de pont a été sélectionné dans la liste de remplacement des gros ponts de 2010-2011 et dans la liste de remplacement des petits ponts de 2011-2012. Les autres éléments de l'échantillon ont été choisis dans le tiers inférieur des ponts selon l'IEP dans la liste stratifiée de l'inventaire des ponts.
- 3.150** De plus, tous les ponts des deux tiers supérieurs dans la liste de l'inventaire selon l'IEP qui faisaient l'objet de limitations de poids ont été ajoutés à l'échantillon. En dernier lieu, parmi les autres structures, nous avons ajouté à l'échantillon les trois plus gros ponts selon le nombre de travées et la longueur de chacune d'entre elles.
- 3.151** Chaque pont sélectionné dans le groupe cible a été apprécié pour faire en sorte que l'échantillon contienne une gamme de différents types de ponts.
- 3.152** Les documents d'inspection que nous avons étudiés étaient datés de 2008 à 2012 et comprenaient 62 rapports d'inspection de pont ainsi que 62 feuillets de photographies. Ces rapports portaient sur 31 ponts et ponceaux situés dans 15 comtés de la province au cours de la période allant de 2008 à 2012. Les types de structures de pont étudiées comprenaient des ponceaux à tuyau arqué en tôle forte et en tôle d'acier, des ponts à longerons de bois et d'acier, des ponts couverts et non couverts à treillis Burr, Howe et Pratt, des treillis en arc en porte-à-faux, des poutres maîtresses de tôle d'acier, des poutres en T de béton armé et des poutres d'acier laminées. La longueur de ces ponts variait de quelques mètres à plus d'un kilomètre.

Caractéristiques de l'échantillon analysé

Annexe VII : Liste des ponts dont nous avons étudié les rapports d'inspection

N° du pont	Nom du pont	Type de travée	Comté	Inspections	IEP en date de déc. 2012
B015	RUISSEAU BACK N° 2	Pont couvert à treillis Howe	SUNBURY	2010, 2012	Passable
C244	PONT DE CHATHAM	Gros système de treillis cantilever	NORTHUMBERLAND	2008, 2012	Bon
C420	RUISSEAU CLEMENTS N° 2	Ponceau	KINGS	2010, 2012	Mauvais
C468	RUISSEAU CLINCH N° 3	Pont à longerons d'acier	YORK	2010, 2012	Mauvais
C768	RIVIÈRE COVERDALE N° 9	Pont non couvert à treillis Howe avec tablier de béton	ALBERT	2011, 2009	Mauvais
D380	RIVIÈRE DIGDEGUASH N° 4	Pont couvert à treillis Howe	CHARLOTTE	2011, 2012	Bon
F520	RUISSEAU FOLEY N° 1	Ponceau à tuyau arqué en tôle forte et en tôle d'acier	VICTORIA	2010, 2012	Mauvais
H077	RUISSEAU HALES N° 1	Ponceau à tuyau arqué en béton	CARLETON	2010, 2008	Bon
H090	RUISSEAU HALFWAY N° 4	Pont à longerons de bois	KINGS	2010, 2012	Mauvais
K315	KEYHOLE	Ponceau à tuyau arqué en tôle forte et en tôle d'acier	QUEENS	2010, 2012	Mauvais
K510	RIVIÈRE KOUCHIBOUGUACIS N° 1	Pont en arc à treillis Burr et poutres en T de béton armé	KENT	2011, 2012	Mauvais
L345	RIVIÈRE LITTLE BOUCTOUCHE N° 1	Pont en arc à treillis Burr	KENT	2010, 2012	Mauvais
L560	RIVIÈRE LITTLE N° 1	Pont à longerons de bois	VICTORIA	2011, 2009	Mauvais
L625	RIVIÈRE LITTLE SALMON N° 2	Pont à longerons de bois	VICTORIA	2011, 2009	Mauvais
L760	LONG CREEK N° 2	Poutres en T de béton armé (à goussets)	QUEENS	2010, 2012	Mauvais
L835	RUISSEAU LORNEVILLE N° 1	Ponceau à tuyau arqué en tôle forte et en tôle d'acier	SAINT JOHN	2011, 2009	Mauvais
M188	RUISSEAU MCDOUGALL	Tuyaux doubles en tôle d'acier ondulée	SUNBURY	2011, 2009	Mauvais
M266	RUISSEAU MCQUADE N° 1	Ponceau à tuyau arqué en tôle forte et en tôle d'acier	WESTMORLAND	2010, 2008	Mauvais
M346	RUISSEAU MERSEREAU N° 1	Pont à longerons de bois	SUNBURY	2011, 2009	Bon ¹
M384	RUISSEAU MILL N° 1	Pont à longerons de bois	QUEENS	2010, 2012	Mauvais ²
N025	RIVIÈRE NACKAWIC N° 5	Pont couvert à treillis Howe	YORK	2010, 2012	Bon
N210	BRAS DU RUISSEAU NEVERS	Pont à longerons d'acier	WESTMORLAND	2011, 2009	Mauvais
N665	RIVIÈRE NORTHWEST MIRAMICHI N° 1	Poutre latérale d'acier triangulé, tablier de béton armé avec poutres d'acier	NORTHUMBERLAND	2011, 2008	Bon
P645	RIVIÈRE POLLETT N° 4	Pont à treillis Burr avec tablier de béton armé	WESTMORLAND	2011, 2008	Bon ¹
R145	PASSAGE INFÉRIEUR DE LA RUE REGENT	Poutre d'acier laminée	YORK	2010, 2012	Mauvais
S563	RIVIÈRE SOUTH EEL N° 5	Pont à longerons de bois	RESTIGOUCHE	2011, 2009	Mauvais
S578	RIVIÈRE SOUTH MACTAQUAC N° 2	Pont à longerons de bois	YORK	2010, 2012	Mauvais

Annexe VII : Liste des ponts dont nous avons étudié les rapports d'inspection (suite)

T170	RUISSEAU TEDLEY	Pont à longerons de bois	MADAWASKA	2010, 2012	Mauvais
T525	RUISSEAU TROUT No 1	Poutres en T de béton armé	VICTORIA	2010, 2012	Bon
T590	RUISSEAU TROUT No 10	Pont à longerons d'acier	KINGS	2010, 2012	Bon
V150	RUISSEAU VANDY	Ponceau à tuyau arqué en tôle forte et en tôle d'acier	NORTHUMBER-LAND	2010, 2012	Mauvais

¹ Pont remplacé en 2012 – IEP du pont neuf.

² Pont remplacé en 2012 – IEP du pont remplacé.

Annexe VIII : Exemples d'information publique sur l'état des ponts dans d'autres provinces canadiennes¹

Exemple #1 :

Ponts provinciaux de l'Ontario – Région de l'Ouest

IEP = indice de l'état des ponts. L'IEP est un outil de planification qui aide le Ministère à établir le calendrier de l'entretien. L'IEP n'est pas utilisé pour estimer ou indiquer la sécurité d'un pont.

Le produit est évalué de 0 à 100. Des mesures immédiates sont adoptées pour résoudre toute préoccupation en matière de sécurité.

Bon – Plage IEP de 70 à 100

Dans le cas d'un pont ayant un IEP supérieur à 70, des travaux d'entretien ne sont habituellement pas requis dans les cinq prochaines années.

Passable – IEP de 60 à 70

Dans le cas d'un pont ayant un IEP se situant entre 60 et 70, des travaux d'entretien sont habituellement prévus dans les cinq prochaines années. C'est le moment idéal pour planifier de grands travaux de réfection du pont d'un point de vue économique.

Mauvais – IEP de moins de 60

Dans le cas d'un pont ayant un IEP inférieur à 60, les travaux d'entretien sont habituellement prévus à l'intérieur d'un délai d'environ un an.

N° du site	RÉGION	NOM DE LA STRUCTURE	RTE	ANNÉE DE CONSTR.	DERNIÈRE INSPECTION	IEP
9-43/	O	PONT DE LA RIVIÈRE GRAND à CAYUGA	3	1924	2011	Passable
9-42/	O	PONT DU RUISSEAU STONEY	3	1964	2011	Bon
9-41/	O	SANDUSK CREEK Rte. 3	3	1984	2011	Bon
20-46/	O	PONT DU RUISSEAU NANTICOKE	3	1953	2011	Bon
20-59/	O	PONT DU RUISSEAU BIG (DELHI)	3	1965	2011	Bon
20-157/	O	BIG OTTER CK Pont-N. STR.	3	1972	2011	Bon
5-97/	O	PONT DU RUISSEAU CATFISH	3	1962	2010	Bon
5-96/	O	PONT DU RUISSEAU CATFISH (EMBRANCHEMENT OUEST)	3	1998	2010	Bon
5-220/	O	BURWELL ROAD PASSAGE INFÉRIEUR	3	1974	2010	Passable
5-219/	O	FIRST AVENUE PASSAGE INFÉRIEUR	3	1974	2010	Bon
5-218/	O	BALACLAVA STREET PASSAGE INFÉRIEUR	3	1975	2010	Bon
5-216/	O	PONT DU RUISSEAU KETTLE	3	1979	2010	Bon
5-4/	O	PONT DU RUISSEAU DODDS	4	1967	2010	Bon
19-162/	O	PONT MEDWAY CREEK BRANCH (ST. JOHN'S)	4	1964	2010	Bon
19-161/	O	PONT MEDWAY CREEK BRANCH	4	1963	2010	Bon
19-160/	O	PONT MEDWAY CREEK BRANCH (BIRR)	4	1963	2010	Bon
19-69/	O	PONT DE LA RIVIÈRE AUSABLE	4	1969	2010	Bon
12-246/	O	PONT DE LA RIVIÈRE AUSABLE	4	1962	2010	Passable
12-232/	O	PONT DE LA RIVIÈRE KIPPEN #2	4	1947	2010	Passable
12-195/	O	PONT DE LA RIVIÈRE BAYFIELD (CLINTON)	4	1932	2010	Passable
9-25/	O	PONT DU RUISSEAU NANTICOKE	6	1994	2011	Bon
20-80/	O	PONT LYNN RIVER LIFT	6	1969	2011	Bon
9-24/	O	PONT DU RUISSEAU SANDUSK	6	1963	2011	Bon
9-16/	O	PONT DU RUISSEAU MACKENZIE	6	1960	2011	Bon
9-15/	O	PONT DU RUISSEAU BOSTON	6	1960	2011	Bon
9-129/	O	SIXTH LINE PASSAGE INFÉRIEUR	6	1981	2011	Bon
9-132/	O	STERLING STREET PASSAGE INFÉRIEUR	6	1981	2011	Bon
9-130/	O	PONT DE LA RIVIÈRE GRAND	6	1981	2011	Bon
9-133/	O	DOMTAR ACCESS RD. PASSAGE SUPÉRIEUR	6	1981	2011	Bon
9-1/	O	PONT DU RUISSEAU BLACK	6	1957	2011	Bon
35-404/	O	PONT DE LA RIVIÈRE SPEED, VDN	6	1971	2011	Bon
35-404/2	O	PONT DE LA RIVIÈRE SPEED, VDS	6	1971	2011	Bon
35-410/	O	IMPERIAL AVENUE PASSAGE INFÉRIEUR	6	1975	2011	Passable
35-211/	O	PONT DU RUISSEAU IRVINE	6	1964	2011	Bon
35-135/	O	PONT DU RUISSEAU FARLEY'S	6	2008	2011	Bon
35-136/	O	RUISSEAU MITCHELL	6	1989	2011	Bon
35-78/	O	PONT DU RUISSEAU FOUR MILE	6	2009	2011	Bon
35-76/	O	PONT DU RUISSEAU SMOKEY	6	1952	2011	Bon
35-77/	O	PONT DU RUISSEAU BELLS	6	1997	2011	Bon
8-317/	O	PONT DU RUISSEAU FAIRBANK	6	1958	2010	Bon
8-449/	O	PONT DU RUISSEAU CAMP	6	2009	2010	Bon
8-450/	O	PONT DU RUISSEAU KEMP	6	2009	2010	Bon
8-159/	O	PONT DE LA RIVIÈRE ROCKY SAUGREEN	6	1958	2010	Passable
8-414/	O	PONT DE LA RIVIÈRE POTTAWATOMI	6	1978	2010	Bon
2-4/	O	PONT DE LA RIVIÈRE STOKES	6	1958	2011	Passable

29/03/2012

Source : www.mto.gov.on.ca/english/bridges/west-region.pdf

¹ Ceci est une traduction

Annexe VIII : Exemples d'information publique sur l'état des ponts dans d'autres provinces canadiennes (suite)

Exemple #2 :

6/3/13 Transports Québec : Ponts et routes - Information aux citoyens - Structures

Transports Québec Accueil Plan du site Nous joindre Portail Québec Communiqués FAQ Accessibilité

Accueil > Ponts et routes - Information aux citoyens > Structures

Structures*

En 2011-2012, les investissements dans les structures* totaliseront près de 1,14 G\$, permettant ainsi d'intervenir sur près de 875 structures, y compris 272 structures sur le réseau municipal. La part la plus importante des investissements sera consacrée à la lutte contre le vieillissement des ponts et des viaducs.

* Ponts, ponceaux, murs de soutènement et tunnels sur le réseau routier du Ministère.

Information mise à jour le 2013-06-03

Critères de recherche

Avis aux personnes handicapées : si vous éprouvez de la difficulté à utiliser ce formulaire, vous pouvez obtenir de l'assistance. Au besoin, [communiquez avec nous](#).

Région (Toutes) [v]

Route (Toutes) [v]

Structures faisant l'objet de ?

- Limitation de hauteur libre sous la structure
- Limitation de poids
- Rapport d'inspection générale

Mots clés []

Indice de condition générale (ICG) ?

Indice	État	Nbre de structures
4	Structure ne nécessitant aucune intervention	3513
3	Structure nécessitant des réparations	923
2	Structure nécessitant des travaux majeurs	289
1	Structure nécessitant un remplacement	403
AC	Analyse en cours *	113
S. O.	Sans objet	10
Total		5251

* Des analyses additionnelles sont requises

Indice d'accessibilité (IAS) ?

Indice	État	Nbre de structures
	Structure n'étant soumise à aucune restriction	4503
	Structure soumise à certaines restrictions	215
	Structure fermée	5
S. O.	Sans objet	528
Total		5251

Téléchargements ?

Coordonnées GPS [\(format .csv\)](#) [\(format .gpx\)](#)

[Politique de confidentialité](#) | [Déclaration de services aux citoyens et aux citoyennes](#)

Québec
© Gouvernement du Québec, 2012

Source : www.mtq.gouv.qc.ca/pls/apex/f?p=TBM:STRCT:3422872473549441::NO:RP,56.

Chapitre 4

Ministère des Services gouvernementaux

L'approvisionnement en biens et services – phase I

Contenu

Introduction.....	145
Pourquoi nous avons réalisé cet audit.....	145
Objectifs.....	147
Conclusion.....	147
Résumé des principales constatations et recommandations	147
Étendue et méthodologie	157
Contexte.....	158
Observations et recommandations.....	162

Ministère des Services gouvernementaux

L'approvisionnement en biens et services – phase I

Introduction

4.1 En 2012, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a établi les quatre éléments d'une bonne gouvernance¹ en matière de passation des marchés publics, à savoir :

- la transparence;
- l'optimisation des ressources;
- la résistance à la fraude et la corruption;
- la reddition de comptes et le contrôle.

4.2 Selon l'OCDE : *Pour garantir la bonne gestion des deniers publics, les responsables de l'action publique doivent définir le degré de transparence et de responsabilité qui permet [...] de réduire les risques auxquels est exposée l'intégrité dans les marchés publics*².

Pourquoi nous avons réalisé cet audit

4.3 Nous avons examiné l'approvisionnement en biens et en services pour les raisons suivantes :

- L'approvisionnement fait par le gouvernement du Nouveau-Brunswick (GNB) est un volet important de l'économie de la province. Un rapport récent du gouvernement montre qu'en 2010-2011, les achats, y compris les contrats de construction de la Couronne, ont représenté des dépenses d'environ

¹ Organisation de coopération et de développement économiques. *Fighting Corruption Public Procurement*, OCDE, 2012, p. 3.

² Organisation de coopération et de développement économiques. *L'intégrité dans les marchés publics – les bonnes pratiques de A à to Z*, OCDE, 2007, p. 11.

1,460 milliard de dollars³. La pièce 4.1 donne une ventilation de ces dépenses par ministère.

- Notre chapitre de 2012 sur la cybersanté relevait certains problèmes liés aux contrats de service observés dans un ministère. Nous avons voulu passer en revue les processus du ministère des Services gouvernementaux à l'appui de la fonction d'approvisionnement en regard des pratiques exemplaires dans le domaine.
- Au Nouveau-Brunswick, l'approvisionnement en biens et services est une fonction complexe que se partagent plusieurs ministères et organismes. Le cadre de réglementation a d'abord été élaboré en 1974, et il fait actuellement l'objet de changements importants.

Pièce 4.1 - Dépenses d'achat par ministère, 2010-2011

4.1	DÉPENSES D'ACHAT PAR MINISTÈRE, 2010-2011	
Ministère	Dépenses 2010-2011 (millions \$)	% du total
Transports	500	34 %
Approvisionnement et Services	398	27 %
Éducation et districts scolaires	142	10 %
Sécurité publique	88	6 %
Éducation postsecondaire et Formation	57	4 %
Santé	55	4 %
Développement social	39	3 %
Ressources naturelles	37	3 %
Société de voirie du Nouveau-Brunswick	32	2 %
Tourisme et Parcs	18	1 %
Autres ministères	<u>94</u>	<u>6 %</u>
Total	1 460	100 %

Remarque : Le total des achats selon les comptes créditeurs (le total des dépenses par Ministère) est fondé sur les données du système d'information financière et comprend les contrats de construction de la Couronne et autres éléments actuellement adjugés sans appel d'offres par le ministère des Services gouvernementaux.

Source : Tableau produit par le BVG du N.-B à l'aide de données du rapport du gouvernement du Nouveau-Brunswick sur l'analyse des dépenses et la mise en œuvre d'un approvisionnement stratégique (non audité)

³ Bureau du contrôleur, Finances. *Procurement Process Improvement Review, Government Renewal Project # 5 – Procurement*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2011, p. 5.

Objectifs

4.4 Notre audit avait deux objectifs :

- déterminer si les pratiques en matière d'achats publics suivies au gouvernement sont conformes aux éléments clés du cadre de réglementation et aux pratiques exemplaires;
- déterminer si le ministère des Services gouvernementaux fait rapport publiquement sur l'efficacité de la fonction d'approvisionnement.

Conclusion

4.5 Pour ce qui est de notre premier objectif, nous avons conclu que les pratiques et les procédures écrites, comme le ministère des Services gouvernementaux les applique actuellement, ont été conçues de manière à respecter le cadre de réglementation en vigueur. Toutefois, ces pratiques et procédures ne sont pas toujours suivies, ce qui donne lieu à une non-conformité au cadre de réglementation actuel. Pour cette raison, nous avons l'intention de nous pencher de nouveau sur la passation des marchés publics dans les années à venir.

4.6 De plus, nous avons relevé certaines pratiques exemplaires qui pourraient être intégrées aux directives et procédures actuelles du gouvernement pour améliorer l'efficacité de l'exécution de la fonction d'approvisionnement.

4.7 Enfin, nous concluons que le ministère des Services gouvernementaux ne fait pas dûment rapport sur l'efficacité de la fonction d'approvisionnement.

Résumé des principales constatations et recommandations

4.8 Le ministère des Services gouvernementaux (le MSG) est chargé, de concert avec plusieurs autres ministères et organismes, de l'achat des biens et services au Nouveau-Brunswick. Le MSG régit et coordonne le processus d'appel d'offres public pour les ministères et organismes qui sont énumérés dans la *Loi sur les achats publics*.

Non-conformité dans les processus de passation des marchés publics

4.9 Bien que nous ayons constaté que les processus conçus par le MSG pour orienter la fonction d'approvisionnement semblent appuyer les mesures législatives, notre contrôle par sondages des dossiers d'approvisionnement a relevé des cas de non-conformité où, à notre avis, les processus n'ont pas été suivis et, de ce fait, ne satisfont pas aux exigences législatives. Ces constatations sont détaillées à la pièce 4.7.

4.10 La Loi, le Règlement et les directives constituent un cadre pour assurer la concurrence, la transparence et la reddition de comptes de la passation des marchés publics. Le contournement de ce système de contrôle pourrait donner lieu à du favoritisme, à des achats coûteux et à une responsabilité accrue pour la province.

4.11 Étant donné le nombre d'infractions que nous avons relevées dans un échantillon limité et la valeur estimative des achats concernés, ces résultats nous préoccupent, et nous avons l'intention de poursuivre notre travail dans ce domaine.

Les données des bons de commande du MSG sont incomplètes

4.12 Le MSG se fie aux données des bons de commande stockées dans la base de données du Réseau de possibilités d'affaires du Nouveau-Brunswick (RPANB) pour obtenir de l'information sur les approvisionnements. Cette information est particulièrement importante lorsque le MSG planifie des marchés généraux tels que des contrats d'approvisionnement utilisés par différentes entités gouvernementales et impliquant de multiples fournisseurs. Un aspect important pour le MSG est la fiabilité de ces données.

4.13 Durant la période que nous avons examinée (2011-2012), le MSG préférait que les ministères clients utilisent le RPANB pour faire une demande d'achats en vertu d'un contrat existant, mais dans les faits, il ne l'exigeait pas. Cela signifie que les rapports d'utilisation des contrats et autres renseignements tirés du RPANB étaient incomplets, et donc ne pouvaient pas être une source fiable d'information pour la planification des futurs approvisionnements.

Améliorations et changements positifs en cours au MSG

4.14 À moins que les ministères clients passent par le RPANB pour obtenir des biens et services en vertu de contrats d'approvisionnement établis, le MSG n'a aucun moyen de vérifier si les fournisseurs ont effectivement accordé les prix et les remises prévus au contrat, ce qui pourrait donner lieu à des économies non réalisées.

4.15 Dans notre examen des rapports du gouvernement sur les changements prévus au processus d'approvisionnement et les entrevues que nous avons menées avec des membres de la direction et du personnel du MSG, nous avons relevé récentes améliorations apportées aux processus. Nous avons aussi noté les changements positifs suivants qui sont en cours :

- le MSG travaille en collaboration pour améliorer la gouvernance en matière de passation des marchés publics dans toutes les entités du GNB;
- le MSG s'implique maintenant davantage dans les négociations des contrats pour tenter d'abaisser les coûts d'approvisionnement;
- le MSG tente de remédier aux incohérences du cadre de réglementation et des pratiques d'approvisionnement en général.

4.16 Comme le MSG a entrepris ces changements durant notre travail, nous n'avons pas été en mesure d'en évaluer les résultats.

Les pratiques du processus d'approvisionnement ont besoin d'autres améliorations

- 4.17** Même s'il est vrai que les changements entrepris par le MSG pourraient produire des résultats positifs, nous avons relevé des possibilités de pratiques exemplaires qui pourraient améliorer encore plus le processus d'approvisionnement. Notamment :
- accroître la participation des spécialistes des achats du MSG aux tâches et fonctions essentielles comme les visites obligatoires des installations et les comités d'évaluation des demandes de propositions (DP);
 - mieux uniformiser la documentation versée aux dossiers afin d'en assurer l'intégralité et de justifier les décisions prises en vue des comptes rendus donnés aux fournisseurs, et de remédier aux faiblesses dans les processus des comités d'évaluation des DP et de documentation que nous avons relevées lors de notre travail, dont :
 - un manque de documents d'évaluation détaillés;
 - un manque d'explications claires pour les décisions de notation;
 - des documents du comité d'évaluation non signés;
 - pas de déclaration de conflit d'intérêts par les membres du comité;
 - ajout de pratiques d'amélioration continue et de planification prospective tel que l'examen des projets et dossiers et plus de rapports sur le rendement des fournisseurs.

4.18 L'adoption de pratiques exemplaires reconnues en matière de passation des marchés publics devrait donner lieu à une diminution du risque, à une augmentation de l'efficacité et à une baisse des coûts d'approvisionnement pour la province. Afin que les rapports publics puissent présenter ces avantages, des mesures du rendement efficaces doivent être en place.

Nécessité d'avoir des rapports publics sur le rendement

4.19 Des rapports publics sur le rendement efficaces sont un moyen pour le gouvernement de rendre des comptes à la population, permettent à ce dernier de surveiller efficacement les programmes et services et améliorent la qualité des décisions prises. Afin que les

rapports publics puissent présenter ces avantages, des mesures du rendement efficaces doivent être en place.

4.20 Une mesure du rendement efficace exige des cibles préétablies auxquelles comparer les résultats réels. Aucune cible du genre n'est indiquée dans le rapport annuel de 2011-2012 du MSG. Par conséquent, les lecteurs du rapport ne peuvent pas déterminer si le MSG a réussi à atteindre ses objectifs en matière d'approvisionnement, et les avantages d'avoir des rapports publics exhaustifs ne sont pas réalisés.

Le cadre de réglementation change

4.21 Au cours des deux dernières années, le MSG a rédigé un projet de loi pour régir le processus de la passation des marchés publics et il a entrepris d'importants changements pour appuyer ce cadre. Au moment de notre audit, la nouvelle *Loi sur la passation des marchés publics* n'avait pas encore été proclamée, et le règlement afférent n'avait pas été rédigé. Tant que ce processus législatif n'est pas terminé, la *Loi sur les achats publics* (LAP) demeure en vigueur.

Manque de cohérence entre le Règlement et les accords commerciaux en vigueur

4.22 En plus de la LAP et du Règlement, les gouvernements ont conclu des accords commerciaux dont le MSG doit tenir compte dans la planification des achats. Ces accords peuvent dicter la méthode d'approvisionnement en fonction de la valeur approximative en dollars de l'approvisionnement.

4.23 Notamment, nous avons trouvé les incohérences suivantes entre le Règlement et les accords commerciaux :

- le Règlement inclut la taxe dans le seuil de la valeur estimative en dollars utilisé pour déterminer s'il est nécessaire de faire un appel d'offres public, mais les accords commerciaux ne l'incluent pas. Cela signifie que le Nouveau-Brunswick acquiert des biens et des services publics à des valeurs d'approvisionnement moins élevées (avant taxe) que nos partenaires commerciaux, ce qui place les fournisseurs de la province dans une position concurrentielle désavantageuse;
- des exemptions exceptionnelles prévues dans le Règlement permettent aux ministères d'acheter certains biens sans appel d'offres si la valeur estimative ne dépasse pas 25 000 \$. L'Entente sur

les marchés publics de l'Atlantique exige un appel d'offres public si la valeur estimative dépasse 10 000 \$. Donc, il se peut qu'un ministère qui dispose d'une exemption exceptionnelle contrevienne à l'Entente sur les marchés publics de l'Atlantique.

4.24 Le MSG nous a dit que ces problèmes et d'autres problèmes soulevés par le règlement actuel sont pris en compte dans la nouvelle loi et le cadre de réglementation connexe.

Pièce 4.2 – Résumé des recommandations

Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.58 Nous recommandons que le MSG s'assure que le Règlement, les directives et les pratiques du gouvernement provincial concordent à l'interne et qu'ils concordent avec les accords commerciaux signés par le gouvernement provincial.</p>	<p><i>Le MSG approuve cette recommandation et présentera une nouvelle loi avec son règlement d'application en matière de marchés publics, ainsi que des politiques et pratiques internes qui sont cohérentes et conformes aux accords commerciaux conclus par la province.</i></p>	<p>01-06-2014</p>
<p>4.71 Nous recommandons que le MSG exige que les ministères clients utilisent le système RPANB ou qu'il mette en œuvre un mécanisme permettant de saisir avec exactitude l'information sur l'utilisation des contrats d'approvisionnement et les modifications aux bons de commande.</p>	<p><i>Le MSG approuve cette recommandation et il l'a mise en œuvre au moyen d'une politique entrée en vigueur le 1^{er} avril 2013.</i> <i>Des améliorations ont été apportées au système du RPANB pour l'adapter aux changements de la politique qui prescrivent de créer dans le système des ordres de prélèvement. De concert avec d'autres ministères, nous veillons au respect de cette politique.</i></p>	<p>01-04-2014</p>
<p>4.72 Nous recommandons que le MSG établisse un plan pour effectuer des examens périodiques des contrats importants afin de s'assurer que les entités gouvernementales obtiennent tous les avantages prévus au contrat, dont des réductions de prix, et que les fournisseurs respectent leurs obligations contractuelles.</p>	<p><i>Le MSG met en place un cadre de gestion des contrats qui garantira la conformité des contrats importants.</i></p>	<p>01-04-2014</p>
<p>4.79 Nous recommandons que le MSG modernise et mette à jour la politique d'approvisionnement et le cadre de procédures utilisés par le gouvernement afin d'y inclure l'établissement d'une directive définissant les rôles et les responsabilités des entités qui participent à des fonctions d'approvisionnement critiques, en particulier entre le MSG à titre d'organisme central et les ministères clients.</p>	<p><i>Il est tenu compte de cette recommandation dans la réponse figurant au numéro 4.58 ci-dessus.</i></p>	<p>01-06-2014</p>

Pièce 4.2 - Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.85 Nous recommandons que le MSG élabore une directive sur l'approbation des exemptions qui assure un équilibre entre le risque et la valeur de l'approvisionnement d'une part et les considérations liées aux délais d'autre part afin de mieux satisfaire les besoins du ministère client et les exigences du MSG en matière d'approbation.</p>	<p><i>Le MSG va élaborer et soumettra pour ratification une politique d'approbation de dispense qui assure l'équilibre entre les questions de délais et les risques liés à l'approvisionnement et sa valeur.</i></p>	<p>01-12-2014</p>
<p>4.118 Nous recommandons que le MSG :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mette au point des critères efficaces qui permettent de déterminer quand les marchés importants devraient être visés par la <i>Loi sur les achats publics</i>, qu'il respecte les critères et qu'il établisse des procédures pour faire en sorte que la décision soit appuyée et documentée; • mette au point un processus d'examen efficace pour s'assurer qu'une seule et même personne ne puisse pas effectuer l'évaluation d'un projet d'approvisionnement et attribuer un bon de commande; • exige la conformité aux pratiques d'approvisionnement et s'assure qu'une documentation adéquate est versée au dossier pour prouver la conformité à la loi, aux règlements et aux directives. 	<p><i>Le nouveau règlement contiendra les définitions des biens et services. Le personnel recevra une formation sur le contenu de la loi et du règlement.</i></p> <p><i>Nous approuvons cette recommandation et des procédures internes seront rédigées pour y donner suite.</i></p> <p><i>Le nouveau règlement prescrira l'obligation de conserver les documents nécessaires. Le personnel recevra une formation sur le contenu de la nouvelle loi et du nouveau règlement.</i></p>	<p>01-06-2014</p> <p>01-01-2014</p> <p>01-06-2014</p>
<p>4.129 Nous recommandons que le MSG s'assure que tous les renseignements exigés soient inclus dans la demande d'exemption de façon que suffisamment d'information soit fournie pour justifier son approbation.</p>	<p><i>L'approbation de l'approvisionnement relèvera d'une deuxième membre du personnel qui devra, au préalable, examiner le dossier afin de s'assurer qu'il contient tous les documents nécessaires.</i></p>	<p>01-01-2014</p>

Pièce 4.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>4.163 Nous recommandons que le MSG crée des directives en matière de pratiques exemplaires et des lignes directrices visant les procédures pour, mais sans s'y limiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rehausser le rôle du spécialiste des achats pour inclure sa participation à des fonctions critiques comme assister aux visites obligatoires d'installations et siéger aux comités d'évaluation des demandes de propositions (DP); • améliorer les pratiques en matière de gestion des documents pour assurer l'uniformité et l'intégralité de la documentation et une justification adéquate des décisions prises pour les séances de compte rendu des fournisseurs, les contrats finals et les évaluations de soumissions en réponse à une DP, de façon à remédier à des problèmes comme : <ul style="list-style-type: none"> ▪ des documents d'évaluation manquants ou incomplets; ▪ des situations de conflits d'intérêts potentiels; <p>et</p>	<p><i>Nous approuvons cette recommandation. Les procédures internes seront révisées de façon à assurer la participation d'un spécialiste de l'approvisionnement aux évaluations des demandes de propositions. Une politique sera élaborée pour décrire les procédures appropriées pour la tenue des réunions de fournisseurs, lesquelles comporteront entre autres des visites sur place. Des coûts et des ressources sont en cause, et dans les cas où les membres du personnel d'approvisionnement stratégique ne pourront participer directement, ils seront chargés de veiller à ce que le ministère client soit renseigné et comprenne le processus.</i></p> <p><i>Nous approuvons cette recommandation et nous mettrons en place des procédures internes pour améliorer la gestion des dossiers. Les membres du personnel recevront une formation sur leurs nouvelles fonctions et responsabilités en matière de tenue de dossiers.</i></p>	<p>01-04-2014</p> <p>01-06-2014</p>

Pièce 4.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> rehausser les processus d'amélioration continue pour améliorer la planification prospective en intégrant des pratiques comme solliciter la rétroaction des fournisseurs et des ministères clients, préparer des résumés d'approvisionnement et des rapports de rendement des fournisseurs, et faire des examens périodiques de dossiers. 	<p><i>La Division de l'approvisionnement stratégique accorde la priorité aux initiatives au moyen de l'exercice de planification stratégique et du programme d'amélioration permanente des processus. La sélection et le déploiement seront fondés sur les ressources disponibles. Les rapports de rendement des fournisseurs seront examinés à une date ultérieure.</i></p>	<p>01-04-2015</p>
<p>4.171 Nous recommandons que le MSG fasse rapport publiquement sur les buts et objectifs, les cibles de rendement et les résultats réels obtenus par l'unité opérationnelle de l'approvisionnement stratégique et qu'il explique les écarts entre les résultats réels et les cibles, le cas échéant.</p>	<p><i>Le MSG prévoit rendre compte chaque année des objectifs de rendement et des résultats réels, et il fournira des explications sur tous les écarts entre les résultats réels et les objectifs.</i></p>	<p>2014/2015 rapport annuel</p>

Étendue et méthodologie

Attention accordée au rôle de surveillance du MSG en matière d'approvisionnement

4.25 Le présent chapitre porte sur les achats de biens et de services par le MSG au nom des ministères énumérés à l'annexe A du *Règlement 94-157* afférent à la *Loi sur les achats publics* (LAP), et avec leur collaboration.

4.26 Un glossaire des principaux termes est fourni à l'annexe I du présent chapitre.

4.27 Nous avons examiné les pratiques adoptées par le MSG. Nous avons concentré nos efforts sur les fonctions d'approvisionnement sur lesquelles le MSG exerçait la surveillance la plus étroite. La majeure partie de notre travail a porté sur les services dont la valeur approximative en dollars aurait dû mener à un appel d'offres. Cependant, nous avons aussi examiné les exemptions où le ministre des Services gouvernementaux approuve la demande d'un ministère d'effectuer un achat en étant dispensé des articles applicables de la Loi.

Nous n'avons pas examiné :

- les marchés passés en vertu de la *Loi sur les contrats de construction de la Couronne*, qui est administrée par le ministère des Transports et de l'Infrastructure;
- les marchés passés par des entités énumérées à l'annexe B du *Règlement 94-157* (organismes financés par le gouvernement)⁴ comme les organismes de la Couronne, les universités et les municipalités;
- d'informations détaillées dans d'autres ministères ou entités.

4.28 Notre audit a été réalisé conformément aux normes établies pour les missions de certification par les Comptables professionnels agréés du Canada, 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.

4.29 Certaines informations financières et statistiques présentées dans ce chapitre ont été établies à partir de

⁴ *Règlement du Nouveau-Brunswick 94-157* afférent à la *Loi sur les achats publics*, chap. 212, p. 34.

l'information fournie par le MSG. Cette information n'a pas été audité ni vérifiée autrement. Le lecteur est averti que cette information financière et statistique pourrait de ne pas convenir à ses fins.

4.30 Notre travail a consisté, mais sans s'y limiter, à effectuer :

- un examen du cadre de réglementation qui régit les achats publics au Nouveau-Brunswick, dont les lois, les règlements et les directives applicables;
- un examen, le cas échéant, des directives et des lignes directrices visant les procédures du MSG;
- un examen des documents liés aux projets, données sur l'approvisionnement et rapports du MSG pertinents;
- un examen et un contrôle par sondages des dossiers d'approvisionnement et de la documentation sur les contrats tenus par le MSG;
- discussions et entrevues avec des membres du personnel de l'approvisionnement et de la direction du MSG.

Contexte

La passation des marchés publics au Nouveau-Brunswick

4.31 La passation des marchés publics au Nouveau-Brunswick a des répercussions importantes pour les contribuables, les entreprises et le gouvernement. Cette fonction est principalement réglementée par deux lois :

- Les contrats de construction de la Couronne sont régis par la *Loi sur les contrats de construction de la Couronne* (LCCC);
- L'achat de biens et de services non reliés aux contrats de construction de la Couronne est réglementé par la *Loi sur les achats publics* (LAP) et soutenu par des directives et des lignes directrices visant les procédures établies par le gouvernement provincial.

4.32 Au moment de notre audit, une nouvelle loi pour régir l'approvisionnement avait été adoptée, mais elle n'était pas proclamée. Nous avons donc effectué notre travail en fonction de la loi précédente.

4.33 L'annexe II fournit des renseignements additionnels sur le cadre de réglementation.

4.34 Les grands principes de la LAP et du Règlement

sont en place depuis 1974. Les pratiques en matière d'achats publics ont considérablement évolué au cours des quelque 30 dernières années, et ce qui retient l'attention actuellement, c'est l'approvisionnement stratégique.

Le processus d'approvisionnement

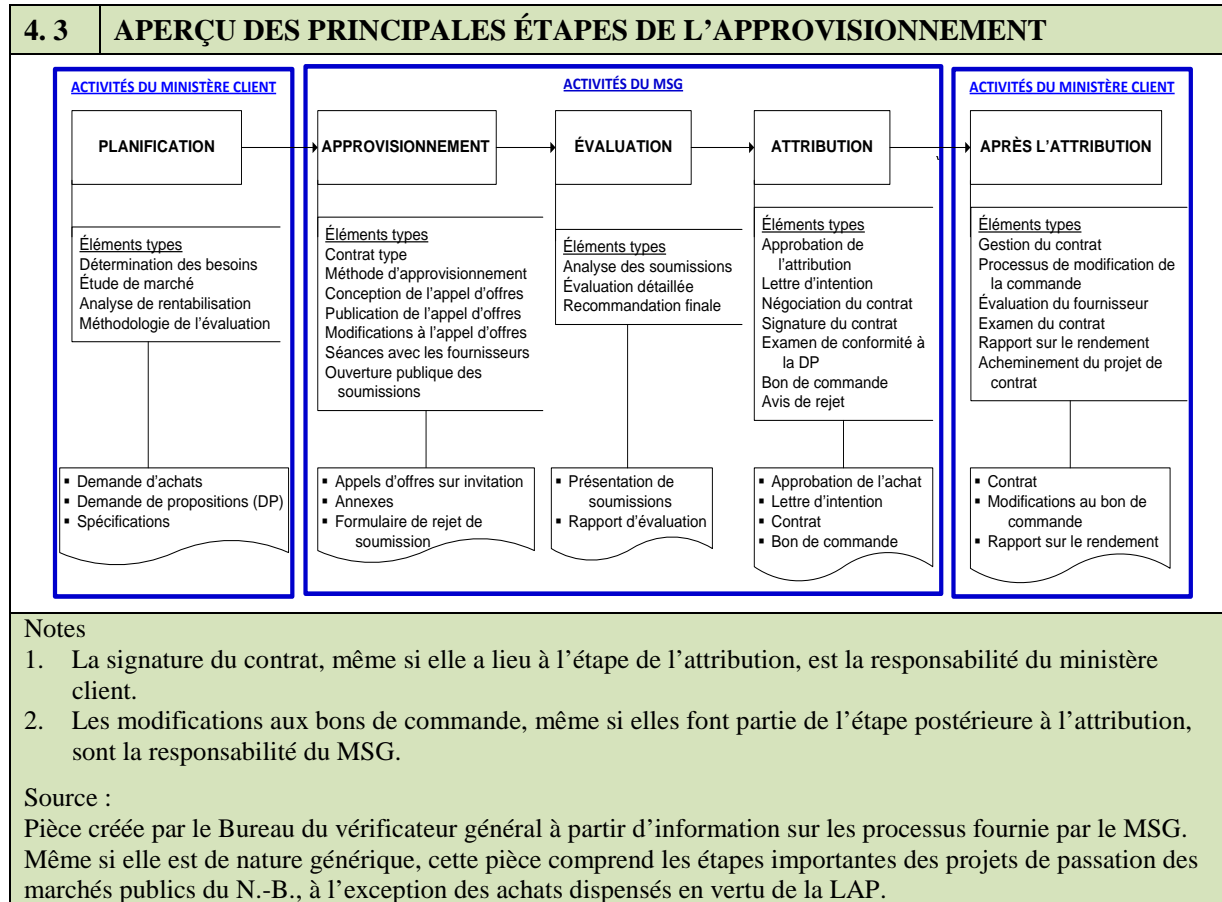
4.35 Le site Web interne du gouvernement du Nouveau-Brunswick donne le mandat suivant pour l'unité fonctionnelle de l'approvisionnement stratégique du ministère des Services gouvernementaux (MSG) :

Le mandat qui nous a été confié consiste à mesurer les économies qui sont réalisées et à améliorer les cycles de l'approvisionnement en créant une culture en matière d'approvisionnement axée sur les clients et sur la conformité et l'amélioration continue. Il sera ainsi possible d'obtenir des résultats financiers dont bénéficieront les contribuables grâce à la réduction des coûts associés à l'acquisition de biens et de services.

4.36 Il s'agit pour le MSG d'un nouveau mandat qui découle de la transition de l'ancienne direction centrale des achats à la nouvelle unité de l'Approvisionnement stratégique.

4.37 Le mandat de l'unité souligne l'importance de l'amélioration continue et de la conformité. Pour y parvenir, le MSG doit concevoir des processus qui assurent la conformité à la LAP et au Règlement et qui répondent aux besoins de ses intervenants tout en minimisant les ressources.

Pièce 4.3 - Aperçu des principales étapes de l'approvisionnement



4.38 La pièce 4.3 ci-dessus donne un aperçu des principales étapes d'un cycle normal d'approvisionnement. Une bonne partie du travail du MSG porte sur l'approvisionnement, l'évaluation et l'attribution. Même si le MSG participe à la planification et aux activités postérieures à l'attribution, de nombreux éléments de ces étapes sont gérés au niveau du ministère client.

4.39 Deux facteurs importants qui déterminent l'ampleur de chaque étape sont la complexité du marché à passer et la valeur approximative en dollars. Pour les achats uniques de biens, le processus peut être raisonnablement simple, mais, pour les contrats de service complexes, chaque étape peut exiger des efforts importants.

Méthodes de demandes de soumissions pour l'approvisionnement en biens et services

4.40 Les règles générales qui dictent la méthode à suivre pour l'achat de biens et de services sont établies dans les mesures législatives et elles sont habituellement fondées sur le seuil de coût estimatif. La pièce 4.4 donne un aperçu de ces seuils réglementaires.

Pièce 4.4 - Valeurs-seuils de l'approvisionnement (incluant la taxe)

4.4 VALEURS-SEUILS DE L'APPROVISIONNEMENT (incluant la taxe) ¹				
Méthode d'approvisionnement	Coût estimatif		Devis / soumissions demandés	Calendrier de la période d'ouverture (en jours)
	Biens	Services		
Achat direct – conclu directement par les ministères avec les fournisseurs	Jusqu'à 1 500 \$	Jusqu'à 10 000 \$	Aucun minimum exigé	S. O.
Demande de prix – le MSG demande des devis directement aux fournisseurs	1 501 \$ – 5 000 \$		3 devis	3 - 5
Appel d'offres sur invitation – le MSG lance un appel d'offres auprès de fournisseurs choisis ²	5 001 \$ – 10 000 \$	10 001 \$ – 50 000 \$	6 soumissions demandées	12
Appel d'offres public - le MSG lance un appel d'offres public pour demander des soumissions	Plus de 10 000 \$	Plus de 50 000 \$	Ouvert	17

Notes :

Devis / soumissions demandés – le nombre minimum de soumissions généralement demandé par le MSG, dans la mesure du possible.

Calendrier de la période d'ouverture – le délai pour la réception des soumissions. Seule la période de 17 jours (incluant la date de publication et la date limite de réception des soumissions) pour les appels d'offres publics est prescrite par le Règlement.

- Les exemptions réglementaires peuvent ne pas être soumises à ces seuils.
- Le Règlement 94-157 permet de lancer un appel d'offres pour des biens d'une valeur estimative de 5 001 \$ à 25 000 \$ (inclusivement). Étant donné l'Entente sur les marchés publics de l'Atlantique, le MSG a commencé à lancer des appels d'offres publics pour des biens d'une valeur estimative dépassant 10 000 \$ en 2009.

Sources :

Ministère des Services gouvernementaux (de l'Approvisionnement et des Services) *Manuel d'information à l'intention des coordonnateurs des achats*, 2009 (non audité)
 Règlement 94-157 afférent à la Loi sur les achats publics

4.41 Le spécialiste des achats du MSG détermine la méthode qui convient en tenant compte des dispositions de la LAP et du Règlement. Trois méthodes principales sont utilisées dans l'approvisionnement en biens et services :

- Les demandes de prix sont utilisées pour les achats

de biens de faible valeur, et il faut demander au moins trois devis, dans la mesure du possible. La décision finale est généralement prise en fonction du coût uniquement.

- Les appels d'offres sur invitation sont utilisés pour des fourchettes précises de seuils de coûts estimatifs. Le MSG doit inviter au moins six fournisseurs à répondre à l'appel d'offres à partir d'une liste de présélection de fournisseurs inscrits. La concurrence est limitée aux fournisseurs invités à présenter une offre.
- Les appels d'offres annoncés publiquement sont utilisés pour tous les achats qui dépassent des seuils établis de coûts estimatifs. Les appels d'offres publics constituent le processus le plus ouvert, puisque tout fournisseur intéressé peut présenter une soumission.

Exemptions en vertu de la LAP

4.42 Dans certaines circonstances, le MSG et les autres ministères peuvent soustraire leurs achats à la Loi ou à des articles de la Loi en demandant une exemption (ou dispense) au Règlement. Les exemptions sont la méthode la moins concurrentielle et la moins transparente d'acheter des biens et des services. Une exemption pour le ministre des Services gouvernementaux est prévue à l'article 27.1 du Règlement.

4.43 En vertu de l'article 27.1, le Ministre est dispensé de son obligation de respecter les seuils limites présentés à la pièce 4.4. Dans de tels cas, le Ministre peut limiter l'approvisionnement à un fournisseur unique. L'annexe IV donne une liste de 26 situations en vertu desquelles une telle exemption peut être approuvée.

4.44 Les ministères clients doivent demander l'approbation du Ministre pour obtenir une exemption en vertu de l'article 27.1, et ce au moyen d'une demande d'achats et d'une demande d'exemption du Ministre présentées dans une forme acceptable.

Observations et recommandations

4.45 Nous présentons nos observations, nos conclusions et nos recommandations sous les rubriques suivantes :

- le cadre de réglementation change;

- manque de cohérence entre le Règlement et les accords commerciaux en vigueur;
- les données des bons de commande du RPANB sont incomplètes;
- faiblesses dans l'approvisionnement provincial;
- non-conformité aux pratiques d'approvisionnement;
- besoin d'améliorations dans les pratiques exemplaires du processus d'approvisionnement.

Le cadre de réglementation change

4.46 Le cadre de réglementation est constitué des lois et des règlements qui s'appliquent à l'approvisionnement. S'y ajoutent les accords commerciaux ainsi que les directives, les normes et les documents de procédures du gouvernement. Pour assurer une gouvernance et un contrôle efficaces, les éléments du cadre de réglementation doivent concorder avec les pratiques employées pour la fonction d'approvisionnement.

4.47 Dans son discours du trône de novembre 2010, le gouvernement avait déclaré qu'il pourrait *être nécessaire de modifier la Loi sur les achats publics afin que les entreprises du Nouveau-Brunswick aient leur chance de soumissionner les marchés publics provinciaux* et précisait que les intervenants seraient consultés au sujet des modifications.

4.48 Dans son discours du trône de novembre 2011, le gouvernement a dit avoir consulté des intervenants et a déclaré que, *en raison de l'ampleur et de la portée des changements nécessaires de la législation actuelle, une nouvelle loi, la [Loi sur la passation des marchés publics], sera déposée.*

4.49 Nous avons constaté que, bien que la nouvelle *Loi sur la passation des marchés publics* ait été sanctionnée le 13 juin 2012, elle n'avait pas encore été proclamée au moment de notre audit. De plus, le MSG nous a dit que le règlement à l'appui ne serait pas prêt avant l'hiver 2013-2014. La date originale qui avait été ciblée pour le règlement était l'automne 2012.

4.50 La *Loi sur la passation des marchés publics* précise, à l'article 30, que :

Toute démarche d'approvisionnement pour l'obtention

de biens et de services commencée avant l'entrée en vigueur du présent article doit respecter les dispositions de la Loi sur les achats publics malgré son abrogation.

4.51 Par conséquent, même si elle est abrogée en vertu de l'article 37 de la *Loi sur la passation des marchés publics*, l'ancienne *Loi sur les achats publics* continue d'étayer le cadre de réglementation de l'approvisionnement dans la province et s'appliquera aux achats pour lesquelles les démarches ont été entreprises avant la proclamation de la nouvelle *Loi sur la passation des marchés publics*.

Manque de cohérence entre le Règlement et les accords commerciaux en vigueur

4.52 En plus de la LAP et du Règlement, les gouvernements ont conclu des accords commerciaux dont le MSG doit tenir compte dans la planification des achats. Ces accords peuvent dicter la méthode d'approvisionnement en fonction de la valeur approximative en dollars de l'approvisionnement. Les seuils de chaque accord qui est pertinent à ce projet d'audit sont présentés à l'annexe VI.

4.53 La pièce 4.5 ci-dessous présente des exemples d'incohérence entre les accords commerciaux et le *Règlement 94-157* afférent à la Loi.

Pièce 4.5 - Incohérences entre le Règlement et les accords commerciaux

4.5 INCOHÉRENCES ENTRE LE RÈGLEMENT ET LES ACCORDS COMMERCIAUX		
Composante réglementaire	Accords commerciaux	Règlement 94-157
1. Coût estimatif	Les seuils du coût estimatif des accords commerciaux n'incluent pas la taxe	Les seuils du coût estimatif du Règlement incluent la taxe
2. Seuil	Entente sur les marchés publics de l'Atlantique - Un appel d'offres public est exigé pour les biens dont le coût estimatif dépasse 10 000 \$	Un appel d'offres sur invitation peut être utilisé au lieu d'un appel d'offres public pour des biens dont le coût estimatif se situe entre 5 001 \$ et 25 000 \$ (inclusivement)
		Certaines exemptions ministérielles permettent l'achat de certains biens dont le coût estimatif ne dépasse pas 25 000 \$ sans appel d'offres annoncé publiquement.
Source : Tableau créé par le BVG du N.-B. à partir de données (non auditées) fournies par le ministère des Services gouvernementaux		

- 4.54** Tant le Règlement que les accords commerciaux utilisent des seuils de coût estimatif pour déterminer si un appel d'offres doit être annoncé publiquement. Le coût estimatif utilisé dans le Règlement inclut la taxe, mais les seuils des accords commerciaux ne l'incluent pas. Pour cette raison, on ne peut pas faire une comparaison directe entre les deux valeurs-seuils. Cela signifie aussi que le Nouveau-Brunswick est tenu de faire un appel d'offres public à un seuil moins élevé que certains de ces partenaires commerciaux provinciaux, ce qui place les fournisseurs du Nouveau-Brunswick dans une position concurrentielle désavantageuse en raison d'une concurrence accrue pour les approvisionnements de faible valeur.
- 4.55** Par ailleurs, en vertu du Règlement, des biens peuvent être achetés au moyen d'un appel d'offres sur invitation si le coût estimatif se situe entre 5 001 \$ et 25 000 \$ (inclusivement). Comme l'Entente sur les marchés publics de l'Atlantique exige un appel d'offres public pour les biens dont le coût estimatif dépasse 10 000 \$, tout appel d'offres sur invitation supérieur à cette valeur pourrait contrevenir à l'entente. Le MSG a atténué ce risque en 2009 en utilisant des appels d'offres publics pour les biens dont la valeur dépasse 10 000 \$.
- 4.56** De même, il existe dans le Règlement des exemptions pour différents ministères leur permettant d'acheter certains biens directement des fournisseurs si le coût estimatif ne dépasse pas 25 000 \$. Si le coût estimatif dépasse 25 000 \$, un appel d'offres public est habituellement exigé. Par exemple, en vertu du paragraphe 34(a) du Règlement, le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail peut se prévaloir d'une exemption exceptionnelle pour acheter *les manuels scolaires et les documents textuels* directement d'un fournisseur si le coût estimatif ne dépasse pas 25 000 \$. En revanche, l'Entente sur les marchés publics de l'Atlantique exige un appel d'offres annoncé publiquement pour les biens dont le coût estimatif dépasse 10 000 \$, ce qui signifie que les exemptions ministérielles pour certains biens dépassant 10 000 \$ (avant taxe) pourraient contrevenir à l'entente de l'Atlantique. Nous n'avons pas examiné

la valeur totale en dollars des exemptions exceptionnelles accordées aux ministères.

4.57 Le MSG a déclaré que des changements sont en cours pour régler ces points et d'autres relativement au Règlement. Nous n'avons pas pu le confirmer, puisque le nouveau règlement était inachevé au moment de notre audit.

Recommandation

4.58 Nous recommandons que le MSG s'assure que le Règlement, les directives et les pratiques du gouvernement provincial concordent à l'interne et qu'ils concordent avec les accords commerciaux signés par le gouvernement provincial.

Les données des bons de commande du RPANB sont incomplètes

4.59 Le MSG se fie aux données de bons de commande stockées dans la base de données du Réseau de possibilités d'affaires du Nouveau-Brunswick (RPANB) pour obtenir de l'information sur les approvisionnements (voir l'annexe VII pour des renseignements additionnels sur le RPANB). Cette information est particulièrement importante lorsque le MSG planifie des marchés généraux comme des contrats d'approvisionnement utilisés par différentes entités gouvernementales et impliquant de multiples fournisseurs. Un aspect important pour le MSG est la fiabilité de ces données.

4.60 La pièce 4.6 ci-dessous montre la valeur totale en dollars et le nombre de bons de commande émis pour trois périodes financières.

Pièce 4.6 - Bons de commande (en millions \$) par type de contrat

4.6 BONS DE COMMANDE (EN MILLIONS \$) PAR TYPE DE CONTRAT						
Type de bon de commande	2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	Valeur	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur	Nombre
Contrat de service	276 \$	1 116	156 \$	1 388	336 \$	1 144
Bon de commande standard	130	3 413	87	2 946	80	2 317
Contrat d'approvisionnement	81	622	104	782	126	633
Quantité estimative	69	497	33	380	24	327
Offre permanente	2	26	2	7	2	31
Total	558 \$	5 674	382 \$	5 503	568 \$	4 452

Notes

Le *type de bon de commande* renvoie aux différents types de contrats passés par le MSG. Pour d'autres définitions, veuillez consulter l'annexe I.

La *valeur* du bon de commande est la valeur en dollars (exprimée en millions \$) du bon de commande émis. Cette valeur ne représente pas le montant des dépenses; elle est plutôt fondée sur la valeur indiquée sur le bon de commande dans la base de données du RPANB (qui est souvent un prix plafond estimatif).

Le *nombre* de bons de commande est le nombre de bons de commande émis (y compris les modifications).

Source : Information et données fournies par le MSG (non auditées)

4.61 La pièce 4.6 laisse entendre que les contrats de service correspondent systématiquement aux bons de commande dont la valeur en dollars est la plus élevée pour toutes les périodes. En 2011-2012, les contrats de service se sont chiffrés à 336 millions de dollars, ou 59 % de la valeur totale en dollars des bons de commande et 26 % du nombre de bons de commande émis.

4.62 Les contrats d'approvisionnement aussi se sont avérés importants, atteignant 126 millions de dollars ou 22 % de la valeur en dollars des bons de commande et 14 % du nombre de bons de commande émis.

4.63 La pièce 4.6 montre que les bons de commande standard, dont le total s'élève à 80 millions de dollars, sont nombreux, représentant 52 % de tous les bons de commande émis en 2011-2012, mais ils forment seulement 14 % environ de la valeur totale en dollars des bons de commande pour la période.

4.64 Bien que l'information fournie par le MSG et communiquée dans la pièce 4.6 donne une idée générale des tendances en matière d'approvisionnement, elle peut induire en erreur en

raison des faiblesses dans la collecte des données.

Les données du MSG sont inexactes et incomplètes

4.65 Le MSG préfère que les ministères clients utilisent le RPANB, mais, dans les faits, il ne l'exige pas. Les ministères peuvent passer des commandes sans utiliser le RPANB, ce qui signifie que les rapports sur l'utilisation des contrats et autres renseignements fournis par le RPANB sont incomplets et ne sont pas fiables pour planifier les futurs approvisionnements.

Possibilité de ne pas recevoir les remises prévues aux contrats

4.66 De plus, si les ministères n'utilisent pas le système RPANB pour l'exécution des bons de commande, le MSG ne peut pas déterminer si le prix payé concorde avec la remise offerte par le fournisseur dans sa soumission. Le personnel du MSG nous a dit qu'il s'agit d'un risque important qui pouvait donner lieu à des remises non appliquées si les ministères clients ne comparent pas le prix au moment de commander au prix indiqué sur le bon de commande original émis par le MSG.

Pas de surveillance périodique des contrats et des bons de commande par le MSG

4.67 Le personnel du MSG nous a dit ne pas faire de surveillance périodique quelconque des contrats ou des bons de commande pour les contrats importants afin de s'assurer que les fournisseurs respectent les modalités du contrat comme les remises et de comparer la dépense réelle du ministère client au bon de commande établi.

4.68 Par conséquent, le MSG n'est pas en mesure de connaître, par exemple, le montant réellement dépensé en vertu d'importants contrats d'approvisionnement. Donc, le personnel du MSG se renseigne directement auprès de fournisseurs antérieurs pour obtenir l'information nécessaire sur les commandes et les dépenses pour planifier correctement les futurs contrats.

4.69 À notre avis, il est essentiel d'avoir des données complètes sur les achats antérieurs pour planifier les futurs contrats, car cette information aide le MSG à concentrer ses efforts sur les produits coûteux à acquérir en grandes quantités, où une plus grande optimisation des ressources peut venir des remises sur quantité.

4.70 À moins que les ministères clients passent par le RPANB pour obtenir des biens et services en vertu de contrats d'approvisionnement établis, le MSG n'a aucun moyen de vérifier si les fournisseurs ont effectivement accordé les prix et les remises prévus au contrat, ce qui peut donner lieu à un manque de conformité et à des économies non réalisées.

Recommandations

4.71 Nous recommandons que le MSG exige que les ministères clients utilisent le système RPANB ou qu'il mette en œuvre un mécanisme permettant de saisir avec exactitude l'information sur l'utilisation des contrats d'approvisionnement et les modifications aux bons de commande.

4.72 Nous recommandons que le MSG établisse un plan pour effectuer des examens périodiques des contrats importants afin de s'assurer que les entités gouvernementales obtiennent tous les avantages prévus au contrat, dont des réductions de prix, et que les fournisseurs respectent leurs obligations contractuelles.

Faiblesses dans l'approvisionnement provincial

4.73 Bien que le MSG et les différents ministères participent à la plupart des étapes du processus d'approvisionnement, le niveau de responsabilité à l'égard des fonctions et des tâches importantes de chaque étape est mal défini.

Rôles et responsabilités des principales entités sont mal documentés

4.74 Nous avons cherché un document semblable à la « Matrice des responsabilités » utilisée dans le *Guide des approvisionnements* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, matrice qui définit les rôles et les responsabilités de chaque entité. Nous n'avons trouvé aucune information du genre dans la documentation du MSG, qui se limitait à des lignes directrices visant les procédures.

4.75 À notre avis, des rôles et des responsabilités bien définis et consignés par écrit favorisent la reddition de comptes au niveau de toutes organisations qui participent à l'approvisionnement et encouragent les bonnes pratiques de gouvernance.

Les directives sont désuètes et la documentation sur les procédures est limitée

4.76 Dans un document intitulé *Good Practice Guide, Procurement Guidance for Public Entities* [Guide des bonnes pratiques, guide d'approvisionnement pour les

entités publiques], le Bureau du contrôleur et du vérificateur général de la Nouvelle-Zélande a déclaré que [traduction] *les directives et procédures sont plus efficaces lorsqu'elles sont à jour et que le personnel qui a besoin de les consulter peut facilement les trouver*⁵.

4.77 Nous avons examiné les directives du manuel de gestion du gouvernement du Nouveau-Brunswick (GNB) sur l'intranet du GNB concernant les achats au gouvernement. Nous avons constaté que certaines sont désuètes et comportent des renvois à des ministères, directions, pratiques et formulaires qui n'existent plus.

4.78 En revanche, nous avons trouvé sur l'intranet du GNB un manuel d'information pour les coordonnateurs de l'approvisionnement et un document qui résume le processus des demandes de propositions (DP), lesquels peuvent être consultés par toute entité publique qui a accès au site. On nous a également remis un manuel d'évaluation des DP. Bien qu'elles soient limitées et pas toujours suivies, les procédures décrites dans ces documents concordent avec certaines pratiques exemplaires que nous avons examinées.

Recommandation

4.79 Nous recommandons que le MSG modernise et mette à jour la politique d'approvisionnement et le cadre de procédures utilisés par le gouvernement afin d'y inclure l'établissement d'une directive définissant les rôles et les responsabilités des entités qui participent à des fonctions d'approvisionnement critiques, en particulier entre le MSG à titre d'organisme central et les ministères clients.

Le processus d'approbation des exemptions n'est pas efficace

4.80 Depuis novembre 2010, le MSG resserre continuellement le processus d'approbation des demandes d'exemption présentées en vertu de l'article 27.1 du Règlement. Avant novembre 2010, les exemptions étaient approuvées à différents niveaux hiérarchiques du MSG selon la valeur approximative en dollars de l'exemption, comme suit :

⁵ Contrôleur et vérificateur général de la Nouvelle-Zélande. *Procurement Guidance for Public Entities*, 2008, p. 15.

Poste (ministère de l'Approvisionnement et des Services)	Autorisation jusqu'à (\$) :
Sous-ministre	500 000
Sous-ministre adjoint	400 000
Directeur des achats	250 000
Gestionnaire de l'approvisionnement	150 000
Spécialiste principal des achats	25 000
Spécialiste des achats	10 000

4.81 Le MSG nous a dit que, depuis en février 2012, toutes les demandes d'exemption en vertu de l'article 27.1 doivent être approuvées par le ministre des Services gouvernementaux et signées par le sous-ministre du ministère client. Le MSG exige également une attestation (actuellement sous la forme d'une case à cocher sur la demande d'exemption) selon laquelle le ministre du ministère client est au courant de l'approvisionnement.

4.82 Nous comprenons la nécessité d'assurer un contrôle adéquat du processus d'exemption. Les exemptions limitent la concurrence et la transparence dans la passation des marchés publics. Cependant, il y a des cas où un contrôle excessif peut mener à des retards non justifiés et inutiles. La direction du MSG a indiqué qu'il faut environ 20 jours ouvrables pour exécuter le processus actuel.

4.83 Les exemptions peuvent viser des achats d'une faible valeur en dollars et être demandées dans des situations telles que l'achat de biens et de services :

- en situation d'urgence;
- fournis par un fournisseur en vertu des dispositions d'une garantie.

4.84 Nous craignons que, dans certaines situations impliquant une urgence, un risque faible ou des achats d'une faible valeur, le processus actuel ne retarde la prise de mesures opportunes par le gouvernement.

Recommandation

4.85 Nous recommandons que le MSG élabore une directive sur l'approbation des exemptions qui assure un équilibre entre le risque et la valeur de l'approvisionnement d'une part et les considérations liées aux délais d'autre part afin de

mieux satisfaire les besoins du ministère client et les exigences du MSG en matière d'approbation.

Non-conformité aux pratiques d'approvisionnement

Les processus du MSG appuient les principales exigences du Règlement

4.86 La Loi, le Règlement et les directives constituent un cadre pour appuyer la concurrence, la transparence et la reddition de comptes dans la passation des marchés publics.

4.87 Nous avons examiné le processus d'approvisionnement du MSG pour les demandes d'achats ordinaires et les exemptions demandées par les ministères clients en vertu de l'article 27.1 en regard de la Loi, du Règlement et des exigences des directives. Nous avons déterminé que le processus actuel consigné par écrit appuie les principales exigences du cadre de réglementation.

4.88 Nous avons retenu et contrôlé par sondages 12 dossiers d'approvisionnement provenant des données des bons de commande du RPANB pour l'exercice 2011-2012. Ces dossiers étaient typiques de projets d'achats et avaient différentes valeurs. Nous n'avons trouvé aucun problème important dans cinq de ces dossiers. Nous avons retenu et contrôlé par sondages sept demandes d'exemption approuvées en 2011-2012 en vertu de l'article 27.1, et nous n'avons trouvé aucun problème important dans trois de ces sept dossiers.

Problèmes de conformité

4.89 Nous avons constaté que des pratiques utilisées dans certains des dossiers examinés ne semblaient pas conformes au cadre de réglementation. Nous avons examiné ces cas avec le personnel des achats du MSG afin de déterminer si d'autres données probantes existaient pour établir la conformité. Nous n'avons pas été en mesure de trouver dans les dossiers du MSG des preuves qui offrent une assurance raisonnable du respect des exigences du cadre de réglementation actuel. Nous n'avons pas fait de travail dans les ministères clients.

4.90 Nos constatations sur la conformité ont uniquement trait aux dossiers examinés, et nous mettons le lecteur en garde de ne pas tirer de conclusions sur les questions dont il n'est pas fait rapport. La pièce suivante contient un résumé de nos constatations.

Pièce 4.7 - Résumé des constatations sur la conformité par type de contrat

4.7 RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS SUR LA CONFORMITÉ PAR TYPE DE CONTRAT					
Problème de conformité	Nombre de fois dans les dossiers examinés	Description du contrat	Coût estimatif (\$) / contrat	Réponse du MSG	
Des contrats dépassant les seuils n'ont pas fait l'objet d'appels d'offres publics	2 de 12	Contrat de services pour déterminer l'efficacité des programmes	50 000	Le MSG est d'accord	
		Contrat de services pour élaborer un processus d'engagement des employés	49 650	Le MSG est d'accord	
Approvisionnement en vertu de la mauvaise loi	1 de 12	Contrat de services pour l'assèchement d'une mine à ciel ouvert	700 000	Le MSG est d'accord	
Période d'ouverture de l'appel d'offres insuffisante pour un appel d'offres public	1 de 12	Contrat de services pour l'assèchement d'une mine à ciel ouvert	700 000	Le MSG est d'accord	
Information incomplète sur l'évaluation des soumissions	2 de 12	Contrat de services pour la prestation de services de négociation immobilière	400 000	Le MSG est d'accord	
		Contrat d'approvisionnement de pièces d'usage léger sans marque FEO	3 750 000	Le MSG est d'accord	
Contrats finals manquants	2 de 12	Contrat de services pour la prestation de services de négociation immobilière	400 000	Le MSG est d'accord	
		Contrat de services pour déterminer l'efficacité des programmes	50 000	Le MSG est d'accord	
Les soumissions retenues ne comprenaient pas toute l'information exigée	1 de 12	Contrat de services pour la prestation de services de négociation immobilière	400 000	Le MSG est d'accord	
Soumissions ouvertes avant l'ouverture publique en raison d'un dossier inachevé d'un fournisseur	4 de 12	Contrat de services pour fournir des ressources en technologie de l'information sur une période de 3 ans	4 500 000	Le MSG est d'accord	
		Contrat de services pour fournir des négociations pour la rémunération de services médicaux à l'étranger sur une période de 5 ans	400 000	Le MSG est d'accord	
		Contrat de services pour la prestation de services de négociation immobilière	400 000	Le MSG est d'accord	
		Contrat d'approvisionnement de pièces d'usage léger sans marque FEO	3 750 000	Le MSG est d'accord	
Le MSG a approuvé des demandes d'exemption qui ne répondaient pas aux exigences	4 de 7	Contrat de services pour fournir un cours de formation technique d'apprenti sur une période de 5 ans	350 500	Le MSG est d'accord	
		Contrat de services pour fournir une formation en leadership exécutif	95 000	Le MSG est d'accord	
		Contrat de services pour fournir des services bilingues d'analyste de systèmes	100 000	Le MSG est d'accord	
		Contrat de services pour fournir des manuels et des ressources éducatifs sur une période de 3 ans	900 000	Le MSG est d'accord	

Remarque : Le coût estimatif (\$) provient de la demande d'achats présentée par le ministère et ne comprend pas la taxe.

Des contrats dépassant les seuils n'ont pas fait l'objet d'appels d'offres publics

4.91 La Loi exige que les services dont le coût estimatif dépasse 50 000 \$ (incluant la taxe) soient obtenus au moyen d'un appel d'offres public.

4.92 Dans 2 des 12 dossiers d'approvisionnement que nous avons examinés, où le coût estimatif (incluant la taxe) dépassait le seuil de 50 000 \$, le MSG a demandé des prix au lieu de procéder à un appel d'offres public. Le Règlement permet de demander des prix uniquement pour les services ne dépassant pas 10 000 \$.

4.93 Dans un des cas en question, le ministère client semble avoir rempli une demande d'achats seulement après l'approbation du contrat. Selon le Règlement, *Un ministère doit demander au Ministre d'acheter des approvisionnements et des services, en remplissant [une demande d'achats].*

4.94 Dans chaque cas, il semble que seulement deux fournisseurs aient été invités à présenter un devis. Pour les demandes de prix, le MSG recommande que le ministère client invite au moins trois fournisseurs à présenter des devis afin de favoriser la concurrence.

Un seul employé du MSG s'était occupé du processus d'approvisionnement

4.95 Dans les deux cas, il semble qu'un seul employé du MSG se soit occupé du processus d'approvisionnement au complet, y compris l'autorisation du bon de commande. Même si cette personne était autorisée à approuver le bon de commande, le risque de non-conformité augmente lorsqu'une seule personne veille au processus et qu'aucun examen n'a lieu par un deuxième employé ou la direction.

4.96 Un appel d'offres public est exigé au-delà de certaines valeurs à l'achat afin d'accroître la concurrence et la transparence. En demandant des prix pour éviter de faire un appel d'offres public, la concurrence peut s'en trouver grandement limitée, pouvant même donner lieu à un coût plus élevé pour la province. À notre avis, le MSG devrait s'assurer que le processus d'appel d'offres public est utilisé lorsque le Règlement l'exige.

Approvisionnement en vertu de la mauvaise loi

4.97 Les marchés publics au Nouveau-Brunswick peuvent être passés en vertu de la *Loi sur les achats publics* (LAP) ou de la *Loi sur les contrats de*

construction de la Couronne (LCCC). Dans un dossier que nous avons examiné ayant trait à des travaux de construction d'un coût estimatif de 700 000 \$, le contrat avait été conclu en vertu des modalités de la LAP, alors que le contrat final et de nombreuses communications renvoyaient à la LCCC.

4.98 Chaque loi a des exigences différentes en ce qui concerne le processus d'appel d'offres public. Ainsi, la LCCC a des règles différentes pour les seuils et exige des cautionnements de soumission ou des dépôts de garantie dans certaines circonstances afin de protéger la position du gouvernement provincial en cas de manquement. En évitant d'avoir à se soumettre à ces exigences et en faisant un appel d'offres en vertu de la LAP, on transfère le risque à la province.

Période d'ouverture de l'appel d'offres est insuffisante pour un appel d'offres public

4.99 Bien que l'appel d'offres ait été fait en vertu de la LAP plutôt que de la LCCC, la période d'ouverture de l'appel d'offres semble avoir contrevenu au Règlement. La demande d'achats était datée du 28 mars 2011, et la date exigée était le 15 avril 2011. Les documents d'appel d'offres au dossier indiquaient le 6 avril 2011 comme date de publication originale et le 20 avril 2011 comme date limite de réception des soumissions, ce qui donnait seulement 13 jours au MSG pour achever le processus d'approvisionnement.

4.100 Selon le Règlement, les appels d'offres publics doivent être annoncés publiquement pendant une période de 15 jours allant de la date de publication à la date limite de réception des soumissions. Cette période sert à donner à toutes les parties intéressées suffisamment de temps pour répondre à l'appel d'offres.

4.101 Une période d'ouverture plus courte de l'appel d'offres peut limiter la concurrence et augmenter le coût des achats parce qu'il se peut que des fournisseurs qualifiés n'aient pas l'occasion de préparer leur soumission.

Documents d'appel d'offres

4.102 Les documents d'appel d'offres devraient inclure toutes les annexes nécessaires, notamment les spécifications techniques et une demande de propositions (DP), s'il y a lieu, pour qu'un fournisseur comprenne les exigences et présente une réponse

acceptable.

4.103 Une DP est une demande de soumissions concurrentielle émise par l'entité acheteuse, lancée publiquement ou auprès de fournisseurs choisis, par laquelle l'entité cherche une solution ou une proposition pour résoudre un problème avec l'apport de promoteurs et où le prix n'est pas le seul principal critère d'évaluation. Les DP sont souvent utilisées pour des besoins plus complexes de biens et services.

4.104 Le MSG a établi des exigences minimales pour les DP et fournit des conseils et un modèle aux ministères clients qui le demandent. Le MSG considère la DP comme un cadre pour le contrat final.

4.105 Nous avons observé les cas suivants de non-conformité dans les documents d'appel d'offres :

- information incomplète sur l'évaluation des soumissions;
- contrats finals manquants;
- soumissions retenues ne comprenant pas toute l'information exigée;
- soumissions ouvertes avant l'ouverture publique.

Information incomplète sur l'évaluation des soumissions

4.106 Dans un dossier que nous avons examiné pour l'achat de biens en vertu d'un contrat d'approvisionnement, l'évaluation comprenait des critères et une pondération qui étaient mal définis dans les documents d'appel d'offres. De plus, dans l'un des contrats de service que nous avons examinés, nous n'avons pas pu relier la pondération utilisée pour l'évaluation ni à la DP, ni aux documents d'appel d'offres.

4.107 Le Règlement exige que le Ministre indique clairement *dans les documents [d'appel d'offres] les critères à utiliser et la méthode d'évaluation des soumissions, y compris la pondération relative à attribuer à chaque critère.*

4.108 Une pondération ou des critères d'évaluation incomplets ou mal définis peuvent donner lieu à des évaluations inéquitables, puisque certains fournisseurs pourraient être éliminés pour avoir présenté une

réponse qui ne satisfait pas pleinement aux critères à remplir.

Contrats finals manquants

4.109 Le MSG exige que les ministères présentent un contrat final signé lorsqu'ils ont recours à une DP pour acquérir des services. Dans deux dossiers de DP que nous avons examinés, nous n'avons pas pu trouver de contrat final signé dans les documents du MSG.

4.110 Une telle situation accroît le risque que la portée des travaux et le prix final soient modifiés durant la négociation du contrat sans que le MSG le sache.

Soumissions retenues ne comprenant pas toute l'information exigée

4.111 Dans un dossier de contrat de service que nous avons examiné, quatre soumissions ont été retenues pour différentes valeurs de bon de commande. Il semble manquer dans la documentation au dossier d'un soumissionnaire ayant reçu un contrat pouvant aller jusqu'à 100 000 \$ une copie du certificat utilisé pour confirmer les qualités déclarées du fournisseur ainsi que d'autres documents moins importants exigés dans la DP. Si une soumission ne répond pas aux conditions de l'appel d'offres, normalement, elle devrait être rejetée.

Soumissions ouvertes avant l'ouverture publique en raison d'un dossier inachevé d'un fournisseur

4.112 Nous avons trouvé 4 cas dans notre échantillon de 12 éléments où les soumissions scellées des fournisseurs auraient été ouvertes avant l'ouverture publique parce que le soumissionnaire avait omis des renseignements exigés sur les fournisseurs.

4.113 Selon l'article 18 du Règlement, *Une soumission est remplie incorrectement si [notamment] lorsqu'elle est mise à la poste, remise en main propre ou par messagerie, elle n'est pas dans une enveloppe scellée portant le numéro correct ni la date limite de la soumission au recto.*

4.114 De façon générale, nous avons trouvé l'enveloppe originale fixée au dossier, ce qui permet au moins de confirmer que le fournisseur avait inscrit les renseignements demandés sur la surface de l'enveloppe. Dans quatre cas, seules les soumissions se trouvaient au dossier, ce qui faisait qu'il était impossible de confirmer que la soumission avait été scellée et que l'enveloppe avait été remplie correctement par le fournisseur, conformément au

Règlement.

4.115 Par ailleurs, le personnel du MSG a admis que des soumissions sont ouvertes avant l'ouverture publique et il a déclaré que de nombreuses soumissions seraient rejetées si cela n'était pas fait. C'est que les fournisseurs négligent souvent d'inclure des renseignements exigés comme le numéro de l'appel d'offres ou la date limite de réception des soumissions sur leur enveloppe. L'enveloppe est ouverte et les renseignements sont repérés afin que la soumission puisse être acceptée. Le personnel a déclaré procéder ainsi avec l'approbation de la direction afin de favoriser la concurrence dans le processus.

4.116 Lorsque nous avons interrogé le personnel du MSG, il a convenu que cette manière de procéder contrevenait à la LAP. Les employés ont aussi expliqué que, d'habitude, cela se produit avec des enveloppes envoyées par messagerie ou par la poste.

4.117 Bien que nous soutenions la concurrence dans le processus d'approvisionnement et comprenions le défi auquel fait face le MSG dans une telle situation, l'ouverture des soumissions avant l'ouverture publique accroît le risque que de l'information soit divulguée avant la date et l'heure limites de réception des soumissions, ce qui pourrait compromettre l'équité du processus.

Recommandation

4.118 Nous recommandons que le MSG :

- **mette au point des critères efficaces qui permettent de déterminer quand les marchés importants devraient être visés par la *Loi sur les achats publics*, qu'il respecte les critères et qu'il établisse des procédures pour faire en sorte que la décision soit appuyée et documentée;**
- **mette au point un processus d'examen efficace pour s'assurer qu'une seule et même personne ne puisse pas effectuer l'évaluation d'un projet d'approvisionnement et attribuer un bon de commande;**
- **exige la conformité aux pratiques d'approvisionnement et s'assure qu'une**

documentation adéquate est versée au dossier pour prouver la conformité à la loi, aux règlements et aux directives.

Des exemptions précises du processus d'appel d'offres public sont permises en vertu de la Loi

4.119 La LAP et le Règlement contiennent des dispositions qui prévoient différentes situations dans lesquelles le ministre des Services gouvernementaux, les organismes financés par le gouvernement (selon la définition de la LAP) et les ministères peuvent être dispensés de suivre les exigences de la Loi ou de certains articles de la Loi.

4.120 L'article 27.1 du Règlement établit 26 catégories d'exemptions qui sont fondées sur de nombreux critères. Une liste est fournie à l'annexe IV.

4.121 Les exemptions approuvées en vertu de l'article 27.1 du Règlement pour une période de cinq ans à compter de 2007-2008 sont présentées à la pièce 4.8.

Pièce 4.8 - Exemptions approuvées au cours d'une période de cinq ans

4.8 EXEMPTIONS APPROUVÉES AU COURS D'UNE PÉRIODE DE CINQ ANS					
Exercice	Valeur totale des achats (millions \$)	Nombre de bons de commande	Valeur des exemptions sous l'article 27.1 (millions \$)	Nombre total d'exemptions sous l'article 27.1	Valeur en \$ des exemptions en tant que % de la valeur totale en \$
2011-2012	567	4452	143	931	25 %
2010-2011	383	5503	109	1603	29 %
2009-2010	557	5674	286	1736	51 %
2008-2009	639	5806	180	1810	28 %
2007-2008	513	5763	204	1616	40 %

Remarques

Valeur totale des achats – valeur des bons de commande, incluant les exemptions accordées durant l'exercice.

Nombre de bons de commande – tous les bons de commande, incluant les modifications et les exemptions.

Valeurs des exemptions sous l'article 27.1 – valeur en dollars des achats dispensés en vertu de l'article 27.1 du Règlement afférent à la LAP.

Nombre total d'exemptions sous l'article 27.1 – tous les bons de commandes pour des achats dispensés en vertu de l'article 27.1.

Valeur en \$ d'exemptions en tant que % de la valeur totale en \$ – le pourcentage d'exemptions accordées en vertu de l'article 27.1 du Règlement relativement à la valeur totale des achats en dollars.

Source : Tableau fourni par le ministère des Services gouvernementaux (non audité)

Information exigée non comprise dans les demandes d'exemptions présentées au Ministre par les ministères

4.122 La pièce 4.8 montre que les exemptions accordées en vertu de l'article 27.1 représentent un pourcentage important de la valeur totale des achats en dollars, allant d'un sommet de 51 % en 2009-2010 à un taux plus faible de 25 % en 2011-2012.

4.123 Une liste de vérification est incluse avec le formulaire de « Demande pour des exemptions du Ministre » fourni par le MSG. Cette liste se trouve à l'annexe VIII.

4.124 Nous avons examiné sept exemptions approuvées par le ministre des Services gouvernementaux en vertu du paragraphe 27.1(1) du Règlement.

4.125 Parmi les sept exemptions, quatre ont été approuvées en vertu de l'alinéa f) du paragraphe 27.1(1)(f) du Règlement, qui se lit comme suit :

lorsque, pour des raisons techniques, il n'existe aucune concurrence et que des approvisionnements ou des services ne peuvent être fournis que par un vendeur particulier sans possibilités d'alternatives ou de remplacement

Nous avons trouvé les faiblesses suivantes dans les quatre cas :

- devis et lettres de fournisseurs uniques manquants;
- disposition du Règlement pas identifiée correctement.

Devis et lettres de fournisseurs uniques manquants

4.126 Selon le *Manuel d'information à l'intention des coordonnateurs des achats* du MSG :

Pour une exemption d'une seule source comme il est mentionné à l'alinéa f) de l'article 27.1 du Règlement 94-157, la demande doit être accompagnée d'une proposition de prix et d'une lettre du fournisseur indiquant qu'il est la seule source canadienne d'approvisionnement du bien ou du service en question.

4.127 Dans les quatre demandes présentées par les entités en vertu de cet alinéa, aucun devis du fournisseur ne se trouvait en dossier. Seulement un des quatre dossiers examinés comportait une lettre du fournisseur. Le MSG utilise cette information en tant que preuve de base pour s'assurer que la demande d'exemption est

valide. Sans avoir au minimum la lettre au dossier, le MSG ne peut pas vérifier qu'il y a absence de concurrence.

Disposition du Règlement pas identifiée correctement

4.128 Nous avons trouvé un cas où le paragraphe du Règlement en vertu duquel le ministère demandait une exemption n'était pas indiqué dans la demande. Or, le personnel du MSG doit avoir cette information pour être en mesure d'évaluer la conformité aux exigences de la disposition législative en question.

Recommandation

4.129 Nous recommandons que le MSG s'assure que tous les renseignements exigés soient inclus dans la demande d'exemption de façon que suffisamment d'information soit fournie pour justifier son approbation.

Besoin d'améliorations dans les pratiques exemplaires du processus d'approvisionnement

4.130 Nous avons fait une recherche sur les pratiques exemplaires dans le domaine de la passation des marchés publics en puisant à plusieurs sources (voir l'annexe IX pour les principales sources mentionnées). Nous avons considéré ces pratiques comme une base de référence avec laquelle comparer les pratiques actuelles du MSG et voir si des améliorations pouvaient être apportées.

4.131 Nous avons examiné 29 dossiers d'approvisionnement provenant de deux exercices pour y rechercher des preuves de l'application de certaines pratiques exemplaires. Ces dossiers représentaient une valeur approximative de 30 millions de dollars, y compris les années d'option que le MSG pouvait exercer sans autre processus d'appel d'offres public.

Améliorations récentes au MSG

4.132 La comparaison des dossiers d'approvisionnement de 2012-2013 avec les dossiers de 2011-2012 a révélé que, de façon générale, des améliorations ont été apportées à la structure et à l'organisation du dossier et aux pièces justificatives.

4.133 Nous avons relevé des éléments qui prouvent que certains des modèles à suivre que nous avons étudiés étaient régulièrement mis en pratique au MSG, notamment :

- un processus d'approbation défini et bien documenté est généralement suivi pour les approvisionnements d'une valeur pécuniaire

importante, ce qui est particulièrement visible dans les projets les plus récents;

- les ministères clients ont accès à des modèles normalisés pour l'élaboration des DP et la présentation des demandes d'exemption au Ministre, modèles qui comportent bon nombre d'éléments que nous considérons comme des pratiques exemplaires;
- les communications avec les fournisseurs sont habituellement limitées à un point de contact unique au MSG durant la période d'ouverture de l'appel d'offres afin de soutenir l'équité et la confidentialité.

Signes que les choses changent en mieux

4.134 Nous avons constaté que des changements sont en cours pour moderniser le processus d'approvisionnement, y compris des initiatives pour :

- améliorer la gouvernance dans toutes les entités du GNB qui jouent un rôle dans la passation des marchés publics;
- accroître le rôle du MSG dans certains processus critiques, dont la négociation des contrats;
- remédier au manque de cohérence entre le cadre de réglementation et les pratiques employées.

4.135 Nous avons toutefois déterminé certains domaines qui, à notre avis, pourraient être améliorés de façon à renforcer les pratiques de certains aspects clés de la passation des marchés publics. Il faudrait, entre autres :

- que les spécialistes des achats du MSG participent aux tâches clés de façon à assurer une surveillance suffisante;
- que le MSG tienne des dossiers de manière uniforme de façon à ce que le dossier justifie adéquatement les décisions prises;
- avoir des pratiques d'amélioration continue et une planification prospective;
- uniformiser les processus de demande d'exemption.

La participation des spécialistes des achats du MSG aux tâches clés est inadéquate pour assurer une surveillance suffisante

4.136 Pour assurer une surveillance efficace du processus, le MSG devrait régulièrement participer aux tâches qui exposent le gouvernement à un risque. Les tâches qui pourraient ouvrir la voie à des pratiques inévitables, à une influence indue ou à des recommandations biaisées exigent une intervention du plus haut niveau par les spécialistes des achats.

4.137 À notre avis, le MSG devrait accroître son rôle dans les fonctions importantes, notamment :

- en participant aux visites obligatoires des installations durant le processus d'appel d'offres public;
- en siégeant aux comités d'évaluation des DP visant des achats importants.

Les spécialistes du MSG ne participent pas directement aux visites obligatoires des installations

4.138 Dans notre échantillon, des visites obligatoires des installations devaient avoir lieu durant la période d'ouverture de l'appel d'offres pour deux importants contrats dont le coût estimatif combiné s'élevait à 4,7 millions de dollars. Il semble que, dans les deux cas en question, seul le ministère client ait procédé aux visites des installations. Les spécialistes du MSG nous ont dit qu'ils ne vont généralement pas aux visites d'installations à l'extérieur de la région de Fredericton en raison de considérations liées aux coûts. À notre avis, surtout pour les projets importants (en général, dont le coût dépasse 250 000 \$), leur absence accroît le risque d'interactions non appropriées entre les fournisseurs et les ministères clients qui pourraient influencer les résultats du processus d'appel d'offres.

Comités d'évaluation de DP - conflit d'intérêts potentiel dans l'évaluation des soumissions

4.139 C'est habituellement un comité du ministère client qui fait l'évaluation des soumissions reçues pour des contrats importants en réponse à une DP. Dans 2 des 11 dossiers d'approvisionnement par DP que nous avons examinés, un membre du comité du ministère client figurait parmi les références présentées dans la soumission. Dans les deux cas, le fournisseur a reçu un bon de commande, ce qui laisse entendre la possibilité d'un conflit d'intérêts dans ces dossiers.

4.140 Dans cinq de ces dossiers, il était clair que le promoteur retenu avait établi une relation d'affaires avec le ministère lors de contrats antérieurs, ce qui augmente le risque que l'évaluation soit biaisée et rend

l'attribution du contrat plus difficile à défendre si elle est contestée.

4.141 Dans ses conseils aux équipes d'évaluation, le Bureau du contrôleur et du vérificateur général de la Nouvelle-Zélande déclare ceci :

[Traduction] *l'équipe d'évaluation devrait comprendre un spécialiste des achats, qui s'assure que le processus d'évaluation est géré d'une manière équitable, rigoureuse et défendable, et aussi qui connaît les règles de l'évaluation et s'assure qu'elles sont suivies*⁶.

4.142 Certains des spécialistes du MSG que nous avons interviewés ont déclaré assister à toutes les évaluations. D'autres nous ont dit que non. Leur présence aux évaluations n'était documentée dans aucun des dossiers du MSG que nous avons examinés, ce qui rend difficile de confirmer le niveau d'intervention du MSG.

Les dossiers du MSG manquent d'uniformité et n'offrent souvent qu'une justification limitée des décisions prises

4.143 Dans sa *Ligne directrice en matière d'approvisionnement destinée aux organismes financés par des fonds publics en Ontario*, le ministère des Finances de l'Ontario donne des exemples de genres de documents qui devraient être conservés dans le cadre d'une bonne pratique en approvisionnement, dont les suivants⁷ :

- les approbations obtenues;
- des copies des documents d'approvisionnement utilisés pour la qualification et la sélection des fournisseurs;
- des copies des lettres d'attribution, des avis et des annonces affichées;
- des copies des ententes;
- le rendement du fournisseur, comme la surveillance et la gestion du rendement, et le transfert de connaissances.

⁶ Contrôleur et vérificateur général de la Nouvelle-Zélande. *Procurement Guidance for Public Entities*, 2008, p. 75.

⁷ Ministère des Finances, Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. *Ligne directrice en matière d'approvisionnement destinée aux organismes financés par des fonds publics en Ontario*, p. 12.

4.144 Malgré les améliorations constatées dans les dossiers de 2012-2013, nous avons constaté que la documentation versée aux dossiers du MSG manque toujours d'uniformité et est parfois incomplète, surtout en ce qui concerne :

- l'évaluation des soumissions reçues en réponse à une DP;
- les comptes rendus aux fournisseurs;
- les contrats finals.

Comités d'évaluation des DP

4.145 Les documents de l'évaluation des soumissions reçues à la suite d'une DP sont essentiels pour justifier la décision finale relative à l'attribution du contrat qui est recommandée à la direction aux fins d'approbation. Nous avons relevé un certain nombre de faiblesses dans les documents d'évaluation des 11 dossiers de DP du MSG que nous avons examinés. Parmi les faiblesses les plus graves relevées, notons les suivantes :

- 3 dossiers ne contenaient pas d'évaluation détaillée des soumissions;
- 5 dossiers (excluant les 3 qui précèdent) ne contenaient pas d'explications claires des décisions de notation prises en regard des critères d'évaluation établis;
- 3 dossiers n'identifiaient pas les membres du comité;
- 9 dossiers ne comportaient pas d'évaluations signées par les membres du comité;
- 10 ne contenaient pas de preuve de la présence de personnel du MSG à l'évaluation;
- aucun des 11 dossiers que nous avons examinés ne contenait de déclaration de conflit d'intérêts par les membres du comité. Comme il a été mentionné, deux comités comprenaient des évaluateurs qui figuraient à titre de références dans les soumissions des fournisseurs.

4.146 À notre avis, une documentation adéquate doit être tenue pour justifier l'attribution des contrats aux fournisseurs retenus.

Comptes rendus aux fournisseurs

4.147 Un compte rendu est donné aux soumissionnaires non retenus, à leur demande. On nous a dit que ce sont souvent les ministères clients qui s'en occupent, sans la participation du MSG. Nous considérons que l'absence du MSG est un risque, car le MSG n'a alors aucun contrôle sur l'information fournie par les ministères clients et pourrait ne pas être mis au courant de préoccupations légitimes soulevées par les soumissionnaires non retenus.

4.148 De plus, les réponses devraient être versées au dossier. Dans l'un des dossiers que nous avons examinés, trois fournisseurs ont fait une demande de compte rendu. Nous avons trouvé seulement une réponse précise (par courriel) et aucun document officiel.

Contrats finals

4.149 Pour les demandes de propositions, le MSG exige un contrat final signé avant qu'un bon de commande soit émis. Bien que le MSG fournisse un modèle de DP conçu de façon à inclure la plupart des éléments d'un contrat final, les contrats finals signés préparés par les ministères ne suivent pas toujours le modèle.

4.150 Comme nous l'avons déjà mentionné, deux dossiers ne contenaient pas de contrat final. Nous avons examiné d'autres dossiers dans lesquels le contrat était présent, mais n'avait pas été signé par le bon nombre de témoins (2) ou la date ne figurait pas sur la page des signatures (3). De plus, nous avons observé des écarts entre les contrats et les documents de la DP.

4.151 Lorsque nous nous sommes entretenus avec les spécialistes du MSG, certains ont dit seulement vérifier que le prix final reflète bien le contrat attribué. D'autres ont dit ne pas être des spécialistes du droit et qu'ils n'étaient pas en mesure d'examiner les contrats à un tel niveau de détail.

4.152 Peu importe que les spécialistes du MSG aient une expérience juridique ou non, nous sommes d'avis qu'un examen comparatif des contrats avec les exigences de la DP ainsi qu'une vérification sommaire des dates et des signatures devrait faire partie d'une

pratique exemplaire.

Il faut des pratiques d'amélioration continue et une planification prospective

4.153 Parmi les pratiques exemplaires relevées sous la rubrique « Examen et amélioration », la *Ligne directrice en matière d'approvisionnement* mentionnée précédemment recommande ce qui suit⁸ :

- établir une période de référence, par exemple une année, pour examiner les politiques d'approvisionnement et s'assurer qu'elles s'appliquent encore aux besoins internes et opérationnels de l'organisme,
- surveiller les contrats, le rendement des fournisseurs et le respect du processus d'approvisionnement sur une base périodique et apporter des améliorations au besoin.

4.154 Nous avons cherché des preuves de pratiques visant à améliorer le processus d'approvisionnement et les futurs contrats. Parmi ces pratiques, notons les suivantes :

- rétroactions des ministères clients et des fournisseurs;
- résumés d'approvisionnement;
- examens périodiques des projets/dossiers;
- rapports sur le rendement des fournisseurs;
- uniformisation des demandes d'exemption.

Rétroactions des ministères clients et des fournisseurs

4.155 Pour les marchés importants et répétitifs comme les contrats d'approvisionnement de services de concierge ou d'ameublement, nous avons cherché des preuves montrant que le MSG demandait des rétroactions aux ministères clients et aux fournisseurs en vue d'améliorer le futur contrat. À notre avis, cela aurait pu être fait pour au moins cinq des contrats que nous avons examinés.

4.156 Nous avons trouvé des preuves montrant que des rétroactions avaient été demandées à l'étape de la planification dans un dossier de 2011-2012. Un autre dossier contenait des preuves en ce sens, mais la

⁸ Ministère des Finances, Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. *Ligne directrice en matière d'approvisionnement destinée aux organismes financés par des fonds publics en Ontario*, 13.

documentation était insuffisante. Les spécialistes du MSG nous ont dit qu'ils le font parfois, mais sans toujours consigner les résultats au dossier. La consignation au dossier des rétroactions pour les contrats important devrait comprendre un résumé de ce qui a été appris afin d'amener des changements positifs dans les futurs contrats de nature similaire.

***Résumés
d'approvisionnement***

4.157 L'utilisation d'un résumé d'approvisionnement est un moyen pour les spécialistes du MSG de finaliser le dossier en faisant un résumé officiel des défis rencontrés et des leçons apprises durant le projet pour éviter que les mêmes problèmes se répètent, et d'échanger des pratiques exemplaires. Nous n'avons rien vu à cet effet dans les dossiers que nous avons examinés. Toutefois, nous avons constaté avec plaisir que deux membres du personnel du MSG avaient fourni des exemples de tels résumés dans des dossiers récents.

***Examens périodiques des
projets/dossiers***

4.158 Le MSG ne fait pas d'examens périodiques des dossiers. Un des principaux objectifs de l'examen de dossiers est de relever les pratiques utilisées dans les projets d'approvisionnement qui devraient soit être abolies, soit considérées comme des modèles de pratiques exemplaires à adopter. Nous croyons aussi que l'examen de dossiers diminue le risque de non-conformité dans les projets d'approvisionnement.

4.159 Le MSG a déclaré profiter des réunions d'équipe et des comptes rendus pour souligner les pratiques et les difficultés constatées dans les projets.

***Rapports sur le rendement
des fournisseurs***

4.160 Dans les dossiers que nous avons examinés, nous n'avons rien trouvé montrant que des rapports sur le rendement des fournisseurs sont préparés. Les entrevues avec les spécialistes du MSG ont confirmé que de tels rapports sont rares, à moins de l'existence d'un problème important. Les ministères clients devraient évaluer et documenter le rendement des fournisseurs pour les contrats dont la valeur en dollars est élevée, ce qui est une bonne pratique de gestion de contrats. Un rapport sommaire devrait être fourni au MSG à l'achèvement des contrats importants. Ces rapports constituent des références utiles lors d'approvisionnements ultérieurs et appuient l'équité et

la reddition de comptes du processus.

Uniformisation des demandes d'exemption

4.161 Dans notre examen des exemptions approuvées en vertu de l'article 27.1 du Règlement, nous avons constaté que le MSG a un formulaire de demande comportant une liste de vérification des exigences bien faite, y compris de nombreuses pratiques exemplaires que les ministères peuvent suivre pour présenter une demande d'exemption au Ministre; cependant, l'utilisation du formulaire n'est pas obligatoire.

4.162 La liste de vérification et le formulaire font partie des efforts pour uniformiser les demandes et rendre le processus plus efficace. À notre avis, le MSG devrait exiger que les entités utilisent ce formulaire de demande d'exemption afin de mieux promouvoir la cohérence du processus et de contribuer à faire en sorte que des informations adéquates sont fournies.

Recommandation

4.163 Nous recommandons que le MSG crée des directives en matière de pratiques exemplaires et des lignes directrices visant les procédures pour, mais sans s'y limiter :

- **rehausser le rôle du spécialiste des achats pour inclure sa participation à des fonctions critiques comme assister aux visites obligatoires d'installations et siéger aux comités d'évaluation des demandes de propositions (DP);**
- **améliorer les pratiques en matière de gestion des documents pour assurer l'uniformité et l'intégralité de la documentation et une justification adéquate des décisions prises pour les séances de compte rendu des fournisseurs, les contrats finals et les évaluations de soumissions en réponse à une DP, de façon à remédier à des problèmes comme :**
 - **des documents d'évaluation manquants ou incomplets;**
 - **des situations de conflits d'intérêts potentiels;**
- **rehausser les processus d'amélioration continue pour améliorer la planification prospective en intégrant des pratiques comme solliciter la rétroaction des fournisseurs et des ministères**

clients, préparer des résumés d'approvisionnement et des rapports de rendement des fournisseurs, et faire des examens périodiques de dossiers.

Rapports sur le rendement

4.164 Des rapports publics sur le rendement efficaces sont un moyen pour le gouvernement de rendre des comptes à la population, permettent à ce dernier de surveiller efficacement les programmes et services et améliorent la qualité des décisions prises.

4.165 Le MSG produit un rapport annuel comme principal moyen de communiquer à la population ses réalisations en matière de rendement. Nous avons examiné le rapport annuel 2011-2012 du ministère de l'Approvisionnement et des Services (MAS) pour déterminer la façon dont le MSG fait publiquement rapport sur l'efficacité de sa division de l'approvisionnement.

4.166 Le rapport annuel de 2011-2012 mentionne les changements structurels qui ont eu lieu :

Un remaniement structurel a eu lieu vers la fin de l'exercice. La Division des services du ministère de l'Approvisionnement et des Services a été transférée au nouveau ministère des Services gouvernementaux, et la Division des édifices a été transférée au ministère des Transports et de l'Infrastructure.

Le rapport annuel d'AS énonce l'objectif global de la Direction

4.167 Le rapport annuel de 2011-2012 énonce l'objectif de la Direction centrale des achats comme suit :

L'objectif de la Centrale est de maximiser la concurrence en vue d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix tout en s'assurant que tous les fournisseurs puissent, s'ils le souhaitent, déposer des soumissions pour les contrats du gouvernement de façon ouverte et équitable.

Pièce 4.9 Statistiques du rapport annuel d'AS de 2011-2012

4.9 STATISTIQUES DU RAPPORT ANNUEL D'AS DE 2011-2012		
Activité	2010-2011	2011-2012
Soumissions reçues	6084	5396
Soumissions reçues du RPANB	17 %	14 %
Bons de commande (biens)	2633	2436
Bons de commande (services)	2870	2016
Bons de commande exécutés auprès de fournisseurs du N.-B. (%)	71,0 %	72,6 %
Valeur des achats (biens) (\$)	177 154 674	208 615 027
Valeur des achats (services) (\$)	<u>206 154 099</u>	<u>381 079 233</u>
Valeur totale des achats (\$)¹	383 308 773	589 694 260
Remarques		
1- La valeur totale des achats pour 2011-2012 a été corrigée par rapport au montant indiqué dans le rapport annuel.		
Activité – statistiques sur l'approvisionnement publiées dans le rapport annuel		
Soumissions reçues – le nombre total de soumissions reçues au MSG par toute méthode acceptable, y compris la livraison en personne, par télécopieur, par service de messagerie et par la poste, ou par voie électronique par l'entremise du Réseau des possibilités du N.-B. (RPANB)		
Soumissions reçues du RPANB (%) – le pourcentage des soumissions totales reçues au MSG qui sont passées par le RPANB		
Source : Rapport annuel d'AS – 2011-2012 (chiffres non audités)		

4.168 La pièce 4.9 montre un résumé des activités de la Centrale des achats pour 2010-2011 et 2011-2012 présenté dans le rapport annuel d'AS. Il est vrai que les statistiques sont utiles pour communiquer des données générales qui résument les niveaux d'activité, mais elles ne permettent pas d'évaluer le rendement. Notons qu'une partie de l'information présentée ne peut pas être confirmée en raison de problèmes liés aux données dont il est question précédemment dans le rapport.

Le rapport annuel du MSG n'a pas de mesures du rendement identifiables pour l'approvisionnement

4.169 Pour mesurer le rendement, il faut d'abord établir des cibles auxquelles comparer les résultats réels. Aucune cible n'est fournie dans le rapport annuel du MSG. En conséquence, le lecteur ne peut pas déterminer à quel point le MSG réussit à atteindre ses objectifs en matière d'approvisionnement.

4.170 Le MSG nous a informés qu'il est en train de mettre en œuvre une méthode basée sur une feuille de pointage équilibrée pour produire des rapports internes

sur le rendement.

Recommandation

4.171 Nous recommandons que le MSG fasse rapport publiquement sur les buts et objectifs, les cibles de rendement et les résultats réels obtenus par l'unité opérationnelle de l'approvisionnement stratégique et qu'il explique les écarts entre les résultats réels et les cibles, le cas échéant.

Annexe I – Glossaire

À moins de mention contraire, les définitions qui suivent sont tirées [et traduites] du manuel des directives et des procédures du ministère de l'Approvisionnement et des Services daté de 2000.

Appel d'offres	Une annonce écrite invitant les fournisseurs potentiels à présenter une offre, une soumission, un prix ou une proposition pour la fourniture de services, de biens ou de concessions définis.
Biens / approvisionnements	Désigne des « Objets, articles et marchandises dont un ministère ou un organisme financé par le gouvernement a besoin pour la conduite de son activité commerciale et de ses affaires internes, y compris tout l'ameublement, qu'il s'agisse d'accessoires fixes ou autres, tout le matériel et tous les articles de papeterie, et s'entend également des services afférents à l'approvisionnement de ces objets, de ces articles et de ces marchandises ». (<i>Loi sur les achats publics</i>)
Bon de commande standard	Un achat ponctuel de biens ou de services livrés à un client. Un exemple serait l'achat d'un compresseur pour un usage précis. (MSG)
Cautionnement d'exécution	Un cautionnement exécuté après l'attribution d'un contrat par un soumissionnaire retenu afin de protéger l'acheteur contre les pertes attribuables à l'incapacité du soumissionnaire de remplir le contrat comme convenu; il assure l'exécution de toutes les exigences du contrat.
Construction	Le fait de construire, modifier, réparer, rénover ou démolir tout bâtiment ou structure publics, ou toute autre amélioration publique à un bien foncier public. Ne sont pas compris l'exploitation et l'entretien de routine des structures, bâtiments ou biens fonciers existants.
Contrat d'approvisionnement	Un contrat à long terme pour la fourniture de biens et de services dont les quantités ne sont pas indiquées, qui comporte une date d'entrée en vigueur et une date d'expiration ainsi qu'une valeur estimative, et par lequel les utilisateurs peuvent obtenir des biens ou des services directement du fournisseur. Exemple : contrat d'approvisionnement attribué par appel d'offres pour des pièces d'automobile. (MSG)
Contrat de service	Désigne généralement une entente propre à un client pour fournir des services pour lesquels un budget est défini au ministère client. Des exemples seraient des contrats pour des services de déneigement, des services de conciergerie ou des services d'experts-conseils. (MSG)
Contrat pour une quantité estimative	Un contrat à long terme demandé par un utilisateur pour une quantité estimative de biens ou une valeur estimative de services ou de concessions qui comporte une date d'entrée en vigueur et une date d'expiration ainsi qu'une valeur totale en dollars. Les utilisateurs dépensent la valeur du contrat en communiquant directement avec le fournisseur. (Exemple : services alimentaires dans les prisons provinciales)
Coût estimatif	« [le] coût [des approvisionnements et des services] et comprend le coût du transport, les droits de douane, les droits, les taxes, les coûts d'installation, les primes, les honoraires, les commissions, les intérêts et autres coûts incidents à l'achat des approvisionnements ou des services, à l'exception des renouvellements optionnels si la partie obligatoire du contrat relativement à l'achat des services ou des approvisionnements est d'une durée minimale d'un an ». (<i>Règlement 94-157</i> afférent à la <i>Loi sur les achats publics</i>)
Demande d'achat	Demande par écrit ou sous forme électronique en vue d'obtenir des services, des biens ou des concessions, pour laquelle le demandeur a l'autorisation d'engager les fonds nécessaires pour effectuer l'achat.

Annexe I – Glossaire (suite)

Demande de prix	Des propositions de prix officieuses sont obtenues de vendeurs oralement ou par écrit sans qu'il y ait d'annonce officielle et sans qu'il soit nécessaire d'avoir des soumissions cachetées, un dépouillement public des soumissions ni une lecture publique des soumissions et sans que les conditions et règles habituelles des appels d'offres s'appliquent.
Demande de propositions	Une méthode d'appel d'offres ou de demande de soumissions utilisée lorsque d'autres critères énoncés dans la demande seront considérés dans le choix de l'entrepreneur en plus du prix.
Dépouillement des soumissions	Le processus officiel par lequel les soumissions sont ouvertes, habituellement en présence d'un ou de plusieurs témoins, à un endroit et à une heure précisés sur l'appel d'offres.
Dépôt de garantie	Une somme d'argent, un chèque visé ou un cautionnement délivré par une société de caution et déposé pour une activité d'approvisionnement afin de garantir que le soumissionnaire ne retirera pas sa soumission pendant une période définie, fournira les cautionnements demandés et acceptera le contrat, s'il lui est accordé, ou renoncera à son dépôt.
Documents d'appel d'offres	Documents émis par le Ministre dans l'appel d'offres ou la demande de propositions qui comprennent tout addendum subséquent à la publication des documents avant la date limite de réception.
Exemption	Exemption d'un appel d'offres pour certains services, biens ou concessions ou exemption d'un appel d'offres pour des services, des biens ou des concessions dans certaines circonstances.
Lettre d'intention	Lettre préalable à un contrat dans laquelle le signataire déclare son intention d'acheter, de fabriquer ou de livrer un produit, un service ou une concession.
Modification d'un bon de commande	Toute annulation ou modification par écrit des spécifications, du lieu de livraison, du tarif de livraison, de la période de rendement, du prix, de la quantité ou de toute autre disposition du contrat.
Offre	Offre soumise par un client potentiel à la suite d'une invitation.
Offre permanente	Un contrat à long terme pour la fourniture de biens et services qui n'indique pas de quantités, une date d'entrée en vigueur, et une date d'expiration, une valeur estimative et en vertu duquel les utilisateurs doivent présenter une demande d'achats à la Centrale des achats, qui exécute la commande pour que les biens ou les services soient fournis. Par exemple, offre permanente pour des meubles. (MSG)
Services	Désigne les « Services dont un ministère ou un organisme financé par le gouvernement a besoin pour la conduite de son activité commerciale et de ses affaires » (<i>Loi sur les achats publics</i>)
Soumission	Offre d'un fournisseur en réponse à un appel d'offres ou à une demande de propositions.
Soumissionnaires qualifiés	Une liste de soumissionnaires approuvés établie par un processus d'appel d'offres dans lequel sont pris en compte des facteurs comme la capacité financière, l'expérience, la réputation et la direction afin de dresser une liste de fournisseurs potentiels qualifiés.
Spécification	Toute description des caractéristiques physiques, fonctionnelles et opérationnelles ou de la nature d'un service, d'un approvisionnement ou d'une concession. Une spécification comprend, selon le cas, des exigences relatives à l'inspection, à l'essai ou à la préparation d'un service, d'un approvisionnement ou d'une concession en vue de sa fourniture.

Annexe II – Information sur le cadre de réglementation

En vertu de la *Loi sur les achats publics* (LAP), le ministre est chargé de l'application de la présente loi et peut désigner des personnes pour agir en son nom.

La loi établit aussi la responsabilité du ministre de se procurer *par voie d'achat ou de toute autre façon tous les services et les approvisionnements dont un ministère a besoin*.

Le Ministre, les organismes financés par le gouvernement et les ministères peuvent être dispensés de la Loi ou de certains articles de la Loi. Certaines exemptions s'appliquent automatiquement, tandis que d'autres doivent être approuvées officiellement par le ministère des Services gouvernementaux (MSG). Le présent audit s'est attardé uniquement aux exemptions mentionnées à l'article 27.1 du Règlement.

Bien que le MSG soit chargé en vertu de la LAP et du Règlement d'acquérir des biens et des services au nom des ministères, dans les faits, il s'agit d'une responsabilité partagée. Le Règlement divise les entités publiques visées par la Loi en deux annexes. Différentes règles s'appliquent aux entités figurant dans chaque annexe.

Les entités prescrites dans l'annexe A incluent les ministères et les organismes de la Partie I et de la Partie II (voir l'annexe III pour une liste complète). À l'exception des exemptions prévues dans des articles précis de la Loi et du Règlement, les entités de l'annexe A doivent acheter des biens et des services par l'entremise du MSG.

Les entités prescrites à l'annexe B sont définies comme des « organismes financés par le gouvernement » dans la Loi et incluent les sociétés de la Couronne, les universités et les municipalités.

Le Règlement établit également les responsabilités des fournisseurs qui désirent soumissionner des marchés publics et les règles en vertu desquelles le Ministre peut refuser une soumission d'un fournisseur ou retirer un fournisseur de la liste des fournisseurs inscrits.

Annexe III – Entités prescrites dans l'annexe A du Règlement 94-157

SCHEDULE A	ANNEXE A
Chief Electoral Officer Clerk of the Legislative Assembly Department of Agriculture, Aquaculture and Fisheries Department of Culture, Tourism and Healthy Living Department of Economic Development Department of Education and Early Childhood Development Department of Energy Department of Environment and Local Government Department of Finance Department of Government Services Department of Health Department of Justice and Attorney General Department of Natural Resources Department of Post-Secondary Education, Training and Labour Department of Public Safety Department of Social Development Department of Transportation and Infrastructure Executive Council Office Labour and Employment Board Language Training Centre Management Board New Brunswick Internal Services Agency New Brunswick Police Commission Office of the Auditor General Office of the Comptroller Office of the Leader of the Opposition Office of the Lieutenant-Governor Office of the Ombudsman Office of the Premier	Agence des services internes du Nouveau-Brunswick Bureau du Conseil exécutif Bureau du Contrôleur Bureau de gestion du gouvernement Bureau de l'Ombudsman Bureau du Vérificateur général Cabinet du Chef de l'opposition Cabinet du Lieutenant-gouverneur Cabinet du Premier ministre Centre de formation linguistique Commission de police du Nouveau-Brunswick Commission du travail et de l'emploi Directeur général des élections Greffier de l'Assemblée législative Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches Ministère de la Culture, du Tourisme et de la Vie saine Ministère du Développement économique Ministère du Développement social Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail Ministère de l'Énergie Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux Ministère des Finances Ministère de la Justice et du Procureur général Ministère de Ressources naturelles Ministère de la Santé Ministère de la Sécurité publique Ministère des Services gouvernementaux Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Remarque : Le ministère des Services gouvernementaux considère les secteurs scolaires comme faisant partie de cette annexe.

Annexe IV – Exemptions en vertu de l'article 27.1 du Règlement 94-157

Ci-dessous figure un extrait des d'exemptions (dispenses) accordées en vertu de l'article 27.1(1) du Règlement.

27.1(1) Le paragraphe 4(1) de la Loi ne s'applique pas au Ministre ou aux organismes financés par le gouvernement en ce qui concerne les approvisionnements ou les services ou dans les circonstances suivantes :

- | | |
|--|--|
| <p>a) l'achat d'approvisionnements qui font l'objet d'un contrat de prêt-bail, lorsque les paiements sont totalement ou partiellement crédités pour l'achat;</p> <p>b) l'achat de services d'une valeur totale inférieure à cent mille dollars, lorsqu'il est démontré que pour des raisons d'habiletés, de connaissances ou d'expérience, le choix du vendeur est limité à une seule personne ou à très peu de personnes, à condition que la dispense ne soit pas invoquée pour limiter irrégulièrement la concurrence;</p> <p>c) l'achat d'approvisionnements ou de services à des fins de représentation à l'extérieur de la province;</p> <p>d) lorsque les approvisionnements ou les services sont nécessaires en cas d'urgence;</p> <p>e) lorsque l'utilisation du processus d'appel d'offres public pourrait nuire au maintien de la sécurité et de l'ordre ou à la protection de la vie humaine, animale ou végétale ou de la santé;</p> <p>f) lorsque, pour des raisons techniques, il n'existe aucune concurrence et que des approvisionnements ou des services ne peuvent être fournis que par un vendeur particulier sans possibilités d'alternatives ou de remplacement;</p> <p>g) des approvisionnements ou des services fournis par un vendeur qui a un monopole statutaire;</p> <p>h) lorsqu'il est nécessaire d'assurer la compatibilité avec des produits existants, de reconnaître des droits exclusifs, comme des licences exclusives, des droits d'auteurs et des droits de brevet, ou d'entretenir des produits spécialisés qui ne peuvent être entretenus que par leur fabricant ou son représentant;</p> <p>i) pour les services ou les approvisionnements fournis par un vendeur en vertu des dispositions d'une garantie ou d'un cautionnement;</p> <p>j) lorsqu'aucune soumission n'a été reçue en réponse à un appel d'offre effectué conformément aux procédures normales d'appel d'offre prévues par la Loi et le présent règlement;</p> <p>k) lorsque les approvisionnements peuvent être achetés dans des circonstances exceptionnellement avantageuses comme une faillite ou une mise en liquidation;</p> <p>l) lorsque le travail effectué par un vendeur différent de celui qui a effectué le travail original annulerait les garanties accordées;</p> <p>m) les services liés à des questions d'une nature confidentielle lorsque la divulgation de la question par le processus d'appel d'offres public pourrait compromettre le caractère confidentiel de la question;</p> <p>n) l'achat des approvisionnements ou des services des organisations philanthropiques ou des personnes handicapées;</p> <p>o) les marchandises destinées à la revente au public;</p> <p>p) lorsque le Conseil de gestion a déterminé qu'il y avait un avantage économique important pour la province à ce que l'achat soit effectué auprès d'un vendeur particulier et recommande cet achat au Ministre ou à l'organisme financé par le gouvernement;</p> | <p>q) les approvisionnements ou les services directement reliés à la recherche et au développement ou à la production d'un prototype ou d'un concept original, à la condition que les achats subséquents soient effectués conformément à la Loi et au présent règlement;</p> <p>r) les approvisionnements ou les services achetés auprès d'un ministre, d'un organisme financé par le gouvernement ou d'une organisation à but non lucratif;</p> <p>s) l'achat des approvisionnements et des services prévus par une entente de coopération financée intégralement ou partiellement par une organisation de coopération internationale, si l'entente prévoit des règles différentes pour ces achats;</p> <p>t) les achats d'approvisionnements ou de services effectués conjointement avec un autre gouvernement ou un de ses ministères, agences ou organismes au moyen d'une entente ou d'une agence établie pour contrôler ces achats, à la condition que ces achats se fassent par un processus d'appel d'offre public;</p> <p>u) les achats d'approvisionnements ou de services effectués sur la base d'offres ouvertes ou de contrats d'approvisionnement passés par le gouvernement fédéral;</p> <p>v) les achats de sable, de roches, de gravier, de mélange bitumineux ou de béton pré-mélangé à utiliser dans la construction ou la réparation des routes, lorsque les coûts de transports ou des considérations techniques limitent la base de fourniture disponible aux sources locales d'approvisionnements;</p> <p>v.1) les services de transports fournis par des camions appartenant à des propriétaires locaux pour transporter de l'agrégat destiné à des projets de travaux routiers;</p> <p>v.2) les services destinés à des événements sportifs qui ont été obtenus par une organisation dont l'objectif principal est d'organiser des événements semblables;</p> <p>v.3) les services rendus par les analystes financiers;</p> <p>v.4) les services fournis par une organisation en matière de gestion d'investissements, si la gestion d'investissements constitue l'objectif principal de l'organisation;</p> <p>v.5) les services financiers en matière de gestion d'éléments d'actifs et de passifs financiers, y compris les services connexes de consultation, d'investissement et d'information, qu'ils soient ou non rendus par une institution financière;</p> <p>v.6) les services de publicité et de relations publiques;</p> <p>w) l'achat des produits placés sous gestion d'approvisionnement ou réglementés par les commissions de mise en marché provinciales;</p> <p>x) l'achat des approvisionnements et des services liés aux domaines artistiques ou culturels;</p> <p>y) l'achat d'abonnements à des journaux, des magazines ou autres périodiques;</p> <p>z) l'achat des approvisionnements ou des services au profit d'un tiers qui n'est pas couvert par la Loi ou le présent règlement.</p> |
|--|--|

Annexe V – Services gouvernementaux

La description qui suit de la réorganisation entreprise par le gouvernement en 2012 nous a été fournie par le ministère des Services gouvernementaux.

[Traduction.]

Services gouvernementaux

Le 15 mars 2012, une réorganisation structurelle du gouvernement du Nouveau-Brunswick visant à rationaliser l'administration, à améliorer le rendement et à mieux aligner les ressources existantes avec les objectifs de renouvellement du gouvernement a donné lieu à un regroupement de tous les services généraux à l'échelle du gouvernement sous un même ministre et un même sous-ministre/président.

La nouvelle structure a aligné deux organismes, Services Nouveau-Brunswick (SNB) et l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick (ASINB), avec un nouveau ministère des Services gouvernementaux, qui inclut plusieurs services de l'ancien ministère de l'Approvisionnement et des Services (AS) (Archives provinciales, Achats, Impression et Bureau de traduction) et l'ancienne entité Communications Nouveau-Brunswick (marketing, conception graphique, site Web et gestion d'événements).

Le gouvernement visait à rassembler le savoir-faire, l'expérience, l'investissement et le leadership autour d'un modèle de prestation de services partagés. À l'appui de cet objectif, les ressources combinées des trois organismes sont en voie d'être harmonisées, ce qui assurera un modèle de prestation de services partagés plus complet et plus efficace. Cet alignement comprend l'intégration des équipes de haute direction.

Annexe VI – Comparaison des seuils des accords commerciaux

Le tableau qui suit, fourni par le ministère des Services gouvernementaux, résume les seuils de coût estimatif établis dans les accords commerciaux à partir desquels un appel d'offres annoncé publiquement est exigé si le seuil est dépassé. Un dépassement des seuils indiqués pour la Loi sur les achats publics (LAP) donnerait lieu à un appel d'offres sur invitation, et non à un appel d'offres public.

Remarque : La taxe est exclue des valeurs indiquées pour les accords commerciaux, et incluse pour les valeurs indiquées pour la Loi.

	Catégorie	PPA / LAP	APA / EMPA	QC-NB / QC-NB	AIT / ACI	GPA / AMP
Ministères / organismes / districts scolaires (Annexe A de la Loi sur les achats publics) *Un appel d'offres sur invitation peut être lancé entre 5 000 \$ <u>taxe comprise</u> et 10 000 \$ <u>taxe exclue</u> , au lieu d'un appel d'offres <u>public</u> .	Biens :	5 000 \$*	10 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	560 300 \$
	Services :	10 000 \$	50 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	560 300 \$
	Construction :	S. O. Voir la LCCC /	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	7 800 000 \$
	Relations publiques et publicité			200 000 \$		
Notes PPA / LAP – Loi sur les achats publics APA / EMPA – Entente sur les marchés publics de l'Atlantique QC-NB / QC-NB – Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et du Nouveau-Brunswick AIT / ACI – Accord sur le commerce intérieur GPA / AMP – Accord sur les marchés publics Source : Tableau créé par le ministère des Services gouvernementaux (non vérifié)						

Annexe VII – Le Réseau de possibilités d'affaires du Nouveau-Brunswick

Le système d'information qu'utilise le MSG pour soutenir ses processus est le Réseau de possibilités d'affaires du Nouveau-Brunswick (RPANB). Le RPANB :

- est un portail où les fournisseurs, le gouvernement et le public peuvent avoir accès à des renseignements sur les possibilités de contrats avec le gouvernement provincial;
- permet aux fournisseurs de présenter des soumissions par voie électronique et de voir l'état d'une possibilité d'approvisionnement;
- crée une documentation de base utilisée dans le processus d'approvisionnement, offre un mécanisme pour transférer les documents entre les entités et produit des rapports à l'intention du personnel du MSG.

La documentation électronique utilisée par le MSG et produite par le RPANB comprend les éléments suivants :

Demande d'achats – remplie par les ministères clients et acheminée au MSG.

Typiquement, c'est la demande d'achats qui amorce le processus d'approvisionnement officiel. Une demande d'achats est exigée pour tous les approvisionnements, à l'exception des marchés généraux dont s'occupe le MSG.

Appel d'offres sur invitation – préparé par le MSG, il s'agit de l'avis et du document officiels de l'appel d'offres énonçant les spécifications et les modalités du marché. C'est le document que les fournisseurs utilisent pour préparer leur soumission. Les modifications à un appel d'offres donnent généralement lieu à la publication d'une nouvelle version du document.

Bon de commande – rempli par le MSG pour commander officiellement des biens et des services. Il s'agit typiquement du document final que produit le MSG à la fin de l'étape d'attribution du marché. Des modifications au bon de commande sont nécessaires lorsqu'il y a des changements dans la valeur en dollars, la quantité, l'échéancier, etc.

Le système RPANB est un élément clé du processus d'approvisionnement. Le RPANB est le dépositaire central de la plupart des données d'approvisionnement et conserve l'historique des projets d'approvisionnement.

Annexe VIII – Liste de vérification pour les demandes d'exemption présentées au Ministre

La liste de vérification qui suit est fournie aux ministères clients; elle se trouve à l'endos du formulaire « Demande pour des exemptions du Ministre » du MSG. Bien que les ministères ne soient pas tenus d'utiliser ce formulaire, ils doivent quand même inclure l'information demandée dans leur demande.

Lorsque vous soumettez une demande de dispense pour le ministre, veuillez tenir compte des éléments ci-dessous :

1. Fournir une description détaillée des biens ou des services demandés, y compris les dates d'entrée en vigueur et d'expiration s'il y a lieu.
2. Expliquer pourquoi le ministre a besoin de ces biens ou de ces services.
3. Préciser s'il s'agit d'une demande récurrente et, s'il y a lieu, la mesure devant être prise afin d'éviter une autre demande à l'avenir (par exemple : améliorer la planification ou établir un contrat).
4. Préciser le paragraphe du règlement en vertu duquel la demande est présentée. Donner aussi le numéro et la description du paragraphe.
5. Expliquer pourquoi l'exemption en question devrait être appliquée à ce bien ou ce service.
6. Préciser si ce bien ou ce service a déjà fait l'objet d'un appel d'offres. Dans l'affirmative, fournir des précisions.
7. Préciser si ce bien ou ce service pourrait faire l'objet d'un autre appel d'offres et expliquer pourquoi.
8. Préciser si le ministre a déjà envisagé de faire appel à des fournisseurs du Nouveau-Brunswick ou à d'autres fournisseurs pour ce bien ou ce service. Si oui, fournir des précisions.
9. Préciser si le ministre a consulté d'autres ministères concernant l'obtention de ce bien ou de ce service. Si oui, fournir des précisions.
10. Préciser si le ministre a reçu un avis juridique verbal ou écrit concernant cet approvisionnement. Si oui, fournir des précisions.
11. Préciser l'échelon des cadres supérieurs ayant approuvé cette demande, le cas échéant.
12. Préciser si cet approvisionnement a été soumis au Conseil de gestion aux fins d'approbation. Dans l'affirmative, fournir une copie du rapport de décision.
13. Préciser si le ministre est au courant de la demande et s'il l'appuie?

Nota : Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive. Vous aurez donc peut-être à fournir d'autres précisions ou détails avant l'évaluation et l'approbation de votre demande. Vous pouvez utiliser cette liste comme référence avant d'envoyer votre demande de dispense à la Direction des projets d'achats stratégiques aux fins d'étude.

Annexe IX – Objectif 1 : critères d’audit et sources

Objectif – Déterminer si les pratiques en matière d’achats publics suivies au gouvernement sont conformes aux éléments clés du cadre de réglementation et aux pratiques exemplaires

Critère 1 – Les achats du gouvernement devraient être faits en conformité avec la Loi sur les achats publics, le Règlement et les directives.

Principales sources des critères de conformité

1. *Loi sur les achats publics*, ch. 212
 2. *Loi sur les achats publics*, ch. P-23.1 (abrogée)
 3. *Règlement 94-157* afférent à la *Loi sur les achats publics*, 2011, ch. 212
 4. Système du manuel d’administration, gouvernement du Nouveau-Brunswick
 5. *Manuel d’information à l’intention des coordonnateurs des achats*, ministère de l’Approvisionnement et des Services, Centrale des achats, juin 2009
-

Critère 2 – Le gouvernement devrait suivre les pratiques exemplaires établies pour planifier, attribuer et gérer les contrats d’approvisionnement.

Principales sources des références en matière de pratiques exemplaires

1. Organisation de coopération et de développement économiques. *L’intégrité dans les marchés publics – les bonnes pratiques de A à Z*, 2007. Dans Internet : <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/4207132e.pdf>
 2. Organisation de coopération et de développement économiques. *Fighting Corruption in Public Procurement*, 2012. Dans Internet : <http://www.oecd.org/cleangovbiz/>
 3. Contrôleur et vérificateur général, Nouvelle-Zélande. *Procurement Guidance for Public Entities*, 2008. Dans Internet : <http://www.oag.govt.nz/2008/procurement-guide>
 4. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. *Guide des approvisionnements*, 2013. Dans Internet : <https://achatsetventes.gc.ca/politiques-et-lignes-directrices/Guide-des-approvisionnements>
 5. Ministère des Finances de l’Ontario, Secrétariat de la gestion de la chaîne d’approvisionnement dans le secteur parapublic. *Ligne directrice en matière d’approvisionnement destinée aux organismes financés par des fonds publics en Ontario*. Dans Internet : <http://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/french/bps-procurementguideline-fr>
-

Chapitre 5

Ministère des Finances

Recouvrement des créances

Contenu

Introduction.....	205
Pourquoi le sujet nous intéresse.....	206
Ce que nous avons examiné.....	206
Résumé de nos constatations.....	207
Contexte	218
Efforts du gouvernement pour améliorer le recouvrement de créances	224
Créances dans l'ensemble du gouvernement.....	233
Traitement équitable des débiteurs.....	253

Ministère des Finances

Recouvrement des créances

Introduction

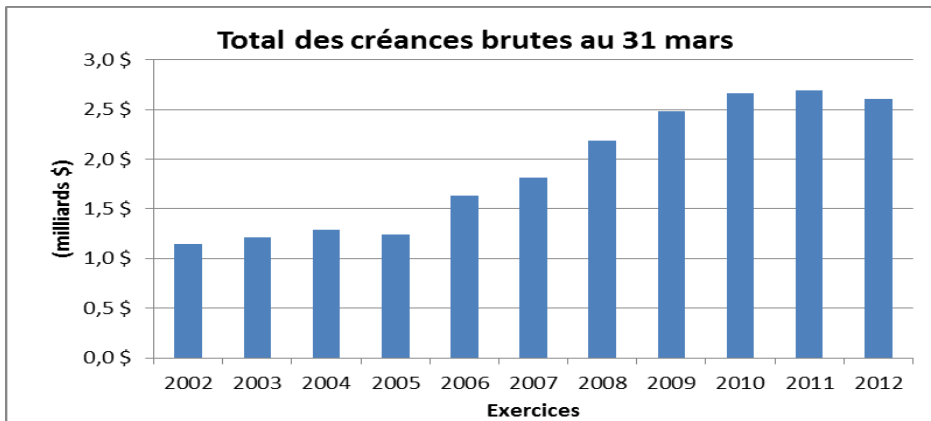
5.1 En 2011, le Bureau du contrôleur a dirigé une analyse sur le recouvrement des créances au gouvernement. Cette analyse avait pour but de créer un plan visant à établir la méthode la plus efficace et la plus efficiente d'optimiser le recouvrement des montants dus à la province du Nouveau-Brunswick et à proposer les modifications nécessaires aux lois, aux règlements et aux politiques à la mise en œuvre du plan¹.

5.2 Ce travail s'insérait dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement pour améliorer sa situation financière. Dans un communiqué de presse émis en novembre 2011, le ministère des Finances déclarait ceci : « nous devons nous assurer que nous recouvrons bien l'argent dû aux contribuables », et plus loin : « En raison de la situation financière difficile du gouvernement provincial, nous devons recouvrer ces fonds au nom des contribuables ».

5.3 Le solde des montants dus à la province ne cesse d'augmenter depuis 2002. La pièce 5.1 montre que les créances brutes ont plus que doublé de 2002 à 2012, passant de 1,1 milliards de dollars en 2002 à 2,6 milliards en 2012.

¹ Source : *Collection of Receivables-Government Renewal Project #11*

Pièce 5.1 – Total des créances brutes au 31 mars (en milliards)



Chiffres tirés des comptes publics au 31 mars

Pourquoi le sujet nous intéresse

5.4 Nous avons décidé de préparer un rapport d'information sur les comptes débiteurs afin de mieux comprendre le travail qui est en cours pour améliorer le recouvrement des montants dus à la province. L'objectif de notre travail était le suivant :

Examiner et commenter les politiques et les initiatives de la province en matière de recouvrement de créances.

5.5 Notre rapport est adressé au ministère des Finances/Bureau du contrôleur, car ce ministère a la responsabilité ultime de surveiller les comptes débiteurs. Selon le paragraphe 14(a) de la *Loi sur l'administration financière*, « Le contrôleur [...] s'assure que les fonds publics sont dûment perçus ».

Ce que nous avons examiné

5.6 Comme nous le montrerons dans le présent rapport, le recouvrement de créances est un sujet complexe :

- de nombreux ministères ont des comptes qui exigent des activités de recouvrement;
- chaque ministère aborde les activités de recouvrement à sa façon;
- chaque ministère a des clients différents. La nature des montants dus et la capacité de rembourser des débiteurs peuvent varier considérablement selon le programme.

5.7 Afin de mieux comprendre ce que fait la province pour améliorer le recouvrement des créances, nous avons rencontré des représentants d'un certain nombre de ministères pour en savoir davantage sur leurs politiques et leurs efforts en matière de recouvrement, y compris les

montants recouverts au moyen du Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada. Nous avons aussi obtenu des données sur plusieurs comptes afin de déterminer les tendances relativement aux comptes débiteurs. Enfin, nous avons pris connaissance des modifications législatives que le Bureau du contrôleur avait recommandées dans son analyse de 2011 pour améliorer le recouvrement des montants dus à la province.

5.8 Notre travail est fondé sur l'information fournie par différents ministères. Le présent rapport est un résumé de cette information. Étant donné les tendances observées dans les comptes débiteurs lors de l'audit financier annuel par notre bureau ainsi que les importantes radiations effectuées au cours des dernières années, nous avons décidé d'examiner les soldes de comptes débiteurs de plus près dans l'ensemble du gouvernement. Nous voulons ainsi faire le point sur les initiatives en cours et donner suite aux obstacles au recouvrement qui ont été identifiés. Nous avons analysé les comptes débiteurs de plusieurs ministères et nous nous sommes fiés aux données fournies par ces ministères. Nous n'avons pas effectué de tests sur les systèmes produisant les données. Nous n'avons pas audité l'information, et nous ne pouvons donc pas fournir une assurance quant à l'exactitude ou à l'intégralité de cette information.

Résumé de nos constatations

Efforts de la province pour améliorer les recouvrements

5.9 Étant donné la situation financière de la province, l'état des créances de la province fait l'objet d'une attention plus grande. La province a récemment pris des mesures pour améliorer le recouvrement des montants dus, y compris les suivantes :

- adoption du Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada;
- projet de mise en place au sein du gouvernement d'une unité centrale des recouvrements affectée aux activités de recouvrement;
- modifications législatives pour faciliter les activités de recouvrement.

Les créances continuent d'augmenter

5.10 En résumé, les créances brutes de la province ont plus que doublé au cours des dix dernières années pour atteindre

2,6 milliards de dollars.

5.11 Les comptes débiteurs de la province sont répartis dans trois catégories :

- les comptes débiteurs généraux;
- les taxes et impôts;
- les prêts.

5.12 Les comptes débiteurs généraux totalisaient 607 millions de dollars au 31 mars 2012 :

- 38 % de cette somme, ou 232 millions de dollars, étaient considérés comme des créances douteuses;
- près de 100 millions de dollars ont été radiés en 2011 et en 2012.

5.13 Les taxes et impôts à recevoir ont considérablement augmenté depuis 2002, passant de 471,9 millions de dollars en 2002 à 1 126 millions en 2012.

5.14 Les prêts en cours totalisaient 870,2 millions de dollars au 31 mars 2012 :

- le recouvrement de 32 % de cette somme, ou 276,8 millions de dollars, était considéré comme douteux;
- les prêts aux étudiants et aux entreprises constituent près de 85 % du montant des prêts en cours.

5.15 Les prêts aux étudiants totalisaient 431,6 millions de dollars au 31 mars 2012 :

- cette somme représente près de 50 % du solde total des prêts de la province;
- en moyenne, sur une période de trois ans, 860 000 \$ par mois s'ajoutent au solde des prêts aux étudiants en souffrance.

5.16 Les prêts aux entreprises totalisaient 245 millions de dollars au 31 mars 2012 :

- le recouvrement de 29 % de cette somme, ou 70 millions de dollars, était considéré comme douteux;
- les prêts accordés par la province avant 2000 ont un taux de non-remboursement de 93 %.

5.17 Depuis 2003, les coûts financiers absorbés par la province pour supporter ces débiteurs en souffrance ont dépassé 950 millions de dollars, pour une moyenne de 95 millions par année.

Les activités de recouvrement varient selon les ministères

5.18 Au cours de notre travail, nous avons constaté que les activités de recouvrement varient selon les ministères et les comptes, ce qui a une incidence sur les résultats du recouvrement. Certains ministères ont établi des politiques de recouvrement et formé des équipes affectées à cette tâche, tandis que d'autres ne l'ont pas fait. Des ministères ont de la difficulté à retrouver les débiteurs parce que leurs coordonnées ne sont pas à jour.

De nombreux programmes sont inscrits au Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada

5.19 Nous avons appris lors de nos discussions avec le personnel des ministères que, une fois que les méthodes habituelles de recouvrement (lettres, appels téléphoniques, etc.) ont été épuisées, les ministères se tournent vers le Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada pour prendre des mesures contre les débiteurs. Bien que les recouvrements puissent augmenter avec le temps, nous avons observé que les taux de recouvrement jusqu'à présent pour la plupart des ministères qui ont recours à cette option sont faibles². De nombreux ministères se sont dits satisfaits des résultats obtenus.

5.20 Un grand nombre de modifications législatives récentes ont eu une incidence positive sur les recouvrements. Certaines des modifications proposées n'ayant pas encore été adoptées, il existe des occasions ratées de recouvrement.

² À la lumière des constatations présentées aux pièces 5.16 et 5.18 et dans les paragraphes 5.72 et 5.73

Les modifications à la Loi sur la prescription auront une incidence négative sur les recouvrements

5.21 Les modifications à la *Loi sur la prescription* imposent à la province un délai très serré de deux ans pour recouvrer les dettes non remboursées. À compter de 2016, une fois que les faits ayant donné naissance à une réclamation sont découverts³ ou que la dette est reconnue⁴, la province a deux ans (au lieu de six ans, comme auparavant) pour tenter de récupérer les montants impayés. Après ce délai, la capacité d'agir expire. Le délai s'applique aussi aux méthodes de recouvrement « extrajudiciaires » comme une saisie-arrêt de salaire ou une suspension de paiement.

Le recouvrement de créances auprès des Premières Nations est compliqué

5.22 Les montants dus par les communautés des Premières Nations n'ont pas cessé d'augmenter (85,8 millions de dollars) jusqu'en 2012, exercice durant lequel d'importantes sommes ont été rayées. Notre analyse a révélé que :

- Les négociations entourant les montants dus au titre de l'éducation par les communautés des Premières Nations sont un processus compliqué impliquant de multiples ministères et 16 Premières Nations.
- Au cours des dernières années, d'importantes sommes touchant le capital et les intérêts (environ 27 millions de dollars) ont été radiées des soldes dus par les Premières Nations.
- Des montants impayés dus par les Premières Nations n'ont pas été réglés en temps opportun malgré la capacité de la province de déduire les montants dus des montants payables aux Premières Nations par la province en vertu de diverses ententes relatives à l'essence, au tabac et aux jeux de hasard.

³ Selon l'article 5(2) de la *Loi sur la prescription* : Les faits ayant donné naissance à la réclamation sont découverts le jour où le réclamant a appris ou aurait dû normalement apprendre :

- a) que sont survenus les préjudices, les pertes ou les dommages;
- b) que les préjudices, les pertes ou les dommages ont été causés entièrement ou en partie par un acte ou une omission;
- c) que l'acte ou l'omission était le fait du défendeur.

⁴ Implique que le défendeur reconnaît une responsabilité ou une obligation par écrit.

Les débiteurs ne sont pas traités de manière égale

5.23 Nous avons découvert que les débiteurs sont traités différemment selon le ministère qui détient la créance. Dans certains cas, nous avons constaté qu'il existe entre les ministères des différences qui semblaient inéquitables et incohérentes.

5.24 Voici quelques exemples de traitement inéquitable :

- Des intérêts sont exigés et perçus sur certains comptes en souffrance, mais pas sur d'autres.
- Une entité peut devoir de l'argent à un ministère tout en recevant des paiements d'un autre ministère.
- Certains fonctionnaires qui doivent de l'argent au gouvernement (p. ex., employés dont le prêt étudiant est en souffrance) font l'objet de déductions sur leur salaire⁵, mais d'autres, non (p. ex., employés qui doivent des frais vétérinaires).
- Les efforts de recouvrement pour récupérer des montants dus à la province ont davantage augmenté auprès des individus que des entreprises (poursuite de clients actuels ou antérieurs de l'aide sociale qui ont reçu des paiements en trop vs poursuite d'entreprises ayant un prêt non remboursé).
- Les pratiques concernant le recouvrement de créances auprès des Premières Nations semblent uniques et moins rigoureuses que pour toutes les autres créances que nous avons examinées.

5.25 À notre avis, avoir des politiques de recouvrement équitables pour tous les débiteurs du gouvernement est une pratique exemplaire. Ce dernier devrait traiter les contribuables qui doivent de l'argent d'une manière juste et équitable. Un tel concept devrait être intégré à toute directive élaborée lors de la mise en œuvre de l'unité centrale des recouvrements.

Des efforts accrus sont nécessaires

5.26 Pendant que la province passe à un modèle de recouvrement centralisé, les ministères doivent poursuivre

⁵ Selon l'article 52(1) de la *Loi sur l'administration financière*, « Dans le cas où une personne doit à la province une somme d'argent déterminée, le contrôleur peut retenir par voie de déduction ou de compensation le montant de la dette sur toute somme qui peut être due ou payable par la province à cette personne ».

leurs efforts de recouvrement des montants dus. Au 31 mars 2012, les montants dus de différentes sources dépassaient 2 milliards de dollars, et plusieurs types de créances continuent d'augmenter. Le recouvrement de près de 550 millions de dollars (27 %) était considéré comme douteux⁶. Étant donné la situation financière de la province, les efforts de recouvrement doivent être une priorité afin que toutes les sommes dues au gouvernement soient récupérées. Nous encourageons le maintien des efforts visant à empêcher les créances de continuer d'augmenter et à opérer une réduction globale du solde des créances.

⁶ Selon les comptes publics au 31 mars 2012

Pièce 5.2 – Résumé des recommandations

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>5.49 Nous recommandons que les ministères déterminent les comptes qui risquent de devenir prescrits par la loi et mettent en œuvre des procédures de recouvrement afin d'optimiser les recouvrements avant l'expiration de la disposition de statu quo en mai 2016.</p>	<p><i>En ce qui concerne votre demande que le Ministère distribue les recommandations [...] aux ministères et leur avise que ces recommandations feront l'objet d'un suivi, un courriel à cet égard a été envoyé par le contrôleur par intérim aux directeurs des finances le 9 octobre 2013.</i></p>	<p><i>Voir les commentaires dans la réponse du Ministère.</i></p>
<p>5.61 Nous recommandons que les ministères s'échangent les coordonnées des débiteurs lorsque la loi le permet (par exemple, la <i>Loi sur la sécurité du revenu familial</i> ou la <i>Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée</i>) aux fins du recouvrement de créances.</p>		
<p>5.81 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail inscrive les paiements en trop versés au titre de programmes d'emploi auprès du Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada.</p>	<p><i>EPFT a été informé que l'ARC [Agence du revenu du Canada] n'acceptera pas de paiements en trop versés au titre de programmes d'emploi dans le Programme de compensation des dettes. Les critères que l'ARC utilise pour déterminer quels programmes seront acceptés dans le Programme de compensation des dettes exigent que la loi ou des règlements supportent spécifiquement la dette en tant que dette due à la Couronne. Une modification à la loi centrale pourrait être requise afin d'enregistrer les paiements en trop versés au titre de programmes d'emploi auprès de l'ARC.</i></p>	

Pièce 5.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>5.88 Pour améliorer le recouvrement des prêts détenus par les entreprises, nous recommandons que de l'expertise indépendante dans le recouvrement des comptes d'entreprises soit engagée pour fournir une aide soit au ministère du Développement économique, soit à l'unité centrale des recouvrements. La mission de l'expertise devrait inclure l'élaboration d'un plan d'action visant à remédier au taux historiquement élevé de non-remboursement des prêts accordés aux entreprises au titre du développement économique.</p>	<p><i>Nous sommes heureux d'annoncer que nous avons récemment embauché un Directeur des comptes spéciaux depuis juin 2013. Cette personne a plusieurs responsabilités y compris la maximisation des recouvrements lorsque nos compagnies sont délinquantes et/ou insolvable. Cela peut impliquer l'évaluation des propositions de restructuration qui pourrait être volontaire, ou en vertu de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité (LFI), ou d'après la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies (LACC). Pour ce qui est de la réduction des taux de non-remboursement, le Ministère cherche à convertir tous les prêts pour le paiement par prélèvement automatique et de réviser sa directive de recouvrement. Il est à noter que les prêts fournis par le ministre sont normalement (et parfois nettement) plus risqués que ceux offerts par les institutions financières. Comme la plupart de nos prêts offrent d'importants avantages économiques pour la province, un niveau de risque plus élevé est toléré.</i></p>	<p><i>Voir les commentaires dans la réponse du Ministère.</i></p>
<p>5.99 Nous recommandons qu'un processus de rapprochement soit établi pour identifier les employés de la province qui ont un compte en souffrance pour des services vétérinaires ou toute autre créance en défaut de paiement. Des ententes de paiement ou des mesures de compensation sur le salaire devraient être prises. À l'avenir, les ministères devraient attribuer un « identifiant unique » aux individus afin de faciliter le recouvrement (par la concordance des identifiants) si une créance est en défaut de paiement.</p>	<p><i>Le MAAP continuera de travailler avec l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick (ASINB) pour établir une unité de recouvrement centralisée qui aura la responsabilité de la gouvernance de l'ensemble des opérations de recouvrement des comptes en souffrance. Cette unité des pratiques opérationnelles normalisées disposera de certains outils de recouvrement, tels que les déductions sur salaire, qui seront utilisés pour recouvrer les sommes en souffrance.</i></p>	<p><i>Tôt en 2014</i></p>

Pièce 5.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>5.105 Nous recommandons que le ministère des Finances achève son travail visant à inscrire de façon systématique les comptes d'impôt foncier en souffrance au Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada.</p>	<p><i>Le ministère des Finances accepte la recommandation. Dans une décision du Conseil de gestion prise en novembre 2012, le ministère des Finances a obtenu la permission d'aller de l'avant avec le programme de l'ARC pour l'impôt foncier à recevoir. Le Ministère est en train de transférer ses activités de recouvrement vers l'Unité des services de recouvrement de l'ASINB. Cette nouvelle unité centralisée sera responsable de la perception des créances irrécouvrables de tous les ministères. Un des objectifs de la nouvelle unité est d'étendre l'utilisation du Programme de compensation de dettes par remboursement de l'ARC et d'utiliser d'autres techniques et outils de recouvrement qui ne sont pas actuellement offerts aux ministères. Le ministère des Finances fera la transition dans la première phase, lorsque l'ASINB aura reçu l'approbation du Conseil de gestion relativement à la structure proposée.</i></p>	<p><i>Le calendrier sera basé sur la transition du recouvrement de dettes en souffrance à l'ASINB.</i></p>

Pièce 5.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
<p>5.124 Étant donné que les ententes d'amélioration actuelles quinquennales conclues avec des Premières Nations expirent en 2013, nous recommandons que le Secrétariat des affaires autochtones et le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance établissent des modalités de paiement pour tous les arriérés dus avant que de nouvelles ententes d'amélioration soient signées. Le réinvestissement de fonds provinciaux (en vertu des nouvelles ententes) ne devrait pas avoir lieu avant que les modalités de paiement soient négociées.</p>	<p>Réponse du Secrétariat des affaires autochtones : <i>Le Cabinet a approuvé une prolongation d'une année de l'entente relative aux programmes et aux services éducatifs améliorés offerts aux élèves des Premières Nations au Nouveau Brunswick pour l'année scolaire 2013-2014. Cette prolongation donne le temps nécessaire au ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance (MÉDPE) pour travailler en collaboration avec ses partenaires des Premières Nations à l'élaboration de nouvelles ententes de cinq ans. De plus, le Cabinet a statué qu'une entente de remboursement des arriérés doit être conclue avec toutes les Premières Nations qui doivent un solde impayé de frais de scolarité dû à la province avant septembre 2013.</i></p> <p><i>Le MÉDPE prépare actuellement un document qui devra être signé afin d'entériner officiellement la prolongation d'une année en vertu des termes de l'entente décrite ci-dessus. Afin qu'elles soient renouvelées, le MÉDPE exige que les soldes respectifs des Premières Nations soient remboursés en totalité avant qu'une entente de prolongation soit signée.</i></p> <p>Réponse du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance : <i>Le gouvernement a approuvé une prolongation d'une année de l'entente relative aux programmes et aux services éducatifs améliorés offerts aux élèves des Premières Nations au Nouveau Brunswick pour l'année scolaire 2013-2014. Cette prolongation donne le temps nécessaire au ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance (MÉDPE) pour travailler en collaboration avec ses partenaires des Premières Nations à l'élaboration de nouvelles ententes de cinq ans. De plus, le gouvernement a statué qu'une entente de remboursement des arriérés doit être conclue avec toutes les Premières Nations qui doivent un solde impayé de frais de scolarité dû à la province avant septembre 2013.</i></p> <p><i>Le MÉDPE prépare actuellement un document qui devra être signé afin d'entériner officiellement la prolongation d'une année en vertu des termes de l'entente décrite ci-dessus. Afin qu'elles soient renouvelées, le MÉDPE exige que les soldes respectifs des Premières Nations soient remboursés en totalité avant qu'une entente de prolongation soit signée.</i></p>	<p>Septembre 2013</p>

Pièce 5.2 – Résumé des recommandations (suite)

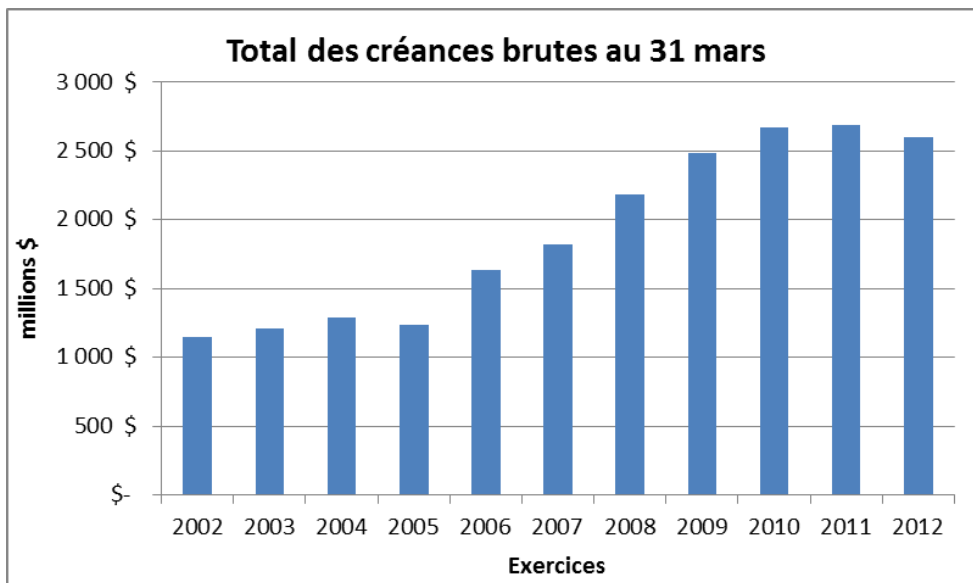
Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
5.129 Nous recommandons que le ministère des Finances établisse des lignes directrices en matière de recouvrement qui assurent le traitement équitable des débiteurs.	<i>Le ministère des Finances accepte la recommandation. Il continue à travailler à l'établissement de l'Unité des services de recouvrement de l'ASINB. Dans le cadre de ce travail, des lignes directrices sont élaborées pour assurer le traitement équitable des débiteurs.</i>	<i>Ceci sera un domaine d'intérêt aussi longtemps que les dettes sont dues à la province.</i>

Contexte

5.27 L'existence de comptes débiteurs est un aspect normal de la conduite des affaires. Cependant, si les comptes ne sont pas gérés avec prudence, des problèmes peuvent surgir et rendre douteuse la perception des montants dus au compte. Les entreprises peuvent contrer ce risque en sélectionnant soigneusement les clients à qui elles accorderont du crédit. En revanche, le gouvernement ne peut pas toujours choisir ses débiteurs de cette manière. Par exemple, les étudiants reçoivent des prêts fondés sur leurs besoins, et non sur leur capacité de rembourser le prêt. Typiquement, une entreprise reçoit des fonds du gouvernement pour réaliser un objectif de développement économique dans une industrie donnée. La province est souvent le prêteur de dernier recours pour les entreprises.

5.28 Le solde des montants dus à la province augmente depuis 2002. La pièce 5.3 montre la croissance des créances brutes qui a été enregistrée de 2002 à 2012.

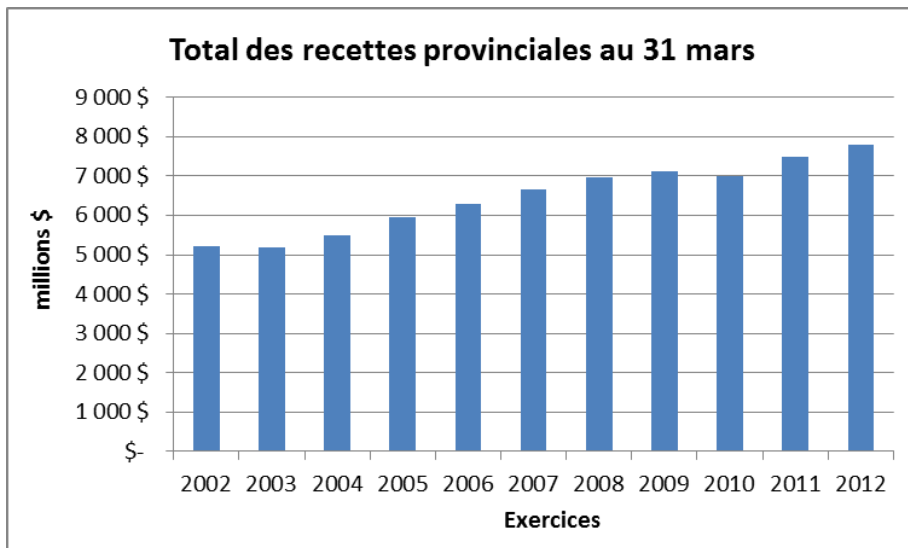
Pièce 5.3 - Total des créances brutes au 31 mars (en millions)



Chiffres tirés des comptes publics au 31 mars

5.29 La pièce 5.3 montre que les créances brutes ont plus que doublé au cours des 10 dernières années, passant de 1 145,9 millions de dollars en 2002 à 2 603,3 millions en 2012. La pièce 5.4 illustre la croissance du total des recettes provinciales durant la même période.

Pièce 5.4 - Total des recettes provinciales au 31 mars (en millions)



Chiffres tirés des comptes publics au 31 mars

5.30 Le Nouveau-Brunswick fait face à une demande croissante de recettes pour financer des programmes, qu'il s'agisse du réseau routier, des soins de santé ou du secteur de l'éducation. Ces recettes proviennent des taxes et impôts, des frais d'utilisation, des redevances, des revenus de placement et des subventions.

5.31 La pièce 5.4 montre que la croissance des recettes totales a été beaucoup plus graduelle que la croissance des créances. Les comptes débiteurs au 31 mars 2012 équivalaient à 33 % des recettes de 2012. Lorsque les débiteurs ne paient pas, la situation financière de la province s'en ressent.

5.32 Comme la province finance les programmes et services offerts à la population à même les recettes, les créances non recouvrées donnent lieu à des coûts supplémentaires pour la province, qui doit absorber les coûts financiers (frais d'intérêt et provision pour pertes) qu'impliquent ces créances. Ces coûts financiers sont estimés à la pièce 5.5. Depuis 2003, les coûts financiers supportés par la province relativement aux débiteurs en souffrance ont dépassé 950 millions de dollars, pour une moyenne de 95 millions par année. Pour mettre les choses en perspective, les coûts financiers annuels moyens absorbés par la province pour supporter les débiteurs en souffrance sont supérieurs aux prévisions de dépenses de 2011-2012 des ministères suivants : Agriculture, Aquaculture et Pêches;

Développement économique; Énergie; Environnement;
Finances; Justice et Consommation; Tourisme et Parcs; et
Mieux-être, Culture et Sport⁷.

Pièce 5.5 - Coûts financiers estimatifs pour supporter le solde des créances au 31 mars (en millions)

Coûts financiers des créances (\$ millions)											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Frais d'intérêt	24.57	28.16	22.04	32.72	57.75	59.33	28.59	4.66	12.46	16.46	286.74
Provision pour perte	28.20	54.40	33.00	62.00	60.70	72.30	105.00	109.40	94.50	45.70	665.20
Total	52.77	82.56	55.04	94.72	118.45	131.63	133.59	114.06	106.96	62.16	951.94

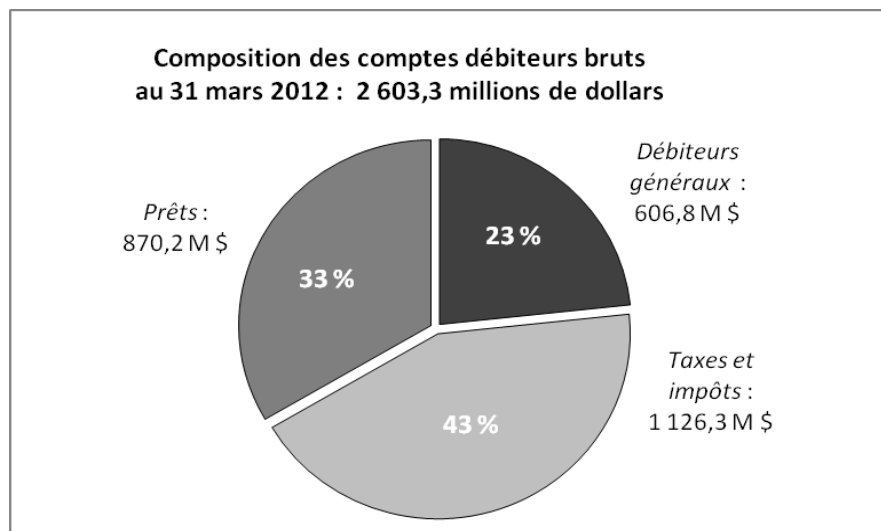
Les calculs pour 2003 à 2011 ont été préparés par le ministère des Finances (chiffres non audités); mis à jour par le BVG pour 2012

Types de comptes débiteurs

5.33 Il y a trois types principaux de comptes débiteurs provinciaux, comme le montre la pièce 5.6 :

1. Comptes débiteurs généraux et avances
2. Taxes et impôts à recevoir
3. Prêts

Pièce 5.6 : Composition des comptes débiteurs bruts au 31 mars 2012



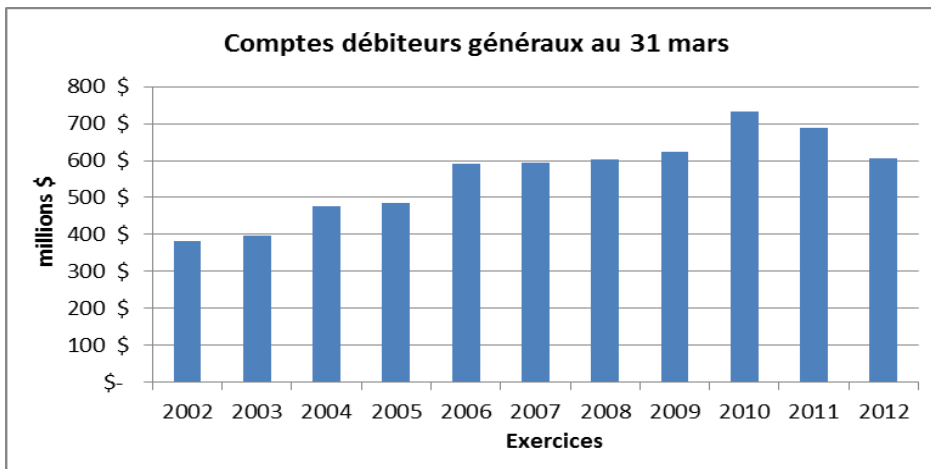
Chiffres tirés des comptes publics au 31 mars 2012

⁷ Selon les charges totales inscrites au *Budget principal* de 2011-2012

Comptes débiteurs généraux et avances

5.34 Les comptes débiteurs généraux et les avances comprennent des éléments comme les créances des ministères et des entités, les montants dus du gouvernement fédéral, les paiements pour garanties d'emprunt, les avances de subventions ou de fonds de roulement, et les intérêts à recevoir. Le montant inclus dans les comptes débiteurs généraux et les avances diminue depuis quelques années, comme le montre la pièce 5.7.

Pièce 5.7 - Comptes débiteurs généraux au 31 mars (en millions)



Chiffres tirés des comptes publics au 31 mars

5.35 Cette récente diminution n'est pas uniquement attribuable à des efforts de recouvrement plus fructueux; au total, près de 100 millions de dollars ont été radiés des comptes débiteurs en 2011 et en 2012, ce qui explique la diminution observée à la pièce 5.7. Sur les 607 millions de dollars enregistrés pour les comptes débiteurs généraux au 31 mars 2012, 38 %, ou 232 millions, étaient considérés comme des créances douteuses⁸ (une légère hausse par rapport à 2011).

Taxes et impôts à recevoir

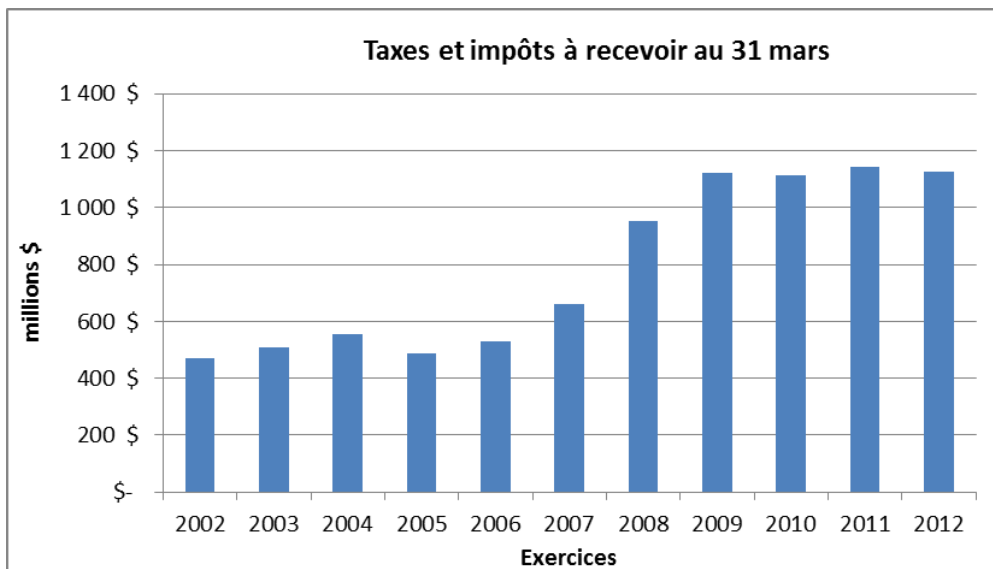
5.36 L'élément le plus important des taxes et impôts à recevoir est constitué des impôts fonciers. Au 31 mars 2012, la créance au titre des impôts fonciers s'élevait à

⁸ Une provision pour créances douteuses est établie lorsqu'un ministère s'attend à ce qu'un compte soit irrécouvrable. La direction estime le montant irrécouvrable en se fondant sur l'expérience passée avec le débiteur ou d'autres renseignements.

1 038,1 millions de dollars. Le montant est élevé parce la facturation de l'impôt foncier est comptabilisée dans les débiteurs au 31 mars, alors que l'impôt foncier est payable seulement le 31 mai, ce qui crée une importante créance à la fin de l'exercice. Ce poste comprend aussi les taxes à recevoir comme la taxe de vente et les taxes sur le tabac et l'essence et les carburants, les redevances forestières et les droits de coupe, etc. Sur les taxes et impôts à recevoir au 31 mars 2012, seulement 3 % était considéré comme une créance douteuse. La pièce 5.8 montre que les taxes et impôts à recevoir ont considérablement augmenté depuis 2002, ayant plus que doublé pour passer de 471,9 millions de dollars en 2002 à 1 126,3 millions en 2012. L'augmentation est principalement attribuable aux montants liés à l'impôt foncier :

- En 2008, les montants d'impôts fonciers ont été ajustés pour inclure la fraction municipale des débiteurs (non comprise dans les montants antérieurs à 2008).
- Depuis 2008, les montants liés à l'impôt foncier augmentent en raison de la croissance continue de l'assiette fiscale.

Pièce 5.8 - Taxes et impôts à recevoir au 31 mars (en millions)



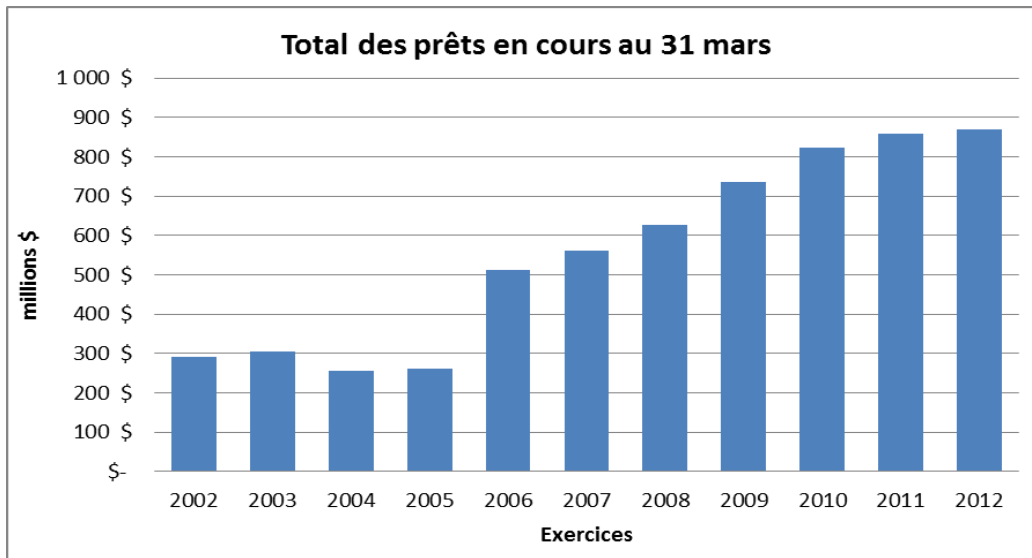
Chiffres tirés des comptes publics au 31 mars

Prêts

5.37 Au 31 mars 2012, les prêts non remboursés accordés par la province s'élevaient à 870,2 millions de dollars et, de cette somme, le recouvrement de 276,8 millions était

considéré comme douteux. Les prêts aux étudiants et les prêts aux entreprises (en vertu de la *Loi sur le développement économique*) constituent environ 85 % du total des prêts en cours. Cette catégorie comprend aussi les prêts accordés en vertu de la *Loi sur l'habitation au Nouveau-Brunswick*, de la *Loi sur le développement des pêches* et de la *Loi sur l'aménagement agricole*, ainsi que les prêts pour l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'Office de stabilisation et Gestion provinciale Ltée. L'augmentation considérable du solde des prêts en cours s'explique notamment par le fait que la province a pris la relève des prêts aux étudiants en 2006. Les prêts aux entreprises en vertu de la *Loi sur le développement économique* aussi ont augmenté. En effet, depuis 2008, on observe une hausse de 80 % (136 millions de dollars). La pièce 5.9 montre que, au 31 mars, le total des prêts à rembourser à la province s'est accru considérablement depuis 2002, passant d'un peu moins de 300 millions de dollars en 2002 à 870 millions en 2012.

Pièce 5.9 - Total des prêts en cours au 31 mars (en millions)



Chiffres tirés des comptes publics au 31 mars

**Efforts du
gouvernement
pour améliorer le
recouvrement de
créances**
**Changements
apportés pour
faciliter le
recouvrement**

5.38 En 2011, le Bureau du contrôleur a dirigé une analyse sur le recouvrement des créances au gouvernement. Cette analyse avait pour but de créer un plan visant à établir la méthode la plus efficace et la plus efficiente d'optimiser le recouvrement des montants dus au gouvernement du Nouveau-Brunswick et à proposer les modifications nécessaires aux lois, aux règlements et aux politiques à la mise en œuvre du plan⁹.

5.39 L'analyse s'est penchée sur les dispositions législatives provinciales actuelles afin d'y repérer les obstacles qui nuisent aux efforts de recouvrement. Ce travail a donné lieu à un certain nombre de recommandations visant à éliminer ces obstacles législatifs afin que les ministères puissent optimiser leurs efforts de recouvrement.

5.40 Par ailleurs, l'analyse a recommandé que le gouvernement centralise ses efforts de recouvrement (c.-à-d. avoir une entité unique chargée de la responsabilité de gouvernance et d'opération du recouvrement des créances). D'autres changements sont également proposés. Dans la présente partie, nous examinons les changements apportés par la province et les initiatives qu'elle a prises pour améliorer le recouvrement de créances.

**Programme de
compensation de
dettes par
remboursement de
l'Agence du revenu
du Canada**

5.41 Une initiative courante parmi de nombreux ministères qui tentent d'améliorer le recouvrement est d'utiliser le Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ce programme offre un mécanisme par lequel la province peut recouvrer des montants dus par des individus. Une fois que la personne est inscrite au programme, l'ARC redirige les remboursements d'impôt sur le revenu, les remises de TPS et les crédits d'impôt financés par le gouvernement provincial pour les appliquer aux montants dus à la province par cette personne. Si le revenu familial net d'un contribuable est inférieur à un certain seuil, la compensation ne s'applique pas à l'égard de certains crédits. Un communiqué de presse du ministère des Finances datant de novembre 2011 indiquait que le solde associé aux créances approuvées en vue de leur

⁹ Source : *Collection of Receivables-Government Renewal Project #11*

recouvrement par l'ARC était d'environ 200 millions de dollars au 31 mars 2011.

5.42 En examinant l'information que nous avons obtenue de différents ministères, nous avons constaté que les recouvrements en vertu du programme de compensation de l'ARC variaient selon le ministère. Certains ministères ont recours au programme depuis 2009, tandis que d'autres commençaient tout juste à l'utiliser au moment de notre travail. Plus d'information sur les résultats du programme de compensation de l'ARC dans les ministères est fournie à la section intitulée *Créances dans l'ensemble du gouvernement* (paragraphe 5.68).

**Modifications
législatives pour
optimiser les
recouvrements**

5.43 Pour faire rapport sur l'état du travail en cours visant à améliorer les recouvrements, nous avons pris connaissance des recommandations formulées dans l'analyse de 2011 afin d'assurer un suivi et de déterminer leur degré de mise en œuvre et leur incidence sur les efforts de recouvrement.

**Définir ce qu'est une
créance de la
Couronne**

5.44 L'ARC a rejeté la demande d'inscription de plusieurs programmes du GNB au Programme de compensation de dettes par remboursement parce que ces programmes ne répondaient pas aux critères de l'ARC pour ce qui constitue une « créance de la Couronne ». Des fonctionnaires du ministère des Finances nous ont expliqué que l'ARC exige qu'une loi ou un règlement désigne expressément une dette comme étant due à la Couronne pour qu'elle puisse être visée par le Programme de compensation de dettes par remboursement. Nous avons constaté que l'article 52.1(2) de la *Loi sur l'administration financière* a été modifié en 2011. L'article énonce maintenant les types de créances de la Couronne qui peuvent être renvoyées à l'ARC aux fins de compensation. Cette modification a des répercussions positives pour les recouvrements, car elle facilitera l'inscription de programmes gouvernementaux auprès de l'ARC.

**Conserver la capacité
de la province de
recouvrer les créances
de la Couronne**

5.45 Dans le contexte du recouvrement des comptes débiteurs non réglés, la *Loi sur la prescription* impose un délai sur la possibilité de poursuivre des débiteurs en justice. Le « délai de prescription » fait en sorte que les actions en justice non résolues ne peuvent demeurer exécutoires indéfiniment. L'expiration du délai de prescription met fin à la possibilité d'une réclamation en justice. Selon l'analyse de 2011 sur les activités de recouvrement, une portion considérable des créances

passées sont maintenant prescrites par la loi et ne peuvent plus être recouvrées, puisque, historiquement, les gouvernements successifs n'ont pas exercé leurs droits contre les débiteurs.

5.46 En 2010, la *Loi sur la prescription* a fait l'objet de modifications. Les modifications ont eu une incidence négative sur la capacité de la province de recouvrer les montants impayés, incidence qui est abordée dans les paragraphes qui suivent.

Effet de la Loi sur la prescription : les créances de la Couronne deviendront prescrites par la loi plus tôt

5.47 L'un des éléments de la nouvelle *Loi sur la prescription* est la réduction du délai de prescription, qui est passé de six à deux ans en mai 2010. La *Loi sur la prescription* a de nouveau été modifiée en 2011 pour inclure une disposition de statu quo valable jusqu'en mai 2016 pour permettre à la province de mettre en place une unité centrale des recouvrements sans que de nouvelles créances deviennent prescrites par la loi dans l'intervalle. Dans les faits, cette modification donne aux ministères une période limitée pendant laquelle recouvrer les créances de la Couronne avant que le début du délai de prescription de deux ans. La réduction du délai de prescription de six à deux ans limitera la capacité de la province de recouvrer les montants dus auprès des débiteurs.

5.48 Nous avons tenté de déterminer ce que font les ministères pour se préparer à cette date butoir en leur demandant quels comptes risquaient de devenir prescrits par la loi et quelles stratégies avaient été mises au point pour recouvrer les montants dus dans ces comptes. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer le montant des créances qui risquent de devenir ou sont devenues prescrites par la loi, puisque de nombreux ministères n'avaient pas déterminé quels étaient ces comptes au moment de notre travail.

Recommandation

5.49 Nous recommandons que les ministères déterminent les comptes qui risquent de devenir prescrits par la loi et mettent en œuvre des procédures de recouvrement afin d'optimiser les recouvrements avant l'expiration de la disposition de statu quo en mai 2016.

**Effet de la Loi sur la prescription :
Programme de compensation de dettes par remboursement de l'ARC**

5.50 La *Loi sur la prescription* s'applique également aux recours extrajudiciaires. Les recours extrajudiciaires incluent des recours tels que le programme de compensation de l'ARC, la déduction sur salaire (conformément à la *Loi sur l'administration financière*) ou la retenue de paiements d'aide sociale pour récupérer les paiements en trop. La loi précise que, une fois le délai de prescription expiré, la province ne peut plus exercer un recours extrajudiciaire auquel elle aurait eu droit sinon. En d'autres termes, une fois que le délai de prescription de deux ans a expiré, la province ne sera pas en mesure de faire une réclamation en justice à l'encontre d'un débiteur et ne pourra pas recourir à des moyens comme une saisie-arrêt de salaire, une déduction de salaire ou la retenue de paiements pour recouvrer les montants dus.

5.51 Au cours de notre examen, nous avons appris que la *Loi sur la prescription* est similaire aux mesures législatives en vigueur dans d'autres provinces, sauf en ce qui concerne les recours extrajudiciaires. La *Loi* s'applique à toutes les réclamations sans exception, ce qui diffère des autres provinces que nous avons examinées. Ainsi, la *Loi de 2002 sur la prescription des actions* de l'Ontario précise qu'aucun délai de prescription ne s'applique au recouvrement de paiements d'aide sociale, de prêts aux étudiants, de prix, de subventions, de contributions et de prêts de développement économique¹⁰. Nous avons également pris connaissance d'un rapport de la Commission manitobaine de réforme du droit, dans lequel on trouve ce passage concernant les modifications envisagées pour la loi de cette province :

[Traduction.] *Dans une perspective d'intérêt public, il pourrait être souhaitable de dispenser de l'application de la loi certains types d'actions intentées par la Couronne. Comme la Couronne est le gestionnaire des fonds publics, il est généralement dans l'intérêt public que la Couronne ne perde pas sa capacité de recouvrer des sommes dues à la suite d'activités illégales ou découlant de l'administration de programmes*

¹⁰ *Loi de 2002 sur la prescription des actions* (Ontario), paragraphe 16 (3)

publics parce que le délai de prescription a expiré.

5.52 Vers la fin de 2011, la *Loi sur l'administration financière* a été modifiée dans le but de préserver la « capacité juridique » de la province de recouvrer des montants au moyen du programme de compensation de l'ARC. Avec cette modification, si une créance est inscrite auprès de l'ARC avant l'expiration du délai de prescription, le programme de compensation de l'ARC se poursuivra. Cette mesure aura une incidence positive sur les recouvrements, car elle préserve les créances inscrites aux fins de compensation auprès de l'ARC. Si le délai de prescription expire avant l'inscription, l'ARC ne peut pas appliquer le programme de compensation à l'encontre de la créance.

5.53 Notre examen a montré que les modifications à la *Loi sur la prescription* imposent au gouvernement provincial un échéancier serré pour recouvrer les créances impayées. À compter de 2016, une fois que les faits ayant donné lieu à la réclamation sont découverts¹¹ ou que la dette a été reconnue¹², la province dispose de seulement deux ans (au lieu de six, comme auparavant) pour tenter de recouvrer les montants en souffrance. Après ce délai, la capacité d'agir expire. Dans l'ensemble, les modifications à la *Loi sur la prescription* auront une incidence négative sur la capacité de la province de recouvrer les montants dus par les débiteurs.

Saisie-arrêt de salaire

5.54 Au moment de notre travail, la province n'avait pas de loi permettant de saisir le salaire d'individus qui ont une dette envers la Couronne. Toutefois, le projet de loi 65 a été déposé à l'Assemblée législative en mai 2013. Une fois adoptée, cette *Loi sur l'exécution forcée des jugements pécuniaires* constituera une refonte du droit en matière d'exécution des jugements pécuniaires. (Bulletin de la

¹¹ Selon l'article 5(2) de la *Loi sur la prescription* : Les faits ayant donné naissance à la réclamation sont découverts le jour où le réclamant a appris ou aurait dû normalement apprendre :

- e) que sont survenus les préjudices, les pertes ou les dommages;
- f) que les préjudices, les pertes ou les dommages ont été causés entièrement ou en partie par un acte ou une omission;
- g) que l'acte ou l'omission était le fait du défendeur.

¹² Le défendeur reconnaît la responsabilité ou l'obligation par écrit.

réforme du droit no°32, décembre 2012, Bureau du procureur générale, page 2).

5.55 À l'heure actuelle, la province retient par voie de compensation¹³ un montant sur le salaire des employés de la province qui ont un prêt étudiant en souffrance. Comme les dispositions législatives sur la saisie-arrêt n'ont pas encore été adoptées, des occasions de recouvrer des créances de la Couronne dues par d'autres individus sont ratées. Nous n'avons pas tenté de chiffrer le montant perdu.

Compensation des arriérés de loyers de logements sociaux appliquée aux prestations

5.56 Les loyers impayés dus par des locataires du Programme de logement social peuvent être problématiques à recouvrer, car les locataires sont difficiles à joindre une fois qu'ils ont quitté le logement. Certains de ces locataires sont des bénéficiaires de l'aide sociale. En conséquence, il serait possible de retenir un montant pour le loyer impayé sur les paiements d'aide sociale actuels. Toutefois, cela n'est pas fait à l'heure actuelle, et la position du Ministère est qu'une telle démarche ne sera entreprise qu'avec le consentement du client.

5.57 Selon le personnel du ministère du Développement social, une équipe travaille activement à trouver d'autres solutions pour recouvrer le loyer impayé à même les prestations d'aide sociale. Le Ministère a aussi l'intention de regarder le programme de compensation de l'ARC.

5.58 Pendant que le Ministère s'efforce de trouver une solution, des occasions de recouvrer des créances de la Couronne sont ratées. Nous n'avons pas tenté de chiffrer le montant perdu.

Échange d'information

5.59 L'un des défis auquel se heurte le recouvrement des créances de la Couronne est le manque d'information à jour. De nombreux ministères à qui nous avons parlé ont affirmé n'avoir tout simplement pas de renseignements à jour sur leurs débiteurs, et donc ils n'arrivent pas à les

¹³ Selon l'article 52(1) de la *Loi sur l'administration financière*, « Dans le cas où une personne doit à la province une somme d'argent déterminée, le contrôleur peut retenir par voie de déduction ou de compensation le montant de la dette sur toute somme qui peut être due ou payable par la province à cette personne ».

joindre. L'échange d'information entre ministères pourrait faciliter le règlement des créances de la Couronne à rembourser. Le ministère du Développement social possède les coordonnées à jour d'un certain nombre de résidents du Nouveau-Brunswick. La *Loi sur la sécurité du revenu familial* contient des dispositions précises sur les renseignements qui peuvent être communiqués. De récentes modifications à cette *Loi* pourraient permettre l'échange d'information. Le paragraphe 13.1(3) précise que « le ministre peut permettre la communication de renseignements confidentiels » dans certaines circonstances. Certains ministères pensent que la loi autorise la communication de renseignements personnels. Un responsable du ministère du Développement social nous a informés que, bien que la loi prévoit un pouvoir discrétionnaire à cet égard, le Ministère est disposé à échanger de l'information avec d'autres ministères aux fins de recouvrement de montants dus à la province. On nous a dit que le Ministère n'avait reçu aucune demande d'information en ce sens et que, s'il en recevait une, il communiquerait l'information permise par la loi. À notre avis, les ministères ratent ainsi une occasion d'obtenir les coordonnées exactes des débiteurs.

5.60 Il y a peut-être d'autres ministères qui sont disposés à communiquer des coordonnées, s'ils y sont autorisés. D'autres sources d'information pourraient être les dossiers d'immatriculation de véhicule à moteur tenus par le ministère de la Sécurité publique ou les dossiers de l'Assurance-maladie au ministère de la Santé. La communication de renseignements personnels est permise en vertu de la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée* lorsque le but est de percevoir « une somme due à la province »¹⁴. À compter du 1^{er} septembre 2013, la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée* (LDIPVP) l'emporte sur les autres lois qui interdiraient la communication de renseignements à une telle fin, à moins qu'une autre loi énonce expressément qu'elle s'applique en dépit de la LDIPVP¹⁵. Un certain nombre de modifications sont

¹⁴ Par. 46(1) q) (i) de la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée*

¹⁵ Par. 5(2) de la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée*

proposées dans le projet de loi 67, déposé en mai 2013; ces modifications touchent 39 mesures législatives. Une fois approuvées, les 39 mesures législatives prévaudront sur la LDIPVP si l'une de leurs dispositions est incompatible avec la LDIPVP¹⁶.

Recommandation

5.61 Nous recommandons que les ministères s'échangent les coordonnées des débiteurs lorsque la loi le permet (par exemple, la *Loi sur la sécurité du revenu familial* ou la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée*) aux fins du recouvrement de créances.

Remboursement de droits de scolarité

5.62 Les diplômés d'études postsecondaires qui vivent et travaillent au Nouveau-Brunswick peuvent recevoir un remboursement sur leurs droits de scolarité en vertu du programme de Rabais sur les droits de scolarité au Nouveau-Brunswick. La personne reçoit donc un rabais non imposable applicable à son impôt sur le revenu provincial, et le rabais peut atteindre jusqu'à 50 % de ses droits de scolarité. L'analyse menée par le Bureau du contrôleur a montré qu'il est possible que des individus ayant un prêt étudiant non remboursé reçoivent des paiements du programme. Dans le passé, la loi ne permettait pas de compenser en déduisant les rabais au titre des droits de scolarité des prêts aux étudiants non remboursés. Selon les estimations de l'analyse, des rabais au titre des droits de scolarité d'un montant de 960 000 \$ sur quatre ans pourraient être accordés à des individus ayant un prêt étudiant en défaut de paiement.

5.63 Nous avons constaté que la *Loi sur le remboursement du crédit d'impôt pour les frais de scolarité* a fait l'objet de modifications en 2012 afin d'autoriser la compensation. Selon des responsables du ministère des Finances, les rabais de 2013 feront l'objet d'un processus rigoureux de vérification de la concordance avec les prêts aux étudiants inscrits dans la base de données. Si un prêt est en défaut de paiement, une compensation sera appliquée sur le rabais.

5.64 Cette mesure aura des répercussions positives sur les recouvrements qui seront entrepris en 2013. Toutefois, il y

¹⁶ Selon le projet de loi 67, *Loi concernant la Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée*

a eu des occasions ratées de recouvrement de 2008 à 2013. Le Conseil de gestion a d'abord émis une directive en 2008 pour autoriser l'application de mesures de compensation et ainsi déduire le rabais des prêts aux étudiants non remboursés.

Vers une unité centrale des recouvrements

5.65 L'analyse des recouvrements a poussé le Bureau du contrôleur à se pencher également sur l'état général des recouvrements par le gouvernement. L'analyse avait pour but de créer un plan pour la méthode la plus efficace et la plus efficiente d'optimiser le recouvrement des montants dus au gouvernement du Nouveau-Brunswick¹⁷. L'analyse a montré que la centralisation des activités de recouvrement des créances dans un contexte de partage de services offrirait la meilleure structure pour améliorer les recouvrements au Nouveau-Brunswick¹⁸.

5.66 Nous nous sommes entretenus avec un représentant de l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick (ASINB) pour une mise à jour concernant la transition à une unité centrale des recouvrements. Au moment de notre discussion, on nous a dit qu'on avait procédé à la documentation des processus en place dans les ministères, examiné la technologie utilisée et relevé les mesures législatives régissant les recouvrements par les ministères. Un concours pour recruter une directrice ou un directeur des Services de recouvrement a pris fin le 1^{er} mars 2013, et la personne retenue est entrée en fonction à la fin de mai 2013. La description de poste du concours se lisait ainsi : « la personne choisie sera chargée d'établir et de mettre en œuvre un service de recouvrement global et des solutions associées en vue de régler le problème de recouvrement des créances douteuses pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick ». Ses responsabilités comprenaient « remanier les processus existants et élaborer de nouvelles stratégies afin d'améliorer de façon importante la capacité de recouvrement et les efficacités de multiples volets opérationnels [et] établir des ententes de partenariat et des mesures de rendement ».

¹⁷ Source : *Collection of Receivables-Government Renewal Project #11*

¹⁸ Source : *Collection of Receivables-Government Renewal Project #11*

5.67 On nous a également appris que l'ASINB s'affaire à élaborer un plan pour mettre sur pied une unité centrale des recouvrements. Nous n'avons pas réussi à obtenir une estimation de l'investissement nécessaire pour établir une telle unité. L'analyse du Bureau du contrôleur comprend des estimations des recouvrements globaux auxquels peut s'attendre l'unité centrale des recouvrements dans les années un à trois suivant sa mise en œuvre : Année 1 – 6 millions de dollars; Année 2 – 16 millions de dollars; Année 3 – 22 millions de dollars.

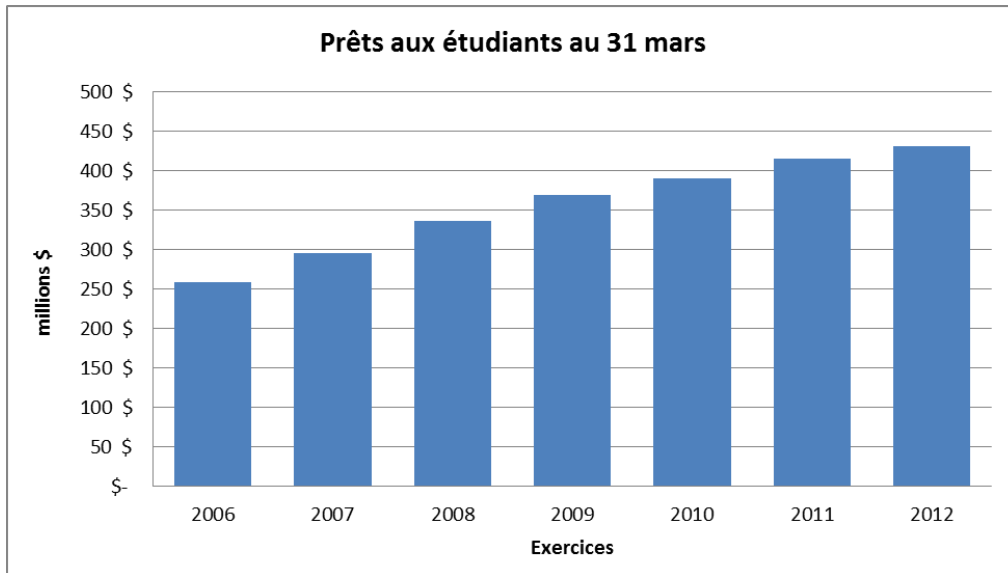
Créances dans l'ensemble du gouvernement

5.68 Nous avons décidé de nous pencher sur des comptes qui, à notre avis, étaient représentatifs de la diversité des montants dus à la province. Pour chaque compte, nous avons parlé à des représentants des ministères concernant les recouvrements et le programme de compensation de l'ARC, et nous avons obtenu des données qui illustrent les tendances.

Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail – prêts aux étudiants

5.69 Les prêts aux étudiants (dont le capital s'élève à 431,6 millions de dollars) représentent près de 50 % du total des prêts accordés par le gouvernement qui étaient en souffrance au 31 mars 2012, ce qui en fait l'élément le plus important du solde des prêts de la province. En 2005, la province est devenue le prêteur direct pour les prêts aux étudiants. Auparavant, elle garantissait les prêts accordés par les établissements financiers. Le ministère de l'Éducation a géré le portefeuille de 2005 au 31 mars 2006, date à laquelle la gestion du portefeuille a été transférée au ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (MEPFT). Chaque année, le total des nouveaux prêts accordés aux étudiants excède les recouvrements, de sorte que le solde du portefeuille augmente. Comme le montre la pièce 5.10, les prêts aux étudiants non remboursés ont augmenté de 67 % au cours des six derniers exercices (passant de 258,3 millions de dollars en 2006 à 431,6 millions en 2012).

Pièce 5.10 - Prêts aux étudiants au 31 mars (en millions)



Chiffres tirés des comptes publics au 31 mars

5.70 En vertu d'un marché conclu avec la province, un fournisseur de services indépendant gère tous les prêts aux étudiants durant la période des études conformément aux ententes de remboursement ou lorsque le prêt est en souffrance depuis moins de 270 jours. Le remboursement des prêts aux étudiants est souvent à long terme, de sorte qu'il est important que le fournisseur de services ait le temps d'établir une relation avec l'emprunteur et de tenter de remettre le prêt en règle, s'il y a lieu. Le fournisseur de services surveille activement le taux des prêts en souffrance qui sont remis en règle. Le fournisseur de services reçoit des primes au rendement reliées à la diminution des prêts en défaut de paiement. Une fois qu'un prêt est en souffrance depuis plus de 270 jours, la part provinciale du prêt est retournée au groupe responsable de la gestion du portefeuille de la dette (GPD) du MEPFT aux fins de recouvrement. Ces prêts sont classés comme étant « retournés au gouvernement ». Lorsque les prêts sont retournés à la province, le groupe GPD tente de communiquer avec le débiteur et de négocier une entente de remboursement. De plus, le groupe GPD s'assure que tous les prêts retournés par le fournisseur de services sont inscrits au programme de compensation de l'ARC.

5.71 Le MEPFT a commencé à inscrire des comptes de prêts aux étudiants au programme de compensation de l'ARC en février 2009. De février 2009 à janvier 2013, quelque

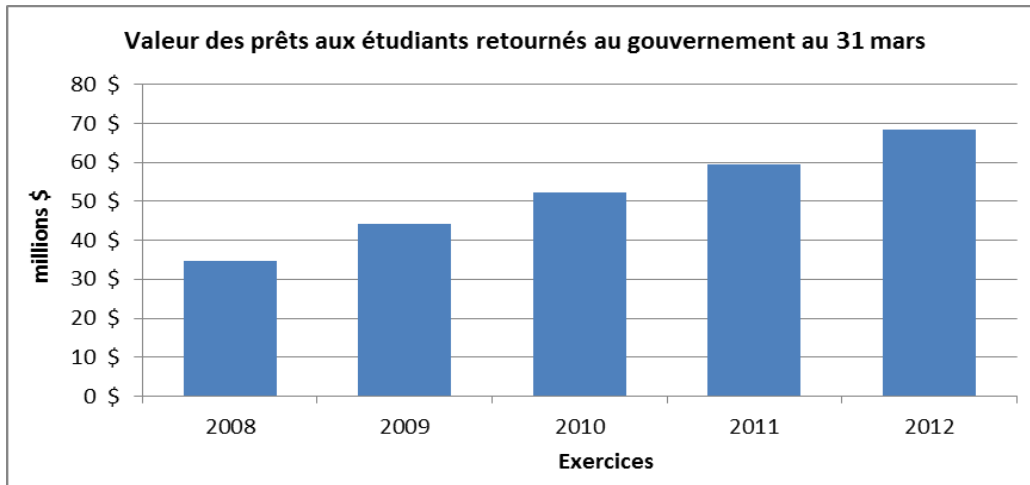
14 700 prêts aux étudiants (capital et intérêts) d'une valeur de 99 millions de dollars ont été inscrits au programme de compensation de l'ARC. Durant la même période, 14 millions de dollars ont été récupérés par l'entremise de l'ARC, ce qui représente un taux global de recouvrement de 14 % sur une période de quatre ans. Le groupe GPD a par ailleurs recouvré 3,6 millions de dollars de plus par d'autres moyens, par exemple des ententes de remboursement.

5.72 Le groupe GPD du MEPFT a des processus de recouvrement bien documentés et procède activement au recouvrement des soldes impayés. Selon des représentants du Ministère, le recouvrement au moyen du programme de compensation de l'ARC donne d'excellents résultats et est une solution clé pour le recouvrement de prêts aux étudiants en défaut de paiement.

5.73 À partir de novembre 2011, on a entrepris d'identifier les fonctionnaires provinciaux ayant un prêt étudiant en défaut de paiement. Les employés en question ont été avisés par écrit qu'ils devaient communiquer avec le MEPFT pour convenir de modalités de paiement; sinon, une compensation de 5 % allait s'appliquer. En date de janvier 2013, environ 250 000 \$ avaient été recouverts auprès d'employés du GNB au moyen de déductions sur leur salaire.

5.74 Malgré les efforts de recouvrement du groupe GPD, le portefeuille des prêts retournés ne cesse d'augmenter. La pièce 5.11 illustre la croissance du portefeuille au cours des cinq derniers exercices.

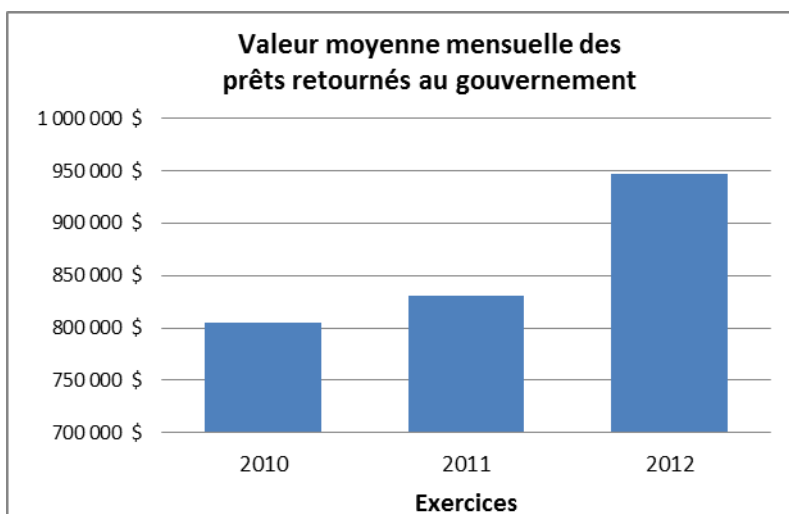
Pièce 5.11 - Valeur des prêts aux étudiants retournés au gouvernement (portefeuille des prêts retournés) au 31 mars



Chiffres (non audités) obtenus du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail

5.75 Comme le montre la pièce 5.11, le montant des prêts retournés a presque doublé de 2008 à 2012, passant de 34,7 millions de dollars en 2008 à 68,4 millions en 2012. Durant la même période, le total du portefeuille des prêts aux étudiants a augmenté de 28 % (passant de 336,2 millions de dollars en 2008 à 431,5 millions en 2012). En moyenne, pour la période de trois exercices terminée le 31 mars 2012, des prêts aux étudiants d'une valeur d'environ 860 000 \$ sont retournés au gouvernement chaque mois. La pièce 5.12 illustre l'augmentation du montant mensuel moyen des prêts aux étudiants retournés au gouvernement.

Pièce 5.12 - Valeur moyenne mensuelle des prêts retournés au gouvernement



Chiffres (non audités) obtenus du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail

5.76 Une analyse des recouvrements dans le portefeuille des prêts retournés montre que seul un faible pourcentage des prêts est recouvré chaque année. En moyenne, pour la période de trois exercices terminée le 31 mars 2012, le groupe GPD a recouvré moins de 4 % du solde moyen en capital des prêts retournés. La valeur des prêts retournés au gouvernement par le fournisseur de services est supérieure aux montants recouverts. En moyenne, pour la période de trois exercices terminée le 31 mars 2012, de nouveaux prêts totalisant 10 millions de dollars ont été ajoutés au portefeuille des prêts retournés à chaque exercice. Au cours de la même période, en moyenne, seulement 2 millions de dollars ont été recouverts annuellement. Le programme de compensation de l'ARC représente environ 80 % des montants recouverts. Le gouvernement devrait se préoccuper de la croissance globale du solde du portefeuille et du faible taux de recouvrement au cours des années.

Recommandation

5.77 **Étant donné la croissance rapide récente du portefeuille des prêts aux étudiants retournés au gouvernement et les ressources limitées du groupe de gestion du portefeuille de la dette, nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail continue d'élaborer, de concert avec l'unité centrale des recouvrements, une stratégie de recouvrement pour le portefeuille des prêts retournés au gouvernement incluant l'établissement d'objectifs de recouvrement et une surveillance active de ces objectifs.**

Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail – programmes d'emploi

5.78 Les comptes débiteurs du MEPFT comprennent des paiements en trop versés en vertu de différents programmes d'emploi. Ces programmes offrent des subventions pour aider les gens à obtenir une formation et une éducation qui favoriseront leur retour sur le marché du travail. Les paiements en trop sont des paiements versés en vertu de programmes auquel les bénéficiaires n'avaient plus droit.

5.79 Du 31 mars 2009 au 31 mars 2012, le solde des paiements en trop versés au titre de programmes d'emploi a augmenté de près de 20 %, passant de 3,1 millions de dollars en 2009 à 3,7 millions en 2012. Durant cette période de trois exercices, le recouvrement des paiements en trop s'est chiffré à approximativement 100 000 \$ par exercice, tandis que la valeur moyenne des paiements en trop était du

triple, à environ 300 000 \$ par exercice. Sur le solde de 3,7 millions de dollars au 31 mars 2012, près de 3 millions sont constitués de comptes en souffrance depuis plus de 365 jours.

5.80 Les soldes dus au titre des programmes d'emploi n'ont pas été inscrits au programme de compensation de l'ARC. Les efforts de recouvrement du Ministère comprennent l'envoi de relevés mensuels aux débiteurs. Les efforts de recouvrement étant limités, le solde des paiements en trop continuera d'augmenter, puisque les paiements en trop versés annuellement excèdent systématiquement les montants récupérés. De plus, comme la disposition de statu quo sur le délai de prescription expire assez bientôt, il ne reste plus beaucoup de temps pour procéder aux recouvrements, et la possibilité de recouvrer prendra fin pour certains montants à l'expiration du délai de prescription.

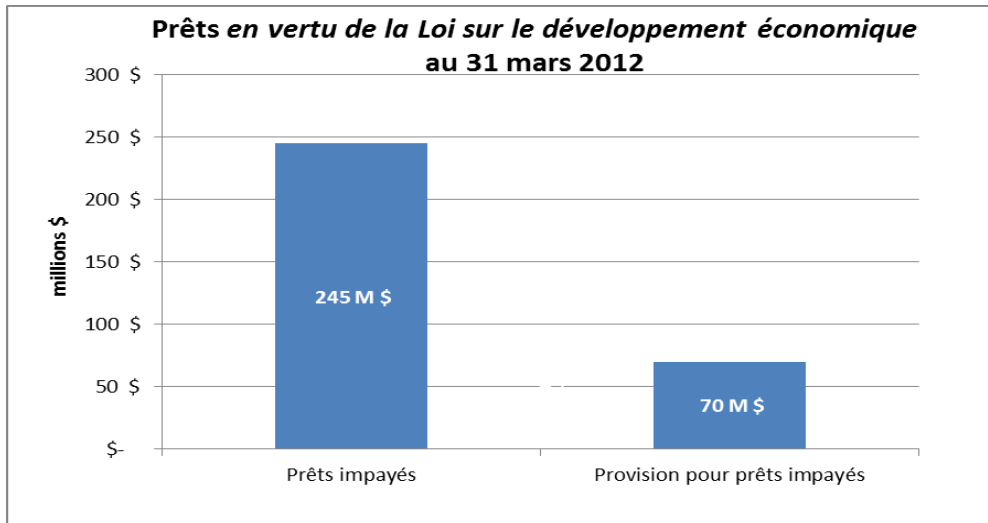
Recommandation

5.81 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail inscrive les paiements en trop versés au titre de programmes d'emploi auprès du Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada.

**Ministère du
Développement
économique – prêts
aux entreprises**

5.82 Les prêts en cours en vertu de la *Loi sur le développement économique* constituent le deuxième élément en importance du solde des prêts provinciaux en cours, se chiffrant à 245 millions de dollars. Ces prêts sont accordés pour soutenir le développement et la croissance des entreprises du Nouveau-Brunswick. Au 31 mars 2012, on comptait 116 prêts accordés par le Ministère, certains remontant au début des années 1990. La pièce 5.13 montre la valeur du capital de ces prêts, de même que la provision pour pertes relativement à ces prêts au 31 mars 2012.

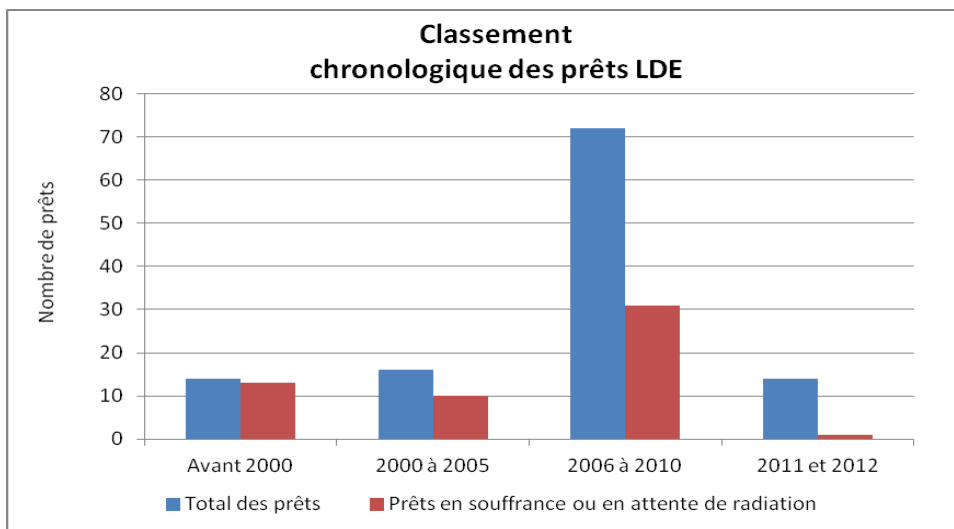
Pièce 5.13 - Prêts en vertu de la Loi sur le développement économique au 31 mars 2012



Fondé sur des données (non auditées) fournies par le ministère du Développement économique

5.83 Comme on peut le voir, le recouvrement de 70 millions de dollars (29 %) du solde des prêts est considéré comme douteux; de ce montant, plus de 43 millions de dollars (18 %) sont des arriérés ou en attente de radiation. La pièce 5.14 montre que, plus le prêt vieillit, plus le taux de non-remboursement augmente. Les prêts les plus vieux, accordés avant 2000, ont un taux de non-remboursement de 93 %, alors que ceux accordés plus récemment ont un taux de non-remboursement de 7 %.

Pièce 5.14 - Classement chronologique des prêts en vertu de la Loi sur le développement économique (LDE)



Fondé sur les données (non auditées) fournies par le ministère du Développement économique

5.84 Les conventions de prêts sont flexibles et adaptées aux besoins de chaque emprunteur. Lorsqu'une entreprise est dans l'incapacité de remplir ses obligations de paiement, il est souvent nécessaire de refinancer le prêt. Lorsqu'une garantie est prise sur un prêt, la banque a souvent préséance sur la province dans la liste des créanciers. On nous a dit que le recouvrement de ces comptes peut être difficile, car de nombreuses entreprises se trouvent dans une position vulnérable, et des mesures de recouvrement agressives pourraient mener à son insolvabilité. Toutefois, bien que ces entreprises ne soient pas financièrement solides et qu'elles présentent un risque de perte, le Ministère est d'avis que ces prêts offrent d'autres avantages économiques :

- recettes découlant de l'impôt foncier perçu des entreprises;
- recettes découlant de l'impôt sur le revenu des particuliers perçu auprès d'individus qui ont un emploi créé par les entreprises;
- diminution éventuelle du versement de prestations d'aide sociale dans les localités où les entreprises sont situées.

5.85 Le Ministère n'a pas de directive de recouvrement à jour ni unité affectée aux recouvrements. Les efforts de recouvrement sont la responsabilité des agents de prêts, qui doivent s'assurer que les prêts sont payés à échéance; sinon, ils doivent faire enquête pour établir la cause du non-remboursement, ce qui peut les placer en conflit avec leur rôle principal, qui est d'appuyer le développement des entreprises clientes. Pour améliorer ses efforts de recouvrement, le Ministère a indiqué qu'il faudrait un gestionnaire des prêts « spécial » pouvant prendre des mesures rapidement en cas de défaut de paiement. Cette personne aurait une bonne connaissance des solutions possibles en cas de non-remboursement, mais ne participerait pas à l'octroi des prêts.

5.86 Dans de telles situations, le Programme de compensation de dettes par remboursement de l'ARC ne peut être utilisé comme méthode de recouvrement, car cette compensation touche le remboursement d'impôt des particuliers, et non des sociétés. Il n'existe actuellement aucun programme pour prendre des mesures de

compensation à l'encontre des sociétés.

5.87 Le Ministère a récemment inscrit des prêts du programme Entrepreneur au programme de compensation de l'ARC. En mars 2013, 278 comptes d'une valeur totale de 2 197 716 \$ étaient inscrits au programme de compensation. Aucun recouvrement n'avait encore été signalé au moment de notre travail.

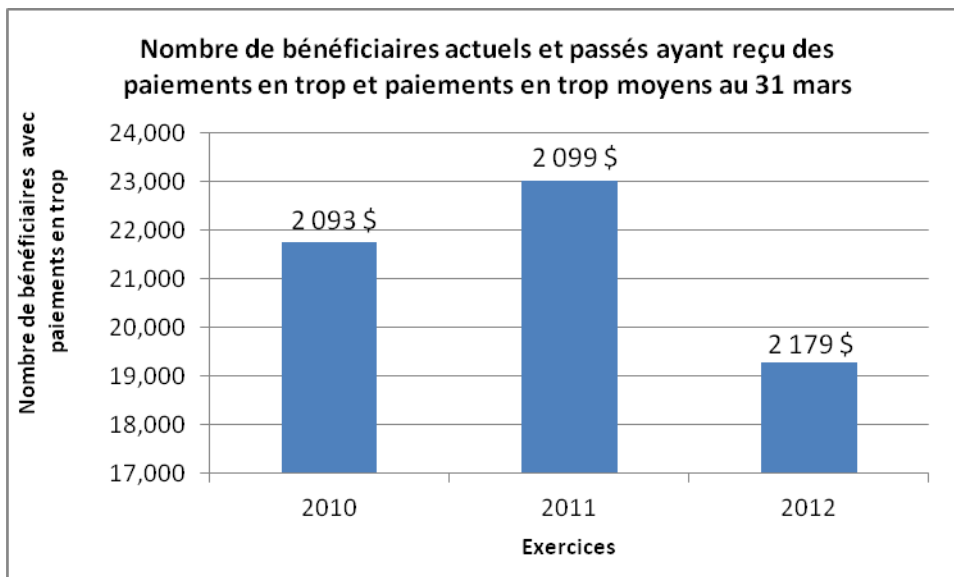
Recommandation

5.88 Pour améliorer le recouvrement des prêts détenus par les entreprises, nous recommandons que de l'expertise indépendante dans le recouvrement des comptes d'entreprises soit engagée pour fournir une aide soit au ministère du Développement économique, soit à l'unité centrale des recouvrements. La mission de l'expertise devrait inclure l'élaboration d'un plan d'action visant à remédier au taux historiquement élevé de non-remboursement des prêts accordés aux entreprises au titre du développement économique.

Ministère du Développement social – paiements d'aide sociale en trop

5.89 Au 31 mars 2012, plus de 19 000 bénéficiaires d'aide sociale actuels et passés devaient plus de 42 millions de dollars au ministère du Développement social sous la forme de prestations versées en trop. La pièce 5.15 montre le nombre de clients ayant reçu des paiements en trop, ainsi que la valeur moyenne des paiements en trop au 31 mars.

Pièce 5.15 - Nombre de bénéficiaires d'aide sociale actuels et passés ayant reçu des paiements en trop et paiement en trop moyen par bénéficiaire au 31 mars



Fondé sur les données (non auditées) fournies par le ministère du Développement social

- 5.90** La diminution du montant des comptes débiteurs de 2011 à 2012, comme on peut le voir dans la pièce 5.15, découle de la radiation de 5 200 cas d'une valeur approximative de 10 millions de dollars. La grande majorité de ces comptes (entre 96 % et 98 %) sont en souffrance depuis plus de 120 jours.
- 5.91** Les paiements en trop peuvent s'expliquer par de fausses déclarations des clients ou par une erreur du Ministère. Peu importe la raison, tous les paiements en trop doivent être remboursés au Ministère.
- 5.92** Lorsqu'un paiement en trop est versé à un bénéficiaire actuel, cette personne doit alors rembourser le solde du paiement en trop au moyen de paiements mensuels équivalant à 5 % de ses prestations d'aide.
- 5.93** Dans le cas des bénéficiaires ayant reçu des paiements en trop qui ne sont plus des clients de l'aide sociale, une lettre leur est envoyée pour les aviser du montant dû et leur demander de conclure une entente de paiement. Si une entente de paiement n'est pas établie, le Ministère inscrit le compte au programme de compensation de l'Agence du revenu du Canada.
- 5.94** Les paiements en trop au titre des prestations d'aide sociale sont inscrits au programme de compensation de l'ARC depuis janvier 2011. Le personnel du Ministère nous a fourni des chiffres qui font état du succès des efforts de récupération au 31 mars 2012, plus les chiffres les plus récents pour 2013; ces données sont présentées à la pièce 5.16.

Pièce 5.16 - Efforts de récupération au 31 mars 2012 et au 5 mars 2013

Efforts de récupération au 31 mars 2012 et au 5 mars 2013		
	31 mars 2012	5 mars 2013
Total des paiements en trop	42 029 178 \$	46 343 442 \$
Comptes inscrits auprès de l'ARC	6 939 276 \$	9 044 097 \$
Montant récupéré : compensation par l'ARC	123 763 \$	210 836 \$
Montant récupéré : ententes de paiement	51 017 \$	114 656 \$

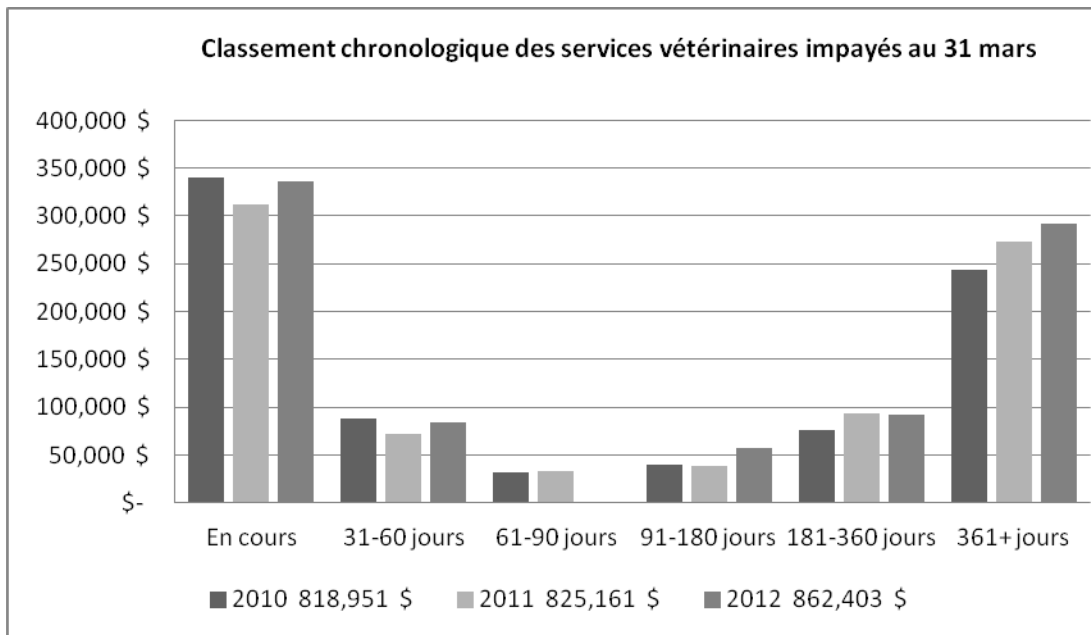
Fondé sur les données (non auditées) fournies par le ministère du Développement social

5.95 Le Ministère a une directive sur le recouvrement qui vise les clients actuels, mais il n'en a aucune pour les anciens clients. Il a constitué une petite équipe qui s'occupe des activités de recouvrement, en particulier les ententes de paiement et l'inscription au programme de compensation de l'ARC. Bien que le Ministère fasse des progrès, les chiffres les plus récents montrent que moins de 1 % des paiements en trop ont été recouverts au moyen de la compensation par l'ARC et des ententes de paiement. Selon les estimations que le Ministère nous a données, le programme de compensation de l'ARC devrait mener à des recouvrements totalisant 500 000 \$ au 31 mars 2013.

Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches – services vétérinaires

5.96 Au 31 mars 2012, quelque 1 100 clients devaient plus de 862 000 \$ en frais de services vétérinaires à la ferme, en clinique et de laboratoire. La pièce 5.17 illustre le classement chronologique du solde dû au 31 mars. Cette pièce montre que la majorité des montants à payer sont soit en cours, soit en souffrance depuis plus de 361 jours.

Pièce 5.17 - Classement chronologique des services vétérinaires impayés au 31 mars



Fondé sur les données (non auditées) fournies par le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches

5.97 Les services vétérinaires impayés ne constituent qu'une petite partie du total des sommes dues au gouvernement. Toutefois, près de la moitié du solde est en souffrance depuis plus de six mois. De plus, la valeur des comptes en

souffrance depuis plus de 361 jours est presque égale à la valeur des soldes actuels et elle continue d'augmenter. Les entrevues menées au Ministère ont révélé qu'une partie du problème en matière de recouvrement est qu'on ne peut refuser des services vétérinaires provinciaux, même si le client a un solde en souffrance ou de l'historique de recouvrement.

5.98 Certains des comptes de services vétérinaires impayés sont détenus par des employés du gouvernement. Ceci n'est qu'un exemple, et il est probable que d'autres montants soient dus par des employés.

Recommandation

5.99 Nous recommandons qu'un processus de rapprochement soit établi pour identifier les employés de la province qui ont un compte en souffrance pour des services vétérinaires ou toute autre créance en défaut de paiement. Des ententes de paiement ou des mesures de compensation sur le salaire devraient être prises. À l'avenir, les ministères devraient attribuer un « identifiant unique » aux individus afin de faciliter le recouvrement (par la concordance des identifiants) si une créance est en défaut de paiement.

5.100 Les comptes débiteurs de services vétérinaires ont été inscrits au programme de compensation de l'ARC en octobre 2011. Le personnel du Ministère nous a fourni quelques chiffres qui font état du succès des efforts de récupération au 31 mars 2012, plus les chiffres les plus récents pour 2013, présentés à la pièce 5.18. Cette pièce montre qu'environ 18 % des comptes débiteurs avaient été inscrits au programme de compensation de l'ARC au 31 mars 2012. Les montants récupérés au moyen de la compensation par l'ARC représentaient environ 4 % des recouvrements au 31 mars 2012, mais ils avaient atteint 16 % au 4 mars 2013.

Pièce 5.18 - Efforts de récupération au 31 mars 2012 et au 4 mars 2013

Efforts de récupération au 31 mars 2012 et au 4 mars 2013		
	31 mars 2012	4 mars 2013
Total des créances	862 403 \$	876 184 \$
Comptes inscrits auprès de l'ARC	152 343 \$	153 176 \$
Montant récupéré : compensation par l'ARC	6 646 \$	24 217 \$

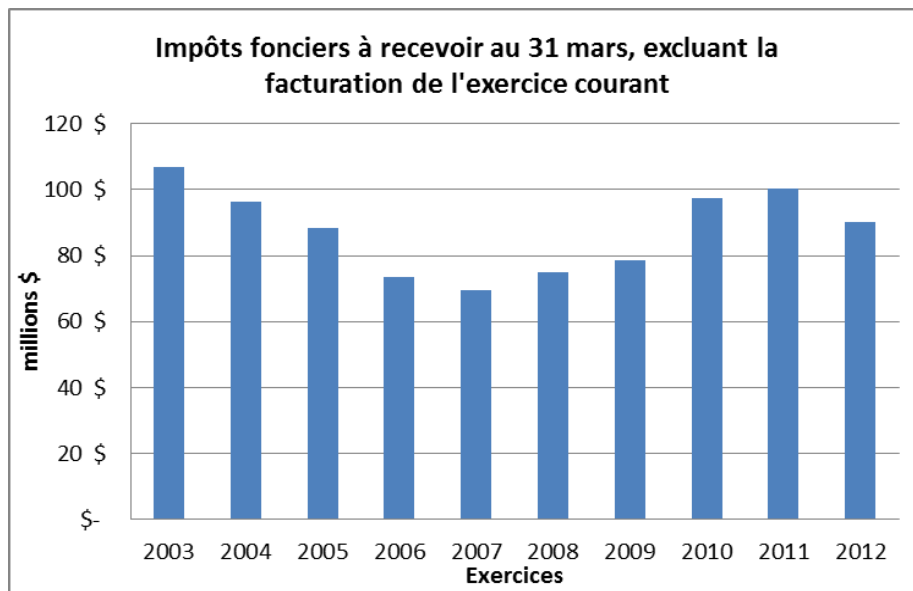
Fondé sur les données (non auditées) fournies par le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches

Ministère des Finances – impôt foncier

5.101 Comme il est mentionné précédemment, l'impôt foncier constitue l'élément le plus important des taxes et impôts à recevoir. Pour la période de trois exercices terminée le 31 mars 2012, le solde moyen des impôts fonciers à payer s'élevait à approximativement 1 milliard de dollars.

5.102 Cependant, environ 90 % du solde débiteur est relié à la facturation de l'exercice courant. Les relevés d'impôt foncier sont préparés à la fin de l'exercice en mars, mais l'impôt foncier est payable seulement à l'exercice suivant, ce qui crée une importante créance à la fin de l'exercice. La pièce 5.19 montre le solde de clôture des impôts fonciers à recevoir, excluant la facturation de l'exercice courant, pour les dix derniers exercices.

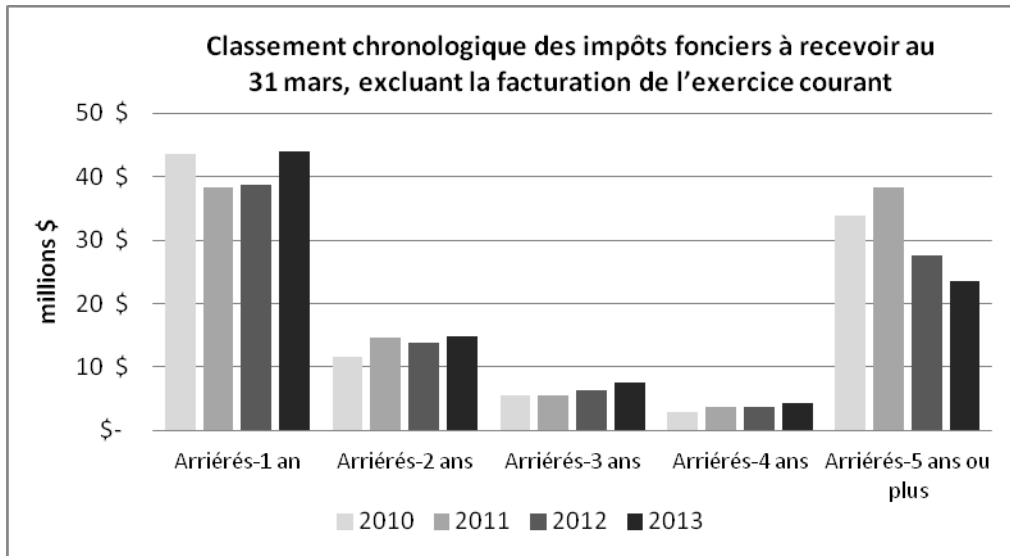
Pièce 5.19 - Impôts fonciers à recevoir au 31 mars, excluant la facturation de l'exercice courant (en millions)



Les montants (non audités) pour les exercices 2003 à 2011 ont été préparés par le ministère des Finances; le BVG a calculé le montant de 2012.

5.103 La pièce 5.20 montre qu'une part importante du solde débiteur des comptes d'impôt foncier est en souffrance depuis plus de cinq ans.

Pièce 5.20 - Classement chronologique des impôts fonciers à recevoir au 31 mars, excluant la facturation de l'exercice courant (en millions)



Fondé sur les données (non auditées) fournies par le ministère des Finances

5.104 Au cours de la dernière année, le ministère des Finances a lancé plusieurs initiatives visant à réduire le solde créditeur, notamment des améliorations administratives et une augmentation du montant maximum que le ministre est autorisé à radier. Un programme de rapprochement des impôts fonciers a été mis en œuvre pour offrir aux propriétaires dont le compte est en souffrance depuis plus d'un an la possibilité d'obtenir un allègement des sanctions s'ils acceptent une entente de paiement. Trois sortes d'allègement sont possibles, selon le plan de remboursement retenu. On nous a informés que, en mars 2013, cette initiative avait permis de recouvrer 3,7 millions de dollars sur 1 100 comptes. Le ministère des Finances a l'intention d'utiliser le programme de compensation de l'ARC pour le recouvrement des comptes d'impôt foncier en 2013.

Recommandation

5.105 Nous recommandons que le ministère des Finances achève son travail visant à inscrire de façon systématique les comptes d'impôt foncier en souffrance au Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada.

**Comptes débiteurs –
droits de scolarité
des Premières
Nations**

5.106 Les montants à recevoir des Premières Nations, y compris le capital et les intérêts, constituent un élément significatif des comptes débiteurs généraux. Le solde débiteur augmente constamment depuis 2012, exercice durant lequel d'importantes sommes ont été radiées. Au 31 mars 2011, avant ces importantes radiations, les montants dus par les Premières Nations représentaient 12 % (85,8 millions de dollars) du solde des comptes débiteurs généraux, somme qui s'est accumulée au fil des années. Les ententes en matière d'éducation conclues entre la province et les Premières Nations impliquent de nombreux ministères, 16 communautés des Premières Nations et le gouvernement fédéral. Étant donné la valeur et la complexité de ces soldes, nous avons décidé d'effectuer une analyse plus détaillée des comptes débiteurs des Premières Nations.

Contexte

5.107 Les communautés des Premières Nations et leurs organisations régionales sont chargées d'administrer les programmes et les services éducatifs et d'en assurer la prestation dans un certain nombre d'écoles gérées par des bandes dans les réserves du Nouveau-Brunswick. Lorsqu'un élève d'une Première Nation fréquente une école provinciale (hors réserve), le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance (MEDPE) facture des droits de scolarité pour couvrir le coût de l'éducation de l'élève. Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) verse un financement aux communautés des Premières Nations pour payer ces droits de scolarité. Chaque année, environ 1 500 élèves des Premières Nations qui vivent dans une réserve fréquentent une école publique du Nouveau-Brunswick.

5.108 Selon le Secrétariat des affaires autochtones (SAA), les rapports entre le Ministère et les communautés des Premières Nations se sont détériorés avec le temps et, rendu en 2004, le Ministère n'avait pas d'ententes signées relativement à la prestation de programmes et de services éducatifs pour de nombreux élèves des Premières Nations.

5.109 De plus, jusqu'en 2008, le financement versé par AADNC pour les droits de scolarité n'était pas suffisant pour couvrir le coût réel engagé par les communautés des Premières Nations. Cette insuffisance des fonds découlait d'un plafond établi pour le financement fédéral affecté à la région de l'Atlantique.

5.110 De plus, le SAA a indiqué que les communautés des Premières Nations estimaient ne pas recevoir des services éducatifs d'un niveau qui favorise la réussite des élèves. Les communautés des Premières Nations ont donc commencé à retenir les paiements de droits de scolarité dus à la province.

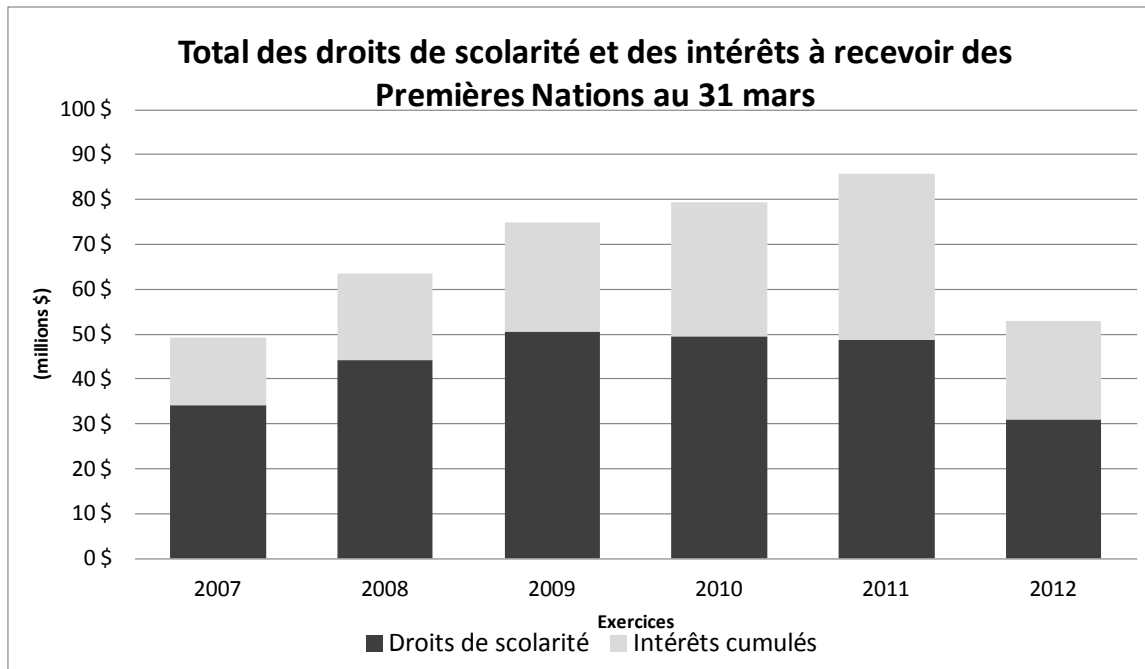
Ententes relatives aux programmes et aux services éducatifs améliorés

5.111 En 2008, le MEDPE a reçu le mandat de négocier des ententes relatives aux programmes et aux services éducatifs améliorés (ententes d'amélioration) d'une durée de cinq ans (2008-2013) afin de combler l'écart entre les montants reçus du gouvernement fédéral pour financer les droits de scolarité et les droits de scolarité établis par la province. Ces ententes devaient inclure un engagement par la province de réinvestir 50 % des droits de scolarité payés par les Premières Nations dans le système scolaire public afin de soutenir des programmes améliorés pour les élèves des Premières Nations, sous réserve du remboursement des arriérés de droits de scolarité par les Premières Nations.

Accords concernant le remboursement des arriérés de droits de scolarité

5.112 Les négociations entre le SAA et les communautés des Premières Nations visant à établir des accords concernant le remboursement des arriérés de droits de scolarité (accords de remboursement) ont débuté en 2008. La démarche comprenait un plan de remboursement des arriérés de droits de scolarité dus à la province pour les services éducatifs rendus antérieurement. Des ententes d'amélioration devaient être signées avec les Premières Nations qui, si c'était le cas, avaient signé un accord de remboursement. Au cours des négociations et à la demande des chefs des Premières Nations, les deux types d'entente ont été temporairement dissociés, étant entendu que les Premières Nations continueraient à rencontrer la province pour conclure les négociations sur les arriérés de droits de scolarité en temps opportun. Le capital des arriérés de droits de scolarité dus par 11 des 16 Premières Nations s'élevait à environ 46,5 millions de dollars au début des négociations. Les cinq autres Premières Nations étaient visées par un arrangement distinct, en vertu duquel les paiements de droits de scolarité étaient versés directement à la province par AADNC. La pièce 5.21 montre le montant total des droits de scolarité et des intérêts à recevoir des communautés des Premières Nations au 31 mars.

Pièce 5.21 - Total des droits de scolarité et des intérêts à recevoir des Premières Nations au 31 mars



Chiffres fondés sur les données (non auditées) fournies par le ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance.

Négociations des accords concernant le remboursement des arriérés de droits de scolarité

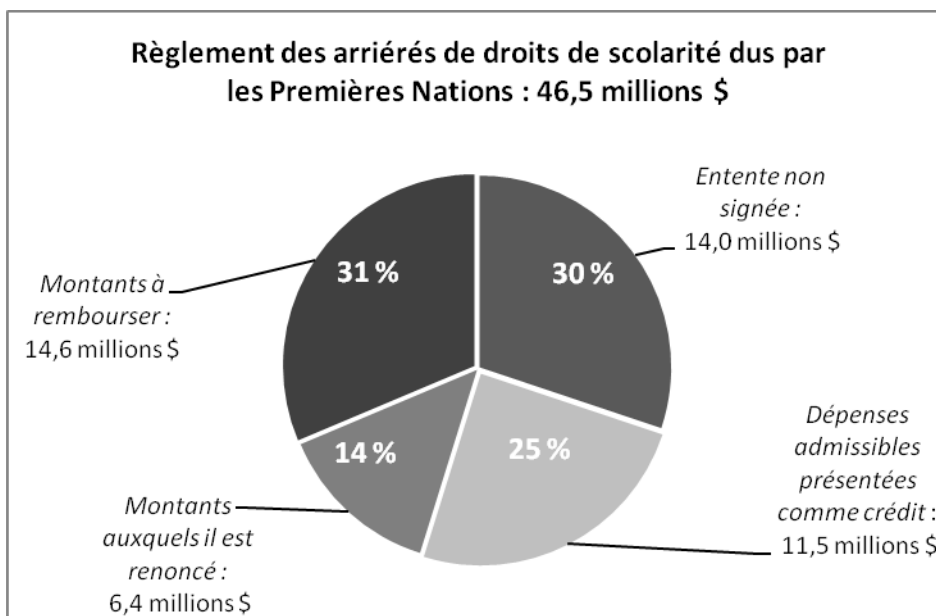
5.113 Huit des 11 Premières Nations ont signé un accord concernant le remboursement des arriérés de droits de scolarité. Les trois autres Premières Nations n'ont toujours pas conclu d'accord. Cependant, les 16 Premières Nations ont signé une entente d'amélioration et bénéficient actuellement du réinvestissement de 50 % des droits de scolarité par la province. Alors que le réinvestissement des droits de scolarité était conditionnel au remboursement des arriérés de droits de scolarité cumulés, les trois Premières Nations qui n'ont pas signé d'accord de remboursement ont commencé à recevoir le financement accru entre avril 2009 et septembre 2010.

5.114 Durant les négociations liées aux accords de remboursement, le SAA a reconnu que, avant la signature des ententes d'amélioration, les Premières Nations fournissaient des ressources éducatives à leurs élèves sans recourir à aucun programme financé par le gouvernement provincial. Le SAA, le MEDPE et le Conseil de gestion ont convenu qu'un crédit serait accordé aux Premières Nations pour ces dépenses, applicable aux montants dus pour les arriérés de droits de scolarité. De nombreuses Premières Nations ont reçu un crédit applicable aux montants dus pour les arriérés de droits de scolarité en reconnaissance des dépenses de soutien qu'elles avaient engagées à des

fins éducatives. De plus, durant les négociations, la province a renoncé à une partie des arriérés de droits de scolarité dus par une Première Nation.

5.115 La pièce 5.22 ventile, par catégorie de règlement, les arriérés de 46,5 millions de dollars dus par 11 Premières Nations. Les négociations et les règlements conclus individuellement avec les Premières Nations ont eu lieu sur plusieurs années. Des négociations sont en cours avec trois Premières Nations.

Pièce 5.22 - Ventilation des règlements conclus avec les Premières Nations au sujet des arriérés de droits de scolarité (capital seulement)



Chiffres fondés sur les données (non auditées) fournies par le Secrétariat des affaires autochtones

5.116 Jusqu'à présent, des dépenses admissibles s'élevant à 11,5 millions de dollars ont été portées au crédit des arriérés dus par huit Premières Nations. Le MEDPE nous a indiqué que les communautés des Premières Nations qui ne devaient pas d'arriérés considèrent que la situation n'est pas équitable. Alors que ces dernières ont financé des programmes additionnels pour leurs élèves, leurs initiatives n'ont donné lieu à aucun avantage semblable de la part de la province. En fait, ces Premières Nations sont pénalisées du fait de ne pas avoir d'arriérés à rembourser.

Intérêts

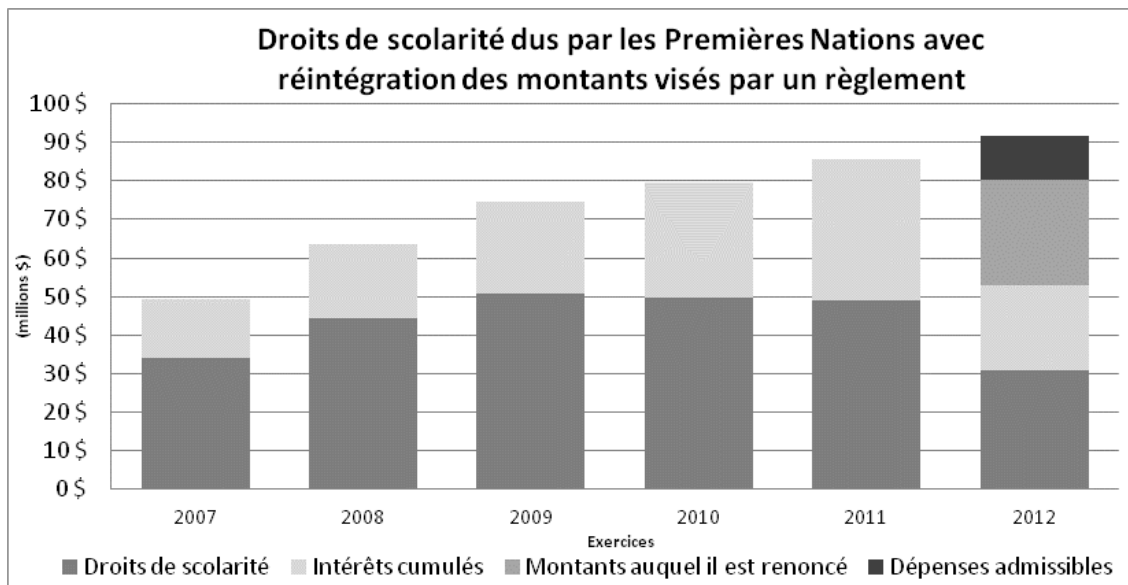
5.117 Le Conseil de gestion a autorisé le recouvrement des arriérés sans intérêt en vertu des accords de remboursement. En conséquence, en 2011, des intérêts se

chiffrant à approximativement 20 millions de dollars dus par quatre Premières Nations ont été radiés.

5.118 Pour ce qui est des montants dus en vertu des ententes d'amélioration, les intérêts s'accumulent annuellement. Le Conseil de gestion a indiqué que des intérêts seraient exigés pour les droits de scolarité non remboursés conformément aux ententes d'amélioration. Toutefois, le SAA et le MEDPE ont tous les deux déclaré ne pas s'attendre à ce que les Premières Nations remboursent les intérêts. Lorsque les intérêts créditeurs sont inscrits, une provision pour créances douteuses de 100 % est immédiatement établie, et aucune partie d'aucun paiement n'est appliquée aux intérêts dus.

5.119 La pièce 5.23 montre le coût important que représentent pour la province les radiations et l'application des dépenses admissibles à titre de crédit sur le solde des droits de scolarité dus par les Premières Nations.

Pièce 5.23 - Droits de scolarité dus par les Premières Nations avec réintégration des montants visés par un règlement



Chiffres fondés sur les données (non auditées) fournies par le Secrétariat des affaires autochtones

Remboursement en vertu des accords de remboursement des arriérés de droits de scolarité

5.120 Au cours des négociations relatives aux accords de remboursement, le SAA a permis à chaque Première Nation de choisir un calendrier de remboursement qui ne lui causerait pas de difficultés financières. Dans un cas, la Première Nation remboursera environ 25 000 \$ par année (sur des arriérés qui totalisaient 580 000 \$ en janvier 2013)

jusqu'en 2035. Dans un autre cas, des arriérés qui s'élèvent à 800 000 \$ seront remboursés sur une période de 20 ans. Étant donné que les montants dus en vertu des accords de remboursement ne prévoient aucun intérêt, il y a un coût pour le gouvernement associé au fait d'accorder des modalités de remboursement de très longue durée.

Possibilité de compensation sur d'autres paiements

5.121 En 2008, Conseil de gestion a approuvé la retenue de paiements par voie de déduction ou de compensation sur les montants dus qui doivent être remboursés à la province par une Première Nation en vertu des accords de remboursement. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick verse des sommes importantes aux Premières Nations en vertu de diverses ententes relatives à l'essence, au tabac et aux jeux de hasard. Il serait possible de recouvrer des montants dus au titre des services éducatifs en vertu des accords de remboursement par voie de compensation à même ces versements. Même si le Conseil de gestion a autorisé les compensations en 2008, jusqu'à présent, cette option n'a pas été utilisée.

5.122 Enfin, les ententes d'amélioration contiennent les dispositions suivantes :

[Traduction.]

5. Remboursement des arriérés de droits de scolarité

5.1 Par les présentes, la Première Nation convient, lorsqu'il est approprié de le faire, de signer un accord concernant le remboursement des arriérés de droits de scolarité avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick afin de régler les arriérés de droits de scolarité dus à la province pour services éducatifs rendus antérieurement.

5.2 Le défaut de respecter les obligations de l'accord concernant le remboursement des arriérés de droits de scolarité conclu entre la Première Nation et le gouvernement du Nouveau-Brunswick peut donner lieu à la résiliation de la présente entente.

5.123 Bien que trois Premières Nations n'aient pas signé un accord de remboursement, les réinvestissements en vertu de l'entente d'amélioration continuent à avoir lieu, et les ententes n'ont pas été résiliées.

Recommandation

5.124 Étant donné que les ententes d'amélioration actuelles quinquennales conclues avec des Premières Nations expirent en 2013, nous recommandons que le Secrétariat des affaires autochtones et le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance établissent des modalités de paiement pour tous les arriérés dus avant que de nouvelles ententes d'amélioration soient signées. Le réinvestissement de fonds provinciaux (en vertu des nouvelles ententes) ne devrait pas avoir lieu avant que les modalités de paiement soient négociées.

**Traitement
équitable des
débiteurs**

**Les contribuables en
défaut de paiement
devraient être
traités
équitablement**

5.125 En rassemblant l'information sur les comptes débiteurs de différents ministères, nous avons découvert que les débiteurs sont traités différemment selon le ministère qui détient la créance. Dans certains cas, nous avons observé entre les ministères des différences qui semblent inéquitables.

5.126 Voici quelques exemples de traitement inéquitable :

- Des intérêts sont exigés et perçus sur certains comptes en souffrance, mais pas sur d'autres.
- Une entité peut devoir de l'argent à un ministère tout en recevant des paiements d'un autre ministère. Dans un cas, une entreprise en défaut de paiement sur un prêt a quand même reçu des fonds du même ministère.
- Certains fonctionnaires qui doivent de l'argent au gouvernement (p. ex. employés ayant un prêt étudiant non remboursé) font l'objet d'une compensation sur salaire¹⁹, alors que ce n'est pas le cas pour d'autres (p. ex. employés qui doivent des frais vétérinaires).
- Les efforts pour recouvrer les sommes dues à la province visent davantage les individus que les entreprises (poursuite de clients actuels ou antérieurs de l'aide sociale qui ont reçu des paiements en trop vs poursuite d'entreprises ayant un prêt non remboursé).
- Les pratiques concernant le recouvrement de créances

¹⁹ Selon l'article 52(1) de la *Loi sur l'administration financière*, « Dans le cas où une personne doit à la province une somme d'argent déterminée, le contrôleur peut retenir par voie de déduction ou de compensation le montant de la dette sur toute somme qui peut être due ou payable par la province à cette personne ».

auprès des Premières Nations semblent uniques et moins rigoureuses que pour toutes les autres créances que nous avons examinées.

5.127 De nombreuses directives dans le volume 6 du *Manuel d'administration* du GNB offrent des lignes directrices pour la gestion des comptes débiteurs au niveau des ministères. La directive AD-6304 prévoit que les ministères « doivent établir les procédures valables de perception pour les divers types de comptes à recevoir ». Nous avons examiné cette directive, ainsi que d'autres documents connexes, afin de déterminer si un traitement équitable des débiteurs est explicitement prévu dans les lignes directrices transmises aux ministères pour établir leurs politiques de recouvrement. Nous avons également examiné les politiques de recouvrement, là où elles existent, d'un certain nombre de ministères. Nous avons constaté que les lignes directrices ne mentionnent pas le traitement équitable des débiteurs, pas plus que la vaste majorité des politiques de recouvrement que nous avons examinées. Au cours de la recherche faite dans le cadre de notre projet, nous avons constaté que certaines administrations incluent le traitement équitable des débiteurs dans leurs politiques et directives sur la gestion des comptes débiteurs. Par exemple, la *Directive sur la gestion des comptes débiteurs* du Conseil du Trésor du Canada énumère les responsabilités suivantes des administrateurs généraux à l'égard des débiteurs :

Établir des procédures [...] afin d'assurer le traitement équitable des débiteurs :

- *les débiteurs sont mis au courant de leurs obligations en vertu des lois et des règlements qui s'appliquent ainsi que des processus administratifs d'examen ou d'appel en place qui prévoient des mesures de redressement et de recours;*
- *les lois, les règlements ou les politiques pertinents sont appliqués de façon uniforme à tous les débiteurs;*
- *toute information fournie aux débiteurs est exacte et compréhensible;*
- *la situation financière du débiteur et toute autre*

situation spéciale sont prises en compte au moment du recouvrement d'une créance;

- *les attentes du ministère en matière de services sont communiquées en toute franchise aux débiteurs²⁰.*

5.128 À notre avis, il est grandement préférable d'avoir des politiques de recouvrement équitables pour tous les débiteurs du gouvernement. Ce dernier devrait traiter les contribuables qui doivent de l'argent d'une manière juste et équitable. Un tel concept devrait être intégré à toute directive élaborée durant la mise en œuvre de l'unité centrale des recouvrements.

Recommandation

5.129 Nous recommandons que le ministère des Finances établisse des lignes directrices en matière de recouvrement qui assurent le traitement équitable des débiteurs.

²⁰ Selon le paragraphe 6.1.7 de la *Directive sur la gestion des comptes débiteurs*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Chapitre 6

Énergie NB

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase I

Contenu

Introduction.....	259
Étendue.....	259
Résumé des résultats.....	260
Contexte général.....	265
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau (CPL).....	266
Coûts de la remise à neuf.....	276

Énergie NB

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase I

Introduction

6.1 La remise à neuf de la centrale de Point Lepreau (CPL) est l'un des plus grands projets d'immobilisations jamais entrepris par la province du Nouveau-Brunswick. On estime à 1,4 milliard de dollars le coût en capital final engagé par Énergie NB. Un autre milliard de dollars de dépenses pour les frais d'exploitation de la Corporation d'énergie nucléaire Nouveau-Brunswick (Énergie nucléaire NB) et les frais marginaux de l'énergie de remplacement engagés par Énergie NB pendant la durée de remise à neuf a été reporté à un compte spécial. Énergie NB a l'intention de rembourser le coût de remise à neuf s'élevant à 2,4 milliards de dollars (moins tout recouvrement obtenu d'autres sources) au cours des 27 prochaines années au moyen des tarifs d'électricité de la province.

6.2 La remise à neuf aura duré 37 mois de plus et coûté 1 milliard de dollars de plus que prévu. Étant donné l'ampleur de ce projet d'immobilisations et la probabilité qu'Énergie NB entreprenne d'autres grands projets d'immobilisations à l'avenir, nous croyons que ce chapitre présente un grand intérêt pour l'Assemblée législative et les contribuables du Nouveau-Brunswick, dont la plupart sont aussi des clients d'Énergie NB.

Étendue Phase I

6.3 Nous avons décidé de mener notre examen en deux étapes. Voici les objectifs de la première phase :

1. décrire les éléments clés de la planification et de l'exécution de la remise à neuf de la CPL par Énergie NB;
2. présenter un sommaire des montants constitutifs du

compte d'immobilisation de 1,4 milliard de dollars et du compte de report d'un milliard de dollars se rapportant à la remise à neuf.

Phase II

6.4 Pendant la deuxième phase, nous avons l'intention de continuer notre examen de la remise à neuf. En particulier, nous compléterons des analyses et des contrôles plus détaillés des principaux composants des coûts du projet, et évaluerons leur caractère raisonnable à partir de l'information présentée dans ce chapitre. Nous planifions faire état des résultats de cette deuxième phase dans notre rapport de 2014.

6.5 Dans le cadre de nos recherches d'information pour le présent chapitre, nous avons mené des entrevues avec divers représentants d'Énergie NB et visité la centrale de Point Lepreau. Nous avons aussi passé en revue les procès-verbaux du conseil d'administration d'Énergie NB et de son comité de surveillance nucléaire, assisté à plusieurs audiences sur les tarifs d'Énergie NB de la Commission de l'énergie et des services publics (CESP) et examiné d'autres documents. Enfin, nous avons examiné et résumé l'information sur les coûts de la remise à neuf.

6.6 Certaines informations financières, statistiques et autres contenues dans le présent chapitre ont été assemblées à partir de données fournies par Énergie NB. Elles n'ont pas été auditées ni vérifiées d'aucune manière. Les lecteurs sont avertis que ces informations financières, statistiques et autres peuvent ne pas convenir à leurs fins.

Résumé des résultats

Processus de prise de décision

6.7 L'accord final du gouvernement concernant la remise à neuf de la centrale de Point Lepreau a été annoncée par le premier ministre le 29 juillet 2005. Les conseils d'administration d'Énergie nucléaire NB et de la Corporation de portefeuille Énergie Nouveau-Brunswick avaient auparavant recommandé de procéder à la remise à neuf.

6.8 La décision initiale de conclure un contrat sous certaines conditions avec Énergie atomique du Canada limitée (EACL) a été prise en 2001; cette décision n'aura été remise en question qu'en 2004 avec le dépôt du rapport du consultant externe engagé par la province. Bien que ses recommandations aient été formulées trois ans après le début du processus de prise de décision, elles auront donné lieu à :

- un examen approfondi du projet d'accord entre EACL et Énergie NB, notamment en ce qui concerne les coûts à payer et les risques assumés par les deux parties;
- un examen sommaire des solutions autres que celle de remettre à neuf le réacteur par EACL.

Les risques n'ont pas été adressés adéquatement dans le processus de prise de décision

6.9 D'autres risques n'ont pas été adressés adéquatement dans le processus de prise de décision, notamment :

- Le risque pour la province de financer seule un projet d'une telle envergure. La recherche d'un partenaire n'a commencé qu'après le dépôt du rapport par le consultant externe du gouvernement en 2004, et s'est finalement soldée par un échec.
- Le risque associé à la période de temps nécessaire pour recouvrer tous les coûts de remise à neuf, estimée à 27 ans par Énergie NB. (p. eg. Est-ce que la CPL va continuer de produire de l'énergie, et donc des recettes, tout au long de la période entière.) (Remarque – L'organisme de réglementation d'Énergie NB, la Commission de l'énergie et des services publics (CESP), a ultérieurement approuvé cette estimation.) Le coût de construire ou de remettre à neuf une centrale nucléaire peut être plus élevé que les coûts de construction ou de remise à neuf d'autres options de production d'énergie. Ceci apporte un élément de risque plus élevé puisque plus de dollars investis doivent être recouverts pendant une longue période. Si le contexte commercial n'est ni stable ni favorable, ceci augmente le risque d'obtenir un recouvrement intégral au long de la longue période de recouvrement. Il semble qu'on ait présumé que le contexte commercial dans lequel allait évoluer Énergie NB tout au long de la vie utile de la CPL remise à neuf serait relativement stable. Toutefois, pendant la période de planification et d'exécution de la remise à neuf, on a procédé à la restructuration d'Énergie NB, on a tenté de vendre la totalité ou une partie de la Corporation, on a envisagé la construction d'un deuxième réacteur nucléaire à Point Lepreau, et une partie d'EACL, l'entrepreneur direct, a été vendue. De plus, la croissance de la demande provinciale en électricité stagne depuis quelques années.
- Le risque associé aux coûts importants de la planification de la remise à neuf de la CPL (90,2 millions de dollars ou 6,4 % du coût original de

1,4 milliards de dollars du projet), engagés avant même qu'une décision définitive n'eût été prise; ces coûts ne présentent aucun intérêt si une autre solution est retenue. Énergie NB a indiqué qu'un pourcentage faible des coûts totaux de projet sont généralement engagés progressivement pendant l'étape de planification d'un projet de cette envergure, et que de tels coûts sont nécessaires afin d'assurer que les décideurs aient accès à de l'information adéquate au sujet des options considérées.

Recommandation pour les prochains grands projets d'immobilisations

Fin et surveillance des travaux de remise à neuf de la CPL

Retard des travaux de remise à neuf de la CPL

Surveillance du processus de remise à neuf de la CPL

Coûts reliés au processus de remise à neuf de la CPL

Coût total de la remise à neuf de la CPL

6.10 Notre recommandation en ce qui concerne le processus de prise de décision pour les prochains grands projets d'immobilisations est présentée à la pièce 6.1.

6.11 La remise à neuf de la CPL était pratiquement terminée en mai 2012. Des représentants d'Énergie NB ont indiqué que l'installation de 380 tubes de cuve a été retardée de 15,5 mois en raison de dommage physique accidentel aux forages des plaques de tube de cuve qui a entraîné la réinstallation des tubes. Énergie NB a déclaré que la centrale était commercialement viable en novembre 2012. C'est à partir de ce moment qu'est réputée avoir commencé la durée de vie utile prolongée de 27 ans de la CPL.

6.12 L'effet financier sur Énergie NB du retard dans les travaux de remise à neuf était encore débattu en octobre 2013. Un litige contre l'assureur du projet pour recouvrer une portion importante des pertes découlant du retard est en cours.

6.13 Nous avons trouvé des preuves indiquant une structure de surveillance rigoureuse tout au long du projet de remise à neuf. Y ont pris part les membres des conseils d'administration d'Énergie NB et d'Énergie nucléaire NB, de même que la haute direction et le personnel de gestion des opérations d'Énergie NB et d'EACL.

6.14 En novembre 2012, les coûts de remise à neuf de la CPL se chiffraient à 2,4 milliards de dollars. Ce montant inclut 1,4 milliard de dollars de coûts en capital directs pour la remise à neuf et un milliard supplémentaire de coûts reportés que l'on englobe dans le coût global de la remise à neuf conformément aux dispositions réglementaires. Ces montants dépassent d'un milliard de dollars les coûts estimés à un milliard de dollars de coûts en capital et à

0,4 milliard de coûts reportés.

Coûts en capital de la remise à neuf de la CPL

6.15 Les coûts en capital du projet incluent tous les coûts directs qui découlent de la planification et de l'exécution des travaux de remise à neuf de la CPL, y compris les travaux effectués par des entrepreneurs tiers et le personnel d'Énergie NB, de même que les coûts de financement engagés pendant la période de construction.

6.16 Les éléments clés des coûts en capital comprennent 90,2 millions de dollars pour la planification et le lancement du projet; 780,3 millions de dollars pour les services professionnels et contractuels; 260,5 millions de dollars pour les coûts internes d'Énergie NB; et 292,9 millions de dollars pour les intérêts capitalisés.

Coûts reportés de la remise à neuf de la CPL

6.17 Les coûts reportés sont des charges engagées par Énergie nucléaire NB et la Corporation de production Énergie Nouveau-Brunswick (Production Énergie NB) découlant de la mise hors service de la CPL et, par conséquent, de l'absence de production d'énergie pendant la période de remise à neuf. Ces coûts ne sont pas éligibles à être capitalisés conformément aux normes comptables en matière d'immobilisations qui s'appliquent à Énergie NB. Toutefois, ils peuvent être recouverts des clients au cours des périodes futures (c'est-à-dire des clients qui utilisent l'énergie produite par la CPL remise à neuf) au moyen du processus de fixation des tarifs de la CESP.

6.18 En novembre 2012, les coûts reportés cumulatifs comprenaient 839,8 millions de dollars en frais d'exploitation pour Énergie nucléaire NB, 1 032,9 millions de dollars en énergie de remplacement pour Production Énergie NB, 112,0 millions de dollars en intérêts débiteurs imputables au report; moins un crédit de 957,1 millions de dollars pour la répartition des recettes provenant des clients pendant la remise à neuf.

Pièce 6.1 – Sommaire des recommandations

Recommandations	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>6.31 À partir de nos observations sur le processus de prise de décision entourant la remise à neuf de la Centrale de Point Lepreau, nous recommandons ce qui suit pour tous les grands projets d'immobilisations qu'Énergie NB entreprendra à l'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le processus de prise de décision soit clairement documenté, y compris l'identification des rôles et des responsabilités de chaque acteur clé (ex. : Énergie NB, la province, entrepreneurs externes, organismes de réglementation, comme la Commission de l'énergie et des services publics, etc.), avant que des dépenses importantes ne soient engagées; • un calendrier de prise de décision soit élaboré et ait reçu l'approbation des acteurs clés; • toutes les solutions viables soient repérées et fassent l'objet d'une analyse, aussitôt que possible dans le processus; • les dépenses engagées avant la prise de décision soient limitées à ce qui est nécessaire afin d'évaluer et atténuer adéquatement les risques liés aux options considérées avant de choisir l'option préférée; • les services d'un expert externe et indépendant soient retenus pour orienter le processus de sélection de la meilleure solution; repérer et élaborer des stratégies d'atténuation de tous les risques importants; repérer les soumissionnaires préférés; et s'assurer d'obtenir le meilleur résultat possible pour les clients provinciaux; • le processus soit transparent et le public soit informé des critères à être utilisés aux fins de prise de décision, de l'avancement du processus de prise de décision et des principaux motifs appuyant la solution préférée. 	<p><i>Une gestion de projet efficace est essentielle à la réalisation des buts et objectifs stratégiques d'Énergie NB. La remise à neuf de la centrale de Point Lepreau a été le plus grand projet d'immobilisations réalisé par Énergie NB depuis des décennies.</i></p> <p><i>Énergie NB s'est engagée à apprendre de cette expérience précieuse afin d'accroître l'efficacité et le rendement de ses processus de gestion de projet. Énergie NB valorise et appuie les recommandations formulées dans le présent rapport et les appliquera dans le cadre des travaux entamés par la création d'un nouveau Bureau de gestion de projet d'entreprise.</i></p> <p><i>Le Bureau de gestion de projet d'entreprise permettra d'assurer une approche systématique et cohérente de la gestion des grands projets d'Énergie NB. Le Bureau de gestion de projet d'entreprise établira les exigences relatives aux plans de gestion et de gouvernance des projets officiels pour chaque grand projet, qui comprend la clarification des rôles et des responsabilités de tous les principaux partenaires du projet.</i></p> <p><i>Toutes les approbations de projets majeurs et les dépenses suivront une approche progressive ou graduelle, qui comprend les approbations requises de divers participants, notamment le conseil d'administration d'Énergie NB et les organismes de réglementation. L'approche intégrera également des processus de consultation afin d'encourager la participation de conseillers externes, du public et des collectivités des Premières Nations, dans l'examen des options du projet.</i></p> <p><i>Les recommandations formulées dans le rapport seront complétées et intégrées dans le cadre de la gestion de projet d'Énergie NB qui sera appliquée dans le cadre du prochain projet majeur d'Énergie NB.</i></p>	<p>12 à 18 mois</p>

Contexte général**Corporation d'énergie nucléaire Nouveau-Brunswick (Énergie nucléaire NB)**

6.19 La Corporation d'énergie nucléaire Nouveau-Brunswick (Énergie nucléaire NB) est responsable des activités courantes de la Centrale de Point Lepreau (CPL), y compris pendant la période de remise à neuf. Énergie nucléaire NB a son propre conseil d'administration et l'autorisation légale de conclure des contrats. Elle rend des comptes à la province par l'intermédiaire de son organisation mère, la Corporation de portefeuille Énergie NB. Les mêmes directeurs travaillent à la fois pour Énergie nucléaire NB et pour la Corporation de portefeuille Énergie NB. L'annexe I fournit de plus amples renseignements sur la structure du groupe d'entreprises d'Énergie NB en place au moment de la remise à neuf.

6.20 Énergie nucléaire NB a pris en charge la remise à neuf de la CPL, dès que la décision de procéder a été prise. Des représentants d'Énergie NB nous ont indiqué que la remise à neuf a créé jusqu'à 2 000 emplois pendant la période de construction. La CPL emploie environ 800 travailleurs permanents.

Tendance à la baisse de la demande en électricité dans la province

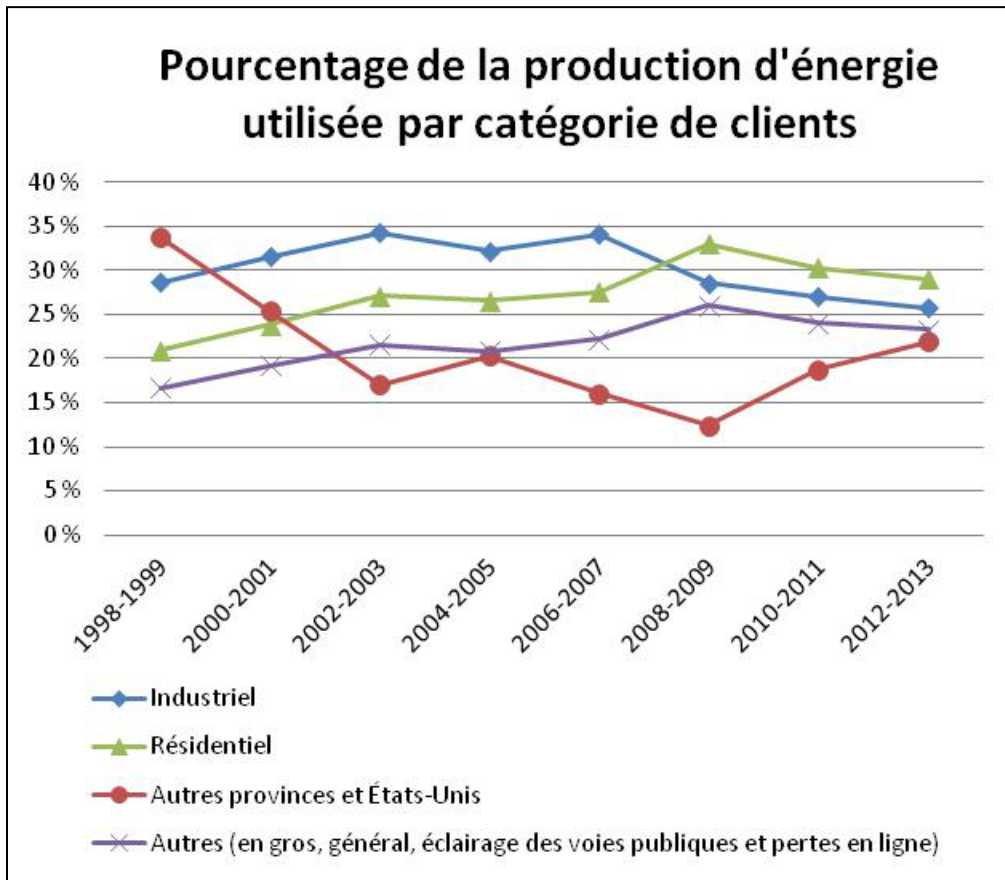
6.21 Les ventes d'électricité (en kilowattheures) d'Énergie NB ont chuté de 15 % au cours des 15 derniers exercices, passant d'un sommet de plus de 20 000 millions de kilowattheures (kWh) en 1998-1999 à environ 17 000 millions de kWh en 2012-2013. Toutefois, cette baisse de la demande n'a pas été uniforme dans les catégories de recettes.

Changement de la demande relative en électricité des différents groupes de clients

6.22 Comme le montre la pièce 6.2, depuis 1998-1999, les clients de la catégorie « Autres provinces et États-Unis » sont passés des principaux consommateurs aux derniers consommateurs d'énergie produite par Énergie NB. Au cours de cette période, l'utilisation globale d'énergie de ce groupe de clients a chuté de 47 % et les ventes aux industries ont chuté de 27 %.

6.23 Cependant, pendant la même période, les clients résidentiels sont passés de la troisième à la première place dans la liste des consommateurs, et consomment désormais presque 30 % de l'énergie produite par Énergie NB.

Pièce 6.2 – Pourcentage de la production d'énergie utilisée par catégorie de clients



Source: préparé par le Bureau du vérificateur général à partir des rapports annuels d'Énergie NB

6.24 Un examen des tarifs facturés à tous les clients d'Énergie NB indique une hausse annuelle moyenne de 2,7 % au cours des exercices de 1999 à 2013, comme le montrent les rapports annuels d'Énergie NB. Ce taux moyen est légèrement plus élevé que l'augmentation annuelle moyenne de l'indice des prix à la consommation (IPC) des mêmes périodes, qui se situait environ à 2,0 %.

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau (CPL) Processus de prise de décision

6.25 À la fin des années 1990, on a retenu les services d'un consultant pour « établir la durée de vie utile et économique de la CPL et [...] évaluer les différentes stratégies opérationnelles de la CPL ». En avril 1998, le consultant a rapporté qu'Énergie devrait prévoir la remise à neuf de la centrale entre 2005 et 2011, plutôt qu'en 2014, comme le voulait le plan original. On a fixé la date cible de mise hors service et de début des travaux de remise à neuf en 2006. Énergie NB a indiqué que cette date cible a été révisée par la suite pendant l'exercice 2003-2004 après qu'il a été déterminé que

l'exploitation pouvait continuer jusqu'en 2008 avec un risque acceptable. Le consultant était également d'avis :

- qu'il ne fallait pas fermer la CPL dans un avenir proche;
- qu'il fallait exploiter la CPL aussi longtemps que possible avant de la remettre à neuf;
- que, étant donné les perspectives de prix (élevés) du gaz naturel, la prolongation de la vie utile de la centrale semblait être la solution la plus économique comparativement à la construction d'une centrale alimentée au gaz naturel;
- qu'il était compliqué de projeter les coûts pour les années à venir en raison de l'incertitude future des prix du gaz naturel et des rendements de conversion.

6.26 Il appert qu'Énergie NB a fondé sa planification initiale sur les avis du consultant. Après le dépôt du rapport du consultant sont survenus les événements suivants :

Chronologie des événements :

2001
Signature d'un contrat préliminaire de retubage avec EACL



1. En 2001, un contrat préliminaire est conclu avec Énergie atomique du Canada limitée (EACL) pour le retubage du réacteur. En mars 2002, la Corporation signe un accord de remise à neuf avec EACL. Les contrats incluait une liste de livrables pour une première et une deuxième phases. La première phase consistait principalement en la planification du projet et la deuxième phase, en une planification détaillée et la construction. La deuxième phase reposait sur la décision définitive de la province d'aller de l'avant avec la remise à neuf de la CPL. EACL a commencé les travaux de la première phase dès la signature des contrats. Cette première phase de la remise à neuf aura coûté 90,2 millions de dollars. Ce montant inclut les coûts engagés pour les deux contrats, de même que les coûts internes d'Énergie NB jusqu'à la date où le projet a reçu l'accord définitif de la province en 2005. Si le gouvernement avait ultimement décidé de ne pas aller de l'avant avec la remise à neuf de la CPL, ces coûts auraient engendré peu de bénéfice en matière de production d'énergie.

2002
Énergie NB
présente sa
proposition de
remise à neuf de
la CPL à la
CESP

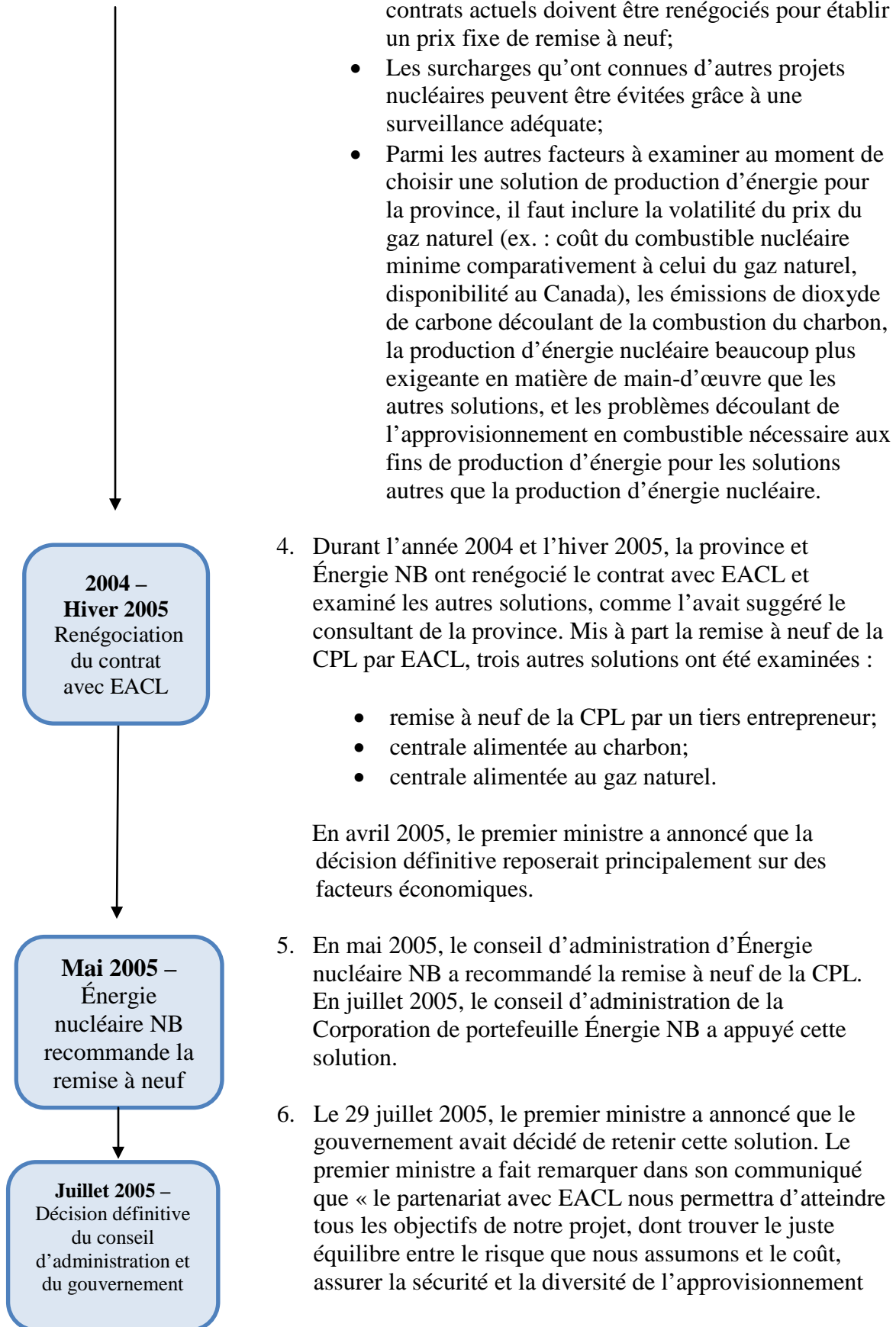


2. En mars 2001, Énergie NB s’est présentée devant le conseil de la Commission des entreprises de services publics (la Commission), le prédécesseur de la Commission de l’énergie et des services publics (CESP), avant de déposer une demande à la Commission. En 2002, Énergie NB dépose une demande de remise à neuf de la CPL à la Commission. Après avoir analysé les trois solutions de production future d’énergie, soit l’énergie nucléaire, le gaz naturel et l’Orimulsion, la Commission a conclu que la remise à neuf de la CPL ne présenterait aucun avantage important pour les clients. Elle a donc recommandé au conseil d’administration d’Énergie NB de ne pas mettre en œuvre la solution de production d’énergie nucléaire. La Commission a toutefois mis l’accent sur d’autres facteurs à considérer qui n’entrent pas dans son mandat (ex. : enjeux environnementaux et développement économique) et a indiqué que le gouvernement devrait en tenir compte au moment de prendre sa décision définitive. Elle a également indiqué que même si on prévoit une demande accrue en énergie dans le futur, la CPL remise à neuf, ajoutée aux autres sources de production provinciales existantes, pourrait fournir plus d’énergie que les demandes projetées dans la province lorsque terminée. Les recommandations de la Commission au conseil d’administration d’Énergie NB sont assujetties à la *Loi sur les entreprises de services publics* et ne sont donc pas contraignantes. Il revenait ainsi au conseil d’administration d’Énergie NB d’accepter ou de rejeter ces recommandations.

Printemps 2004
– Embauche
d’un consultant



3. Au printemps 2004, un consultant embauché pour agir au nom de la province a présenté au conseil d’administration d’Énergie NB un rapport sur le projet de la CPL. Il a indiqué qu’il partage l’avis de la CESP, à savoir qu’aucun motif purement économique ne justifiait de retenir la solution de production d’énergie nucléaire plutôt que les autres solutions. Par conséquent, il n’a pas préconisé l’adoption d’une solution, mais a plutôt formulé une série de recommandations « visant à favoriser un processus de prise de décision qui soit ouvert, auditable et fondé sur les faits », notamment :
- Énergie NB doit chercher des partenaires pour mener ce projet;
 - EACL est un entrepreneur acceptable pour la solution de production d’énergie nucléaire, mais les



(en énergie), optimiser les avantages pour l'environnement (réduction attendue des émissions de dioxyde de carbone par le rejet de la solution de combustion fossile), et maintenir en poste 700 travailleurs qualifiés ».

Nos observations sur le processus de prise de décision

6.27 Nous formulons les observations suivantes sur le processus de prise de décision.

1. Le processus de prise de décision a duré quatre ans et demi, soit de 2001 à l'été 2005. À la fin du printemps 2005, des incertitudes importantes subsistaient encore quant à la solution à adopter pour satisfaire aux besoins futurs de la province en électricité. Les données d'Énergie NB de 2005 indiquent qu'une décision sur la remise à neuf devait être prise le plus rapidement possible afin que la CPL puisse être préparée à temps pour la date cible de mise hors service en 2008. Selon notre examen, la principale décision (c'est-à-dire retenir un des deux entrepreneurs pour la remise à neuf de la CPL [énergie nucléaire]; construire Belledune II [charbon]; ou construire une nouvelle centrale [gaz naturel]) a été prise très tard dans le processus, alors que les contraintes de temps étaient importantes.
2. La décision initiale de conclure un contrat sous certaines conditions avec EACL a été prise très tôt dans le processus et nous n'avons vu aucune preuve qu'elle ait été remise en question avant le dépôt du rapport du consultant externe du gouvernement en 2004. Bien que ses recommandations aient été formulées trois ans après le début du processus de prise de décision, elles ont assuré que :
 - Il y a eu un examen approfondi du projet d'accord entre EACL et Énergie NB, notamment en ce qui concerne les coûts à payer et les risques assumés par les deux parties;
 - Il a été tenu compte des solutions autres que celle de remettre à neuf le réacteur en utilisant EACL.

Analyse insuffisante des risques dans le processus de prise de décision

6.28 Le premier ministre a annoncé la remise à neuf le 29 juillet 2005. Dans son communiqué, il précise les facteurs qui ont guidé le choix de remettre à neuf la CPL au lieu d'autres options. La plupart de ces facteurs avaient été examinés dans le cadre d'un examen approfondi, qui supposait également l'analyse des risques inhérents. Toutefois, nous croyons que certains risques auraient dû être traités et atténués davantage, ou traités plus tôt dans le processus de prise de

décision :

- **Risque lié à l'utilisation de nouvelle technologie pour la première remise à neuf d'une centrale CANDU**, comme le démontre le retard découlant de l'installation des tubes de cuve abordé précédemment dans ce chapitre;
- **Risque lié au fait que le Nouveau-Brunswick finance seul un projet d'une telle envergure**. La recherche de partenaires n'a commencé qu'après le dépôt du rapport par le consultant du gouvernement en 2004, et s'est finalement soldée par un échec. Nous avons toutefois constaté qu'Énergie NB a déclaré que Maritime Electric Company Limited de l'Île-du-Prince-Édouard a une participation de quatre à cinq pourcent dans le projet;
- **Risques liés à la capacité d'Énergie NB de recouvrer tous les coûts de la remise à neuf, pendant la période prévue de 27 ans, des clients qui utilisent l'énergie produite**. (c'est-à-dire, est-ce que la CPL va continuer de produire de l'énergie, et donc des recettes, tout au long de la période entière.) Le coût de construire ou de remettre à neuf une centrale nucléaire peut être plus élevé que les coûts de construction ou de remise à neuf d'autres options de production d'énergie. Ceci apporte un élément de risque plus élevé puisque plus de dollars investis doivent être recouverts pendant une longue période. Le contexte commercial doit être stable et favorable durant cette période afin d'assurer le recouvrement pendant la période de 27 ans. Il semble qu'on ait conclu que le contexte commercial dans lequel allait évoluer Énergie NB tout au long de la vie utile de la CPL remise à neuf serait relativement stable. Nous remettons en question cette hypothèse, car pendant la période de planification et d'exécution de la remise à neuf, on a restructuré Énergie NB, on a tenté de vendre la totalité ou une partie de la Corporation, on a envisagé la construction d'un deuxième réacteur nucléaire à Point Lepreau, et une partie d'EACL a été vendue;

- **Risque que la demande en énergie provenant de la CPL ne soit pas assez élevée durant la période de recouvrement prévue de 27 ans pour justifier la capacité de production cible de la CPL remise à neuf.** La réduction de la demande globale en énergie dans la province au cours des dernières années est abordée dans la section sur le contexte de ce chapitre;
- **Risque lié aux importants coûts engagés pour planifier la remise à neuf de la CPL (90,2 millions de dollars ou 6,4 % du coût original de 1,4 milliards de dollars du projet), avant même qu'une décision définitive n'eût été prise.** Ces coûts auraient présenté très peu davantage si une autre solution avait été retenue. Énergie NB indique qu'un pourcentage faible des coûts totaux de projet sont généralement engagés progressivement pendant l'étape de planification d'un projet de cette envergure, et que de tels coûts sont nécessaires afin d'assurer que les décideurs aient accès à de l'information adéquate au sujet des options considérées.;
- **Risque lié à des coûts globaux plus élevés que prévu en raison de l'impossibilité de terminer les travaux conformément à l'échéancier.** Notamment, nous avons constaté qu'on avait omis de tenir compte des coûts d'exploitation, d'entretien ainsi que d'autres coûts d'Énergie nucléaire NB, qui ont finalement été imputés au compte de report d'un milliard de dollars.

Recommandations 6.29 À partir de nos observations sur le processus de prise de décision entourant la remise à neuf de la Centrale de Point Lepreau, nous recommandons ce qui suit pour tous les grands projets d'immobilisations qu'Énergie NB entreprendra à l'avenir :

- le processus de prise de décision soit clairement documenté, y compris l'identification des rôles et des responsabilités de chaque acteur clé (ex. : Énergie NB, la province, entrepreneurs externes, organismes de réglementation, comme la Commission de l'énergie et des services publics, etc.), avant que des dépenses importantes ne soient engagées;
- un calendrier de prise de décision soit élaboré et ait

reçu l’approbation des acteurs clés;

- **toutes les solutions viables soient repérées et fassent l’objet d’une analyse, aussitôt que possible dans le processus;**
- **les dépenses engagées avant la prise de décision soient limitées à ce qui est nécessaire afin d’évaluer et atténuer adéquatement les risques liés aux options considérées avant de choisir l’option préférée;**
- **les services d’un expert externe et indépendant soient retenus pour orienter le processus de sélection de la meilleure solution; repérer et élaborer des stratégies d’atténuation de tous les risques importants; repérer les soumissionnaires préférés; et s’assurer d’obtenir le meilleur résultat possible pour les clients provinciaux;**
- **le processus soit transparent et le public soit informé des critères à être utilisés aux fins de prise de décision, de l’avancement du processus de prise de décision et des principaux motifs appuyant la solution préférée.**

Processus de remise à neuf

Contrats avec EACL

6.30 En 2001, un contrat est conclu avec EACL pour le retubage du réacteur. En 2002, un autre contrat est conclu avec EACL pour la remise à neuf complète. Les deux contrats reposent sur la décision définitive de la province d’aller de l’avant avec la remise à neuf de la CPL.

6.31 Les contrats préliminaires de retubage et de remise à neuf avec EACL comportaient deux phases :

- La première phase comprenait tout le travail jusqu’à la décision prise en 2005, y compris certains travaux de génie détaillés;
- La deuxième phase portait sur l’exécution des travaux de génie et toutes les activités de construction.

6.32 La première phase a été exécutée par EACL en vertu des contrats de retubage et de remise à neuf conclus entre 2001 et 2005. Au cours de la même période, la Corporation a mené ses propres activités de planification, notamment dans le cadre du processus réglementaire. Les coûts de ces activités ont été capitalisés dans les coûts du projet et s’élèvent à 90,2 millions de dollars.

6.33 Le 29 juillet 2005, après que le gouvernement eut accordé l’autorisation finale de remettre à neuf la CPL, un accord modificateur de portée générale a été signé avec EACL. Cet accord de portée générale admet les contrats antérieurs et

inclut les nouveaux travaux cernés au cours de la première phase du projet. Il établit un coût fixe spécifique pour les travaux de retubage et de remise à neuf, d'autre part, prévus dans l'accord de portée générale. Certaines parties de l'accord de portée générale prévoient également des clauses de remboursement anticipé afin de refléter que, en raison du délai de l'approbation, la période entre l'approbation et le début de la mise hors service était plus courte que ce que les contrats envisageaient.

6.34 Le coût fixe se rapportant à la section sur le retubage de l'accord de portée générale comprend le coût des travaux entrepris par EACL jusqu'à ce jour dans le cadre de la première phase du projet et prévus aux contrats précédents, et un coût fixe pour la deuxième phase. La section sur la remise à neuf de l'accord de portée générale établit de la même façon un coût pour la première phase et un coût fixe pour la deuxième phase. Les travaux de la deuxième phase qui outrepassent les termes de l'accord de remise à neuf sont payés moyennant remboursement et sont assujettis à une clause d'indexation.

6.35 Pendant la période allant de la signature de l'accord de portée générale en 2005 aux travaux de génie détaillés en 2008, on a procédé à la préparation du site, et à l'approvisionnement en matériaux et à leur livraison.

6.36 En 2008, la mise hors service prolongée du réacteur est amorcée en vue d'exécuter les travaux de remise à neuf. La remise en service et le retour des activités étaient initialement prévus en septembre 2009, soit 18 mois après la mise hors service.

***Retard dans
l'installation des
tubes de cuve***

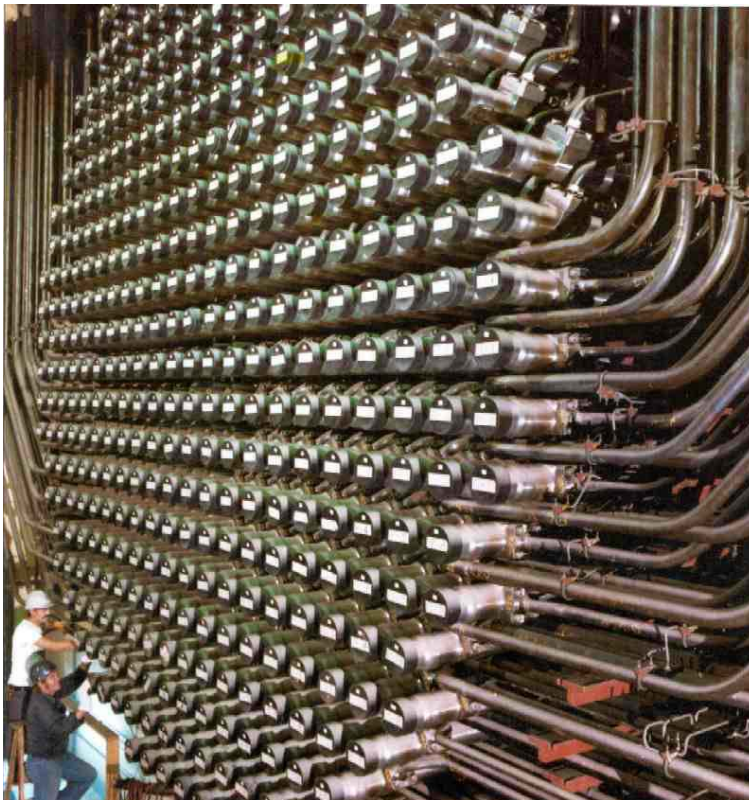
6.37 Toutefois, les travaux de remise à neuf ont accusé un retard important en raison de l'installation des nouveaux tubes de cuve. Le réacteur de la CPL compte 380 tubes de cuve qui devaient être remplacés dans le cadre des travaux de remise à neuf. Est inséré dans chacun des tubes de cuve un tube de force, qui contient les grappes de combustible utilisées pour générer de l'énergie; une grande précision est donc essentielle pour assurer le bon fonctionnement du réacteur.

6.38 Des représentants d'Énergie NB ont indiqué que les forages des plaques de tube de cuve ont été endommagés accidentellement durant la préparation pour l'installation des nouveaux tubes de cuve. De ce fait, EACL a été incapable d'atteindre le sceau nécessaire entre les tubes de cuve et les plaques de tube. C'est seulement après l'installation de tous

les tubes de cuve qu'EACL a compris les conséquences de ce problème.

6.39 Par conséquent, tous les 380 tubes de cuve ont dû être enlevés, le dommage aux forages réparé et un deuxième ensemble de tubes de cuve installé. Afin de réparer les forages des plaques de tube effectivement, une nouvelle technique a été élaborée et mise en place à partir des problèmes rencontrés à la CPL, de même qu'à des problèmes d'installation similaires rencontrés par une équipe de remise à neuf de la Corée.

Pièce 6.3 – Canal de combustible et tubes de cuve



Source : Site Web d'Énergie NB

La CPL est déclarée commercialement viable en novembre 2012

6.40 Enfin de compte, ce n'est qu'en mai 2012 qu'EACL a complété son travail de remise à neuf. EACL a ensuite pu amorcer la phase de démarrage de la CPL et Énergie NB a annoncé la viabilité commerciale de la centrale en novembre 2012.

6.41 À la fin des travaux de remise à neuf, Énergie NB a estimé la vie utile de la CPL à 27 ans. La CESP a approuvé cette estimation qui servira à fixer les tarifs d'énergie au

cours des prochaines années. La vie prolongée utile de la CPL de 27 ans est réputée avoir commencé en novembre 2012. Énergie NB a l'intention de recouvrer les coûts de remise à neuf de 2,4 milliards de dollars (moins tout recouvrement obtenu d'autres sources) au cours des 27 prochaines années au moyen des tarifs d'électricité de la province.

Effet financier du retard des travaux de remise à neuf

6.42 L'effet financier pour Énergie NB du retard de l'achèvement des travaux de remise à neuf était encore débattu en octobre 2013. Un litige contre l'assureur du projet pour recouvrer une portion importante des pertes découlant du retard était en cours.

Surveillance de la remise à neuf par les conseils d'administration et la direction d'Énergie NB

6.43 À l'automne 2005, on a établi la structure de surveillance du projet. Bien que des changements aient été apportés aux mécanismes de surveillance en vue de les adapter aux différentes étapes de la remise à neuf, la structure de surveillance de base est demeurée sensiblement la même tout au long du projet. Une description complète des organismes de surveillance, de leur composition et de leurs rôles est présentée à l'annexe II.

Nos observations concernant la surveillance du projet

6.44 Pendant notre examen, nous avons consulté des documents faisant état de la structure de surveillance mise en œuvre tout au long du projet par différents niveaux stratégiques (ex. : conseil d'administration, haute direction d'Énergie NB). À notre avis, la surveillance stratégique du projet de remise à neuf était rigoureuse et les exigences prévues de reddition du conseil d'administration semblent avoir été satisfaites. On nous a également fourni des preuves de la tenue régulière de réunions auxquelles participaient des représentants d'Énergie NB et d'EACL. Toutefois, nous n'avons pas examiné en profondeur les activités des groupes de surveillance à un niveau opérationnel.

Coûts de la remise à neuf

6.45 Le deuxième objectif de ce chapitre est de présenter un sommaire des montants constitutifs du compte d'actif de 1,4 milliard de dollars et du compte de report d'un milliard de dollars se rapportant à la remise à neuf. La pièce 6.4 fournit de plus amples renseignements sur les coûts projetés comparativement aux coûts réels.

Pièce 6.4 – Coûts projetés et coûts réels de la remise à neuf de la centrale de Point Lepreau
(en milliards de \$)

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau			
Coûts projetés et coûts réels (en milliards de \$)			
	Coûts projetés en 2005	Coûts réels en 2013	Différence
Compte d'actif	1,0 \$	1,4 \$	0,4 \$
Compte de report	0,4	1,0	0,6
Total	1,4 \$	2,4 \$	1,0 \$
Date de fin projetée et réelle			
	Plan original	Réel	Différence
Date d'achèvement	Septembre 2009	Novembre 2012	37 mois
<i>Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB.</i>			
<i>Non auditées.</i>			

Coûts en capital de la remise à neuf de la CPL

6.46 Les coûts en capital du projet ont été comptabilisés dans le compte d'actif. Ils incluent tous les coûts directs associés à la planification et à l'exécution des travaux de remise à neuf de la CPL, dont les travaux effectués par des entrepreneurs tiers et le personnel d'Énergie NB, de même que les coûts de financement engagés pendant la période de construction.

6.47 Le budget initial en capital pour la remise à neuf de la CPL était d'un milliard de dollars. Le coût final estimé oscille autour de 1,4 milliard de dollars. Il comprend les travaux entrepris aux deux phases du projet :

- Planification et lancement du projet (phase 1) – 90,2 millions de dollars – Ce montant inclut les dépenses engagées pour la planification des travaux de retubage et de remise à neuf exécutés par EACL, de même que d'autres coûts engagés par Énergie NB, jusqu'au 29 juillet 2005 (c'est-à-dire jusqu'à la signature de l'accord final entre Énergie NB et EACL);
- Phase de génie, d'approvisionnement et de construction du projet (phase 2) – 1 333,7 millions de dollars – Ce montant concerne l'exécution des travaux de remise à neuf et englobe tous les coûts engagés après la phase 1, jusqu'à la date d'achèvement des travaux. La pièce 6.5 montre les trois principales composantes de la phase 2. La ventilation de ces composantes est présentée dans les pièces 6.6, 6.7 et 6.8.

Pièce 6.5 – Composantes de la capitalisation de la CPL (en millions de \$)

Composantes de la capitalisation de la CPL (en millions de \$)	
Phase I – Planification du projet	90,2 \$
Phase II – Génie, approvisionnement et construction :	
Services professionnels ou contractuels	780,3
Intérêts capitalisés	292,9
Coûts internes d'Énergie NB	260,5
Total	1 423,9 \$
<i>Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir de données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.</i>	

**Services
professionnels ou
contractuels**

6.48 En tout, 24 fournisseurs ont reçu plus d'un million de dollars chaque dans le cadre de la remise à neuf de la CPL, comme le montre la pièce 6.6.

Pièce 6.6 – Services professionnels et contractuels se chiffrant à plus d'un million de dollars
(en millions de \$)

Services professionnels ou contractuels se chiffrant à plus d'un million de dollars (en millions de \$)	
Énergie atomique du Canada limitée	579,5 \$
Atlantic Nuclear Services Inc.	34,6
Sunny Corner Enterprises Inc.	30,8
Siemens Power Generation	28,6
Areva Np Canada Ltd	15,0
O'Brien Electric Co Ltd	9,8
Gardner Electric Ltd	8,0
Castle Rock Construction	7,2
Hatch Sargent & Lundy	6,2
Stantec Consulting Ltd	5,8
Exp Services Inc.	5,2
Babcock And Wilcox Canada Ltd	4,6
Ian Martin Limited	3,9
Aluma Systems Canada Inc.	3,6
Neill And Gunter Limited	2,7
Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick	2,4
Candu Énergie Inc.	2,0
WAG QA Services Canada Inc.	2,0
Canadian Power Utility Services Ltd	1,8
Constable Power Group Ltd	1,4
Ernst & Young	1,3
John E Cole & Associates Ltd	1,3
Nma Lab & Ben	1,2
Maritime Rescue And Medical Inc.	1,1
Autre – Moins d'un million	20,5
Total	780,3 \$
<i>Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.</i>	

Intérêts capitalisés

6.49 Les intérêts débiteurs liés à l'emprunt de capitaux nécessaires au financement du projet ont été comptabilisés dans le coût du projet. Comme indiqué dans la section ci-contre sur le report, la comptabilisation des intérêts dans le compte de capital a permis de réduire les coûts non incorporables habituels des intérêts débiteurs. La pièce 6.7 montre la capitalisation des intérêts année après année pour la remise à neuf de la CPL.

Pièce 6.7 – Capitalisation des intérêts année après année pour la remise à neuf de la CPL
(en millions de \$)

Capitalisation des intérêts année après année pour la remise à neuf de la CPL (en millions de \$)								
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
7,2	17,6	21,7	33,6	48,7	56,4	63,5	44,2	292,9
Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.								

Coûts internes d'Énergie NB

6.50 Les coûts internes d'Énergie NB incluent une variété de coûts qui sont réputés être directement liés à la remise à neuf. La pièce 6.8 présente sommairement les coûts internes d'Énergie NB capitalisés.

Pièce 6.8 – Ventilation des coûts internes d'Énergie NB (en millions de \$)

Ventilation des coûts internes d'Énergie NB (en millions de \$)	
Main-d'œuvre d'Énergie NB	149,6 \$
Frais (réglementaires, environnementaux, formation, assurances, etc.)	52,8
Matériaux d'Énergie NB	29,0
Frais des installations (chauffage, éclairage, etc.)	18,6
Services interentreprises	9,3
Exploitation – Divers*	1,2
Total	260,5 \$
* Déduction faite de recettes de 3,7 millions de dollars perçues pour cette source d'énergie à la période de remise en service de novembre 2012. Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.	

Coûts de report imputés à la CPL

6.51 Les coûts imputés au compte de report sont des coûts indirects découlant de la remise à neuf de la CPL, qui ne peuvent être capitalisés conformément aux normes comptables en matière d'immobilisations qui s'appliquent à Énergie NB. On prévoit recouvrer ces coûts des clients au cours des périodes futures (c'est-à-dire des clients qui utilisent l'énergie produite par la CPL remise à neuf), au moyen du processus de fixation des tarifs de la Commission de l'énergie et des services publics (CESP) comme prescrit par la loi. La *Loi sur l'électricité* a été modifiée pour tenir compte du traitement particulier des coûts engagés aux fins du compte de report réglementaire. Le compte de report se rapproche du coût marginal que supporte Énergie NB en

raison de l'inactivité de la CPL durant la remise à neuf.

6.52 Comme le montre la pièce 6.9, le compte de report réglementaire pour la remise à neuf de la CPL comprend :

- les coûts non incorporables habituels (déduction faite de tout revenu) engagés par Énergie nucléaire NB pendant les travaux de remise à neuf. Ces coûts ne pouvaient pas être recouverts des ventes aux clients durant la construction parce que la CPL ne produisait pas d'énergie pendant cette période;
- le coût de l'énergie de remplacement achetée par Production Énergie NB pendant la durée des travaux de remise à neuf pour remplacer l'énergie habituellement produite par la CPL;
- les intérêts sur le compte de report réglementaire;
- moins les déductions sur tout coût intégré aux tarifs actuels pour les ventes d'électricité facturées aux clients de la CPL.

Pièce 6.9 – Coûts de report cumulatifs en novembre 2012 (en millions de \$)

Coûts de report cumulatifs en novembre 2012 (c'est-à-dire à la date de remise en service de la CPL) (en millions de \$)					
Exercice	Coûts non incorporables d'Énergie nucléaire NB	Coûts de l'énergie de remplacement de Production Énergie NB	Coûts recouverts au moyen des tarifs actuels	Intérêts imputables au report	Total
2008	1,7 \$	0,3 \$	(2,1) \$	- \$	(0,1) \$
2009	176,3	267,0	(209,4)	3,5	237,4
2010	176,4	224,7	(206,1)	16,3	211,3
2011	164,4	239,2	(206,7)	27,1	224,0
2012	188,9	198,4	(209,6)	36,6	214,3
2013	132,1	103,3	(123,2)	28,5	140,7
Total	839,8 \$	1 032,9 \$	(957,1) \$	112,0 \$	1 027,6 \$

Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.

Coûts non incorporables d'Énergie nucléaire NB

6.53 Les coûts non incorporables sont les coûts et les dépenses engagés par Énergie nucléaire NB durant la période d'inactivité, autres que les coûts et les dépenses comptabilisés dans les coûts en capital du projet. Étant donné que le mandat d'Énergie nucléaire NB consiste à exploiter la Centrale de Point Lepreau, toutes les opérations d'Énergie nucléaire NB

pendant la remise à neuf ont été capitalisées et reportées soit comme capitaux des projets, telle la remise à neuf de la CPL, comme nous l'avons expliqué précédemment, soit dans le compte de report.

6.54 Comme le montre la pièce 6.10, les principaux éléments des coûts non incorporables sont :

- **Opérations, entretien et gestion :**
 - Environ 60 % des systèmes de la CPL sont demeurés actifs durant la remise à neuf pour les groupes de travail à l'intérieur de l'usine, et les autres systèmes mis hors service ont requis un entretien préventif régulier. Ces activités ont supposé une charge de travail équivalente à celle avant la remise à neuf pour les groupes de travail à l'intérieur de l'usine;
 - Énergie NB a également tiré profit de la fermeture du réacteur pour exécuter une série de grands projets d'entretien;
- **Services de transport :** Frais et tarifs de raccordement. Des engagements à long terme de transport doivent être payés que les services soient utilisés ou non;
- **Amortissement et déclassement :**
 - L'amortissement des coûts en capital des immobilisations d'Énergie nucléaire NB, moins leur valeur de récupération tout au long de leur durée de vie estimée;
 - Les coûts de déclassement sont les coûts estimés du déclassement permanent de la centrale nucléaire à la fin de sa durée de vie;
- **Taxes :** Désigne l'impôt foncier des édifices et biens, perçu des gouvernements municipal et provincial;
- **Charges financières :** Intérêts facturés à long et à court termes sur les dettes, de même que les frais de gestion du portefeuille de la dette. On en déduit les intérêts imputés aux divers projets d'immobilisations d'Énergie nucléaire NB, y compris celui de la remise à neuf. On en déduit

aussi les intérêts créditeurs imputés aux fonds fiduciaires et aux investissements;

- **Recettes** : Ces recettes proviennent d'un accord de participation existant avec une installation avoisinante.

Pièce 6.10 – Ventilation des coûts non incorporables d'Énergie nucléaire NB (en millions de \$)

Ventilation des coûts non incorporables d'Énergie nucléaire NB (en millions de \$)							
Charges	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Main-d'œuvre et prestations	1,0	105,5	104,0	97,8	110,5	86,7	505,5
Matériaux	0,1	11,7	12,9	8,7	10,8	8,2	52,4
Services externes	0,4	39,9	41,7	23,9	33,4	26,7	166,0
Autres activités d'opérations, d'entretien et de gestion	0,3	31,4	37,5	34,8	36,7	27,7	168,4
Affectation des capitaux	(0,4)	(40,9)	(35,0)	(24,7)	(30,0)	(35,4)	(166,4)
Total – Opérations, entretien et gestion	1,4	147,6	161,1	140,5	161,4	113,9	725,9
Combustible et charges de transport	-	1,9	1,9	1,9	1,9	1,5	9,1
Amortissement et déclassement	0,3	32,4	31,9	36,8	41,1	28,5	171,0
Impôt foncier	0,1	6,7	5,7	5,8	5,7	3,7	27,7
Frais financiers	-	(0,7)	(12,4)	(9,9)	(10,8)	(7,6)	(41,4)
Coûts totaux	1,8	187,9	188,2	175,1	199,3	140,0	892,3
Moins : Recettes	0,1	11,6	11,8	10,6	10,5	7,9	52,5
Coûts nets	1,7	176,3	176,4	164,5	188,8	132,1	839,8
<i>Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.</i>							

Coûts de l'énergie de remplacement engagés par Production Énergie NB

6.55 Les coûts de l'énergie de remplacement achetée par Production Énergie NB pendant la remise à neuf prétendent refléter les coûts d'approvisionnement en énergie qui auraient été recouverts par Énergie nucléaire NB par la production d'énergie, si la CPL n'était pas remise à neuf. Habituellement, Production Énergie NB produit ou distribue l'énergie, y compris celle produite par Énergie nucléaire NB. Par conséquent, le coût marginal engagé par Production Énergie NB en raison de la mise en hors service de la CPL a supposé l'application de calculs complexes permettant d'isoler les coûts additionnels attribuables à l'inactivité de la CPL en raison de sa remise à neuf.

Les coûts sont présentés dans la pièce 6.11.

Pièce 6.11 – Ventilation des coûts de l'énergie de remplacement engagés par Production Énergie NB (en millions de \$)

Ventilation des coûts de l'énergie de remplacement engagés par Production Énergie NB (en millions de \$)							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Coûts de l'énergie attribuables à la mise hors service de la CPL :							
Permanente*	3,6 \$	255,8 \$	206,2 \$	224,0 \$	186,2 \$	90,6 \$	966,4 \$
Interruptible**	0,0	9,5	1,2	3,9	3,8	5,0	23,4
Activités de couverture***	(3,3)	1,7	17,3	11,3	8,4	7,7	43,1
Total	0,3 \$	267,0 \$	224,7 \$	239,2 \$	198,4 \$	103,3 \$	1 032,9 \$
*L'énergie permanente est l'énergie fournie afin de répondre à la demande provinciale et autres engagements permanents.							
** L'énergie interruptible est l'énergie fournie aux grands clients industriels lorsque la capacité de production est excédentaire et facturée au coût marginal d'Énergie NB.							
*** Les montants des activités de couverture sont fondés sur les activités de couverture actuelles d'Énergie NB.							
Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.							

Crédit compensatoire

6.56 Le crédit compensatoire vise à éviter le recouvrement excessif des clients. On a estimé que le report des deux coûts ci-haut n'était pas approprié puisqu'une part de ces coûts est déjà incluse dans les tarifs actuels facturés aux clients. L'utilisation du crédit compensatoire permet de déduire des sommes du compte de report et de les affecter aux charges courantes, ce qui atténue les exigences de tarification future aux fins de recouvrement.

6.57 Le calcul du crédit compensatoire est fondé sur la production attendue d'énergie de la CPL, multipliée par le prix d'achat de l'énergie d'Énergie nucléaire NB, établi selon l'accord. La pièce 6.12 montre les crédits compensatoires liés à la remise à neuf de la CPL.

Pièce 6.12 – Calcul du crédit compensatoire

Calcul du crédit compensatoire							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Énergie de la CPL (en MWh)	0,0	3,9	3,8	3,8	3,8	2,2	
Prix à la fin de l'exercice (\$/MWh)	53,19 \$	53,71 \$	54,18 \$	54,35 \$	54,92 \$	55,81 \$	
Crédit compensatoire (en millions de \$)	(2,1) \$	(209,4) \$	(206,1) \$	(206,7) \$	(209,6) \$	(123,2) \$	(957,1) \$

Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.

Intérêts pendant la construction

6.58 Les charges financières associées au financement du compte de report, comme le montre la pièce 6.13, sont reportées plutôt que passées en charge dans la période au cours de laquelle elles sont engagées. Les intérêts sont calculés sur le solde du compte de report à chaque mois à un taux qui tend à se rapprocher du coût d'emprunt d'Énergie NB.

Pièce 6.13 – Ventilation des intérêts du compte de report (en millions de \$)

Ventilation des intérêts du compte de report (en millions de \$)						
	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Taux d'intérêt appliqué*	3,0 %	5,0 %	4,9 %	4,8 %	4,6 %	
Solde de compte de report*	111,0 \$	337,5 \$	560,5 \$	779,3 \$	966,2 \$	
Charge d'intérêt	3,5 \$	16,3 \$	27,1 \$	36,6 \$	28,5 \$	112,0 \$

* Intérêt appliqué par mois, taux d'intérêt moyen et solde du compte de report comptabilisé à la fin du mois.
Source : Élaboré par le Bureau du vérificateur général à partir des données obtenues d'Énergie NB. Non auditées.

Prochains travaux du Bureau du vérificateur général concernant la remise à neuf de la CPL

6.59 Dans ce chapitre, nous avons présenté de l'information sur le processus de prise de décision entourant la remise à neuf de la CPL, la surveillance du projet durant les travaux et des données financières sommaires sur les coûts du projet. Nous espérons que cette information permettra aux législateurs et au public de mieux comprendre la complexité et les coûts importants de ce projet, qui aura de grandes répercussions sur les finances et les services pour tous les résidents du Nouveau-Brunswick.

6.60 Au cours de la prochaine année, nous voulons

continuer notre examen de la remise à neuf. Plus particulièrement, nous effectuerons des analyses détaillées et des contrôles par sondage des principaux éléments de coûts du projet pour évaluer leur caractère raisonnable, à partir de l'information présentée dans ce chapitre. Nous planifions faire état de la phase II de nos travaux dans notre rapport de 2014.

Annexe I – Structure organisationnelle d'Énergie NB pendant la remise à neuf de Point Lepreau

Structure organisationnelle d'Énergie NB

6.61 En 2004, Énergie NB a été restructurée en cinq grandes filiales d'entreprise (connus sous le nom de groupe d'entreprises d'Énergie NB) et plusieurs petites unités d'entreprise qui relèvent des filiales. Cette structure était donc en place lors de la planification et de l'exécution des travaux de remise à neuf de la CPL.

6.62 Dans son rapport annuel de 2005-2006, Énergie NB présente le groupe d'entreprises Énergie NB comme suit :

Le groupe d'entreprises Énergie NB fournit de l'électricité de manière fiable et sécuritaire, à prix raisonnable, tout en générant un rendement commercial pour l'actionnaire. L'électricité est produite à quinze installations et est acheminée par des lignes de transport, des sous-stations et des postes à plus de 360 000 clients directs et indirects au Nouveau-Brunswick et dans les régions avoisinantes. Le groupe d'entreprises Énergie NB comprend une Corporation de portefeuille, ainsi que quatre filiales :

• La Corporation de portefeuille Énergie NB (Holding Énergie NB), qui assure aux filiales l'orientation stratégique et le soutien en matière de communication, de finances, de ressources humaines, de services juridiques et de gouvernance. Elle offre également des services partagés sur la base de récupération des coûts

• La Corporation de production Énergie Nouveau-Brunswick (Production Énergie NB) qui exploite et entretient les centrales alimentées au pétrole, à l'énergie hydraulique, au charbon, à l'Orimulsion^{MD} et au diesel

• La Corporation d'énergie nucléaire Nouveau-Brunswick (Énergie nucléaire NB) qui exploite la centrale de Point Lepreau

• La Corporation de transport Énergie Nouveau-Brunswick (Transport Énergie NB) qui exploite et entretient le réseau de transport

• **La Corporation de distribution et service à la clientèle Énergie Nouveau-Brunswick (Distribution Énergie NB)** qui exploite et entretient le réseau de distribution. Distribution Énergie NB est désigné comme le fournisseur de services de la province du Nouveau-Brunswick en vertu d'un contrat type, et se doit de fournir des services aux clients résidentiels, commerciaux, en gros et industriels de partout dans la province

Annexe II – Surveillance des travaux de remise à neuf par les conseils d’administration et la direction d’Énergie NB

Surveillance du conseil d’administration

6.63 Le conseil d’administration d’Énergie nucléaire NB a constitué un *sous-comité du projet de remise à neuf* formé de trois à cinq membres pour la durée du projet. De plus, le *conseil d’administration d’Énergie NB (avant sa restructuration en 2004) a établi un comité de surveillance nucléaire qui tenait périodiquement des réunions conjointes avec le comité d’audit d’Énergie NB* (un sous-comité du conseil d’administration de Holding Énergie NB).

6.64 Les deux organes de surveillance des conseils d’administration ont reçu régulièrement de la haute direction des informations sur l’avancement du projet. Les auditeurs internes d’Énergie NB, provenant d’un cabinet comptable public, ont également présenté aux comités des conseils d’administration des rapports trimestriels sur des questions financières et de gestion des risques. Enfin, un consultant indépendant déposait des rapports trimestriels sur l’avancement technique.

6.65 Les réunions du conseil à propos de la remise à neuf étaient bien documentées et les exigences de reddition du conseil étaient satisfaites.

Surveillance de la haute direction

6.66 En ce qui concerne la haute direction, un groupe, connu en tant que *comité de la haute direction sur la remise à neuf*, a été formé pour la durée du projet. Il était formé du président-directeur général d’Énergie NB et de plusieurs autres membres de la direction. Il transmettait régulièrement de l’information aux conseils d’administration d’Énergie nucléaire NB et de la Corporation de portefeuille Énergie NB. Les réunions de ce comité étaient bien documentées.

Surveillance des gestionnaires de projet

6.67 On tenait plusieurs réunions régulièrement dans le but de superviser la gestion du projet de remise à neuf. En voici quelques-unes :

- *Réunions conjointes de la direction d’EACL et d’Énergie NB* – Participaient à ces réunions les présidents-directeurs généraux d’Énergie NB et d’EACL, de même que les vices-présidents de chacune des organisations concernées et les cadres principaux d’Énergie NB œuvrant

sur le terrain. Le groupe discutait principalement de l'avancement du projet et des grands problèmes résolus concernant la remise à neuf.

- *Réunions stratégiques* – Participaient à ces réunions les vices-présidents d'Énergie nucléaire NB et d'EACL concernés par la remise à neuf. Ils se réunissaient tous les mois pour faire une mise à jour stratégique, discuter des travaux à venir et soulever des problèmes non résolus par les gestionnaires de niveau inférieur.
 - *Réunions formelles du comité d'analyse du projet* – Participaient à ces réunions les directeurs de projet et les équipes de construction d'EACL et d'Énergie NB. Ils se rencontraient d'abord une fois par mois, puis toutes les semaines, pour analyser l'avancement des travaux, repérer les occasions d'accélérer les travaux de remise à neuf, discuter des problèmes, passer en revue le registre des risques et discuter d'autres questions.
 - *Réunions quotidiennes de communication* – Participaient à ces réunions les directeurs de projet d'EACL et d'Énergie NB. On a inclus ces réunions au processus de surveillance du projet à la moitié des travaux. Elles visaient à accélérer l'avancement du projet par l'analyse des plans de recouvrement, des questions de rotation, de la formation, de l'équipement et d'autres facteurs, sur une base régulière.
 - *Réunions de construction* – Participaient initialement à ces réunions les directeurs de projet d'Énergie NB et d'EACL et leurs équipes de gestionnaires de projet, puis ce sont surtout les équipes de gestionnaires de projet et les directeurs de projet d'EACL, et ultimement les responsables de travaux particuliers et leurs équipes de construction qui y prenaient part. On tenait d'abord les réunions tous les mois, puis toutes les semaines et enfin tous les jours. Le groupe coordonnait les activités et les plans d'action quotidiens.
- 6.68** Les groupes de surveillance faisaient habituellement rapport au groupe de surveillance supérieur immédiat pour assurer une transmission efficace et opportune de l'information sur les principaux enjeux et actions au niveau supérieur de gestion.

Chapitre 7

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Approvisionnement en bitume prémélangé

Contenu

Pourquoi nous avons choisi ce projet.....	293
Contexte général.....	294
Objectif et méthodologie.....	297
Conclusion.....	301

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Approvisionnement en bitume prémélangé

Pourquoi nous avons choisi ce projet

7.1 Durant l'exercice financier 2011-2012, le ministère des Transports et de l'Infrastructure (MTI) a dépensé 10,5 millions de dollars en bitume prémélangé pour l'entretien des routes et les travaux de réparation des routes provinciales. Ce chiffre exclut tout achat fait au nom de la province en vertu de la *Loi sur les contrats de construction de la Couronne*, ainsi que tout achat effectué par la Société de voirie du Nouveau-Brunswick en vue de l'entretien des routes.

7.2 Nous avons décidé de nous pencher sur l'approvisionnement en bitume prémélangé du MTI pour les raisons suivantes :

- le niveau élevé de dépenses dans ce secteur;
- la supervision et le contrôle limités de la Centrale des achats;
- les enjeux et préoccupations soulevés par les secteurs public et privé;
- les constatations antérieures de notre bureau.

Risque de pratiques commerciales non transparentes

7.3 Les dispositions de la *Loi sur l'approvisionnement public* ne s'appliquent pas aux achats de bitume prémélangé aux fins de réparation et d'entretien des routes. Par conséquent, le gouvernement ne supervise ni ne contrôle ces achats au même titre que les achats centralisés du ministère des Services gouvernementaux. Comme pour la plupart des achats dispensés et effectués directement par un ministère, le risque de pratiques commerciales non transparentes suscite des

préoccupations et justifie un examen très attentif de la part de notre bureau.

7.4 Nous croyons que la législature et le public souhaitent s'assurer du caractère équitable et transparent des achats de bitume, et de l'obtention du meilleur prix possible des fournisseurs du secteur privé.

7.5 Des questions entourant les pratiques du Ministère en matière d'approvisionnement en bitume ont d'ailleurs été soulevées à l'Assemblée législative. Le 26 avril 2013, lors de la troisième session de la 57^e législature, on a mis en doute le caractère équitable et conforme des pratiques d'approvisionnement du Ministère. Durant cette session, on a cité une enquête du Bureau de l'ombudsman à titre d'exemple des lacunes possibles dans le caractère équitable des pratiques d'approvisionnement commerciales du Ministère.

7.6 Par conséquent, nous avons planifié un audit de ce secteur durant l'été 2013.

Contexte général

Aperçu de la Loi sur les achats publics

7.7 L'approvisionnement public en biens et en services est principalement régi par la *Loi sur les achats publics* et la *Loi sur les contrats de construction de la Couronne*.

7.8 La *Loi sur les achats publics* (la Loi) régit l'approvisionnement public pour tous les biens et services non liés aux projets de construction de la Couronne.

7.9 L'intention de la Loi, selon l'interprétation du gouvernement, est de veiller à ce que tous les fournisseurs aient une chance équitable et égale de soumissionner en vue d'obtenir les contrats du gouvernement provincial. Les exigences de la Loi visent à assurer le traitement équitable et égal des fournisseurs gouvernementaux.

7.10 En somme, la Loi prévoit les processus à suivre, ainsi que les règles, en matière d'approvisionnement en biens et en services. Elle précise notamment les règles des appels d'offres et les processus des contrats. Elle indique également les circonstances où l'approvisionnement n'est pas soumis à l'application des articles de la Loi, en tout ou en partie.

Dispenses de la Loi sur les achats publics

7.11 Le Règlement 94-157 en vertu de la Loi prévoit deux grandes catégories d'achats dispensés. La première catégorie comprend les dispenses en vertu de l'article 27.1 pour des achats qui nécessitent l'approbation préalable du ministre des Services gouvernementaux; et la deuxième

catégorie comprend les dispenses accordées exceptionnellement à certains ministères en vertu des articles 30 à 44 pour des achats qui ne nécessitent pas l'approbation du ministre.

7.12 Les articles 30 à 44 dressent la liste des dispenses exceptionnelles accordées à certains ministères en vertu de la *Loi*. En considération de ces dispenses, et du montant total de l'approvisionnement ou d'autres critères, les ministères peuvent procéder à l'achat direct de biens et de services sans être assujettis à une partie ou, dans certains cas, à la totalité des exigences établies dans la *Loi sur les achats publics*. Par exemple, ils ne sont pas tenus de procéder à un appel d'offres public ni d'octroyer de contrats d'approvisionnement¹.

Conséquences possibles des achats dispensés

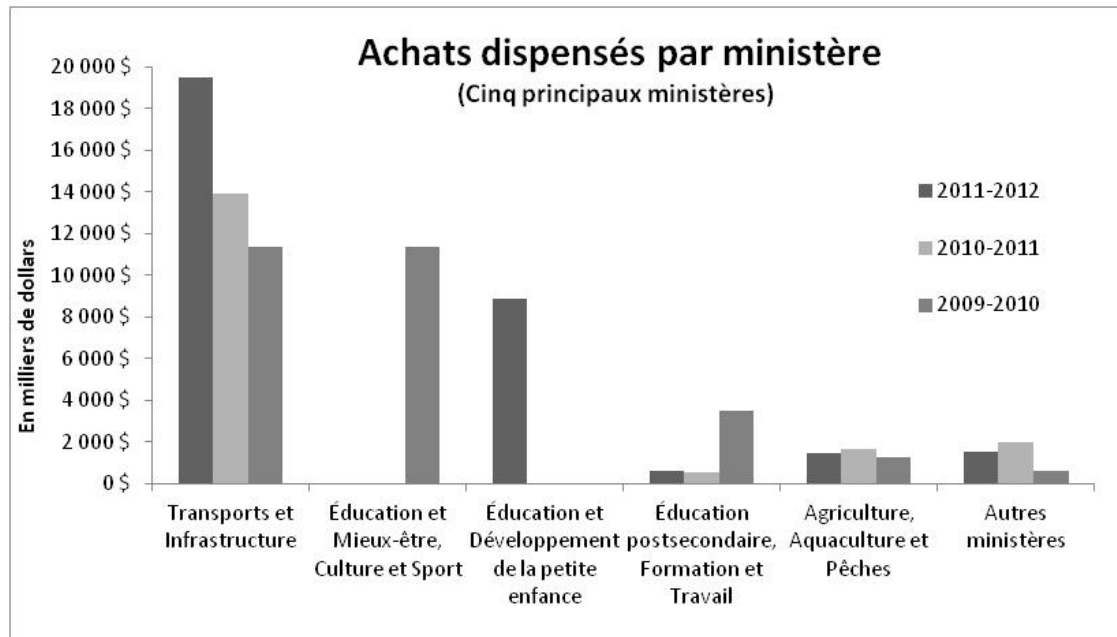
7.13 Les répercussions d'un tel éventail de dispenses sont considérables. Une dispense peut faire qu'un contrat est limité à un seul vendeur, ce qui exclut les autres vendeurs du processus d'approvisionnement habituel. De plus, le recours aux dispenses pour l'achat de biens et de services pourrait mener à une concurrence réduite, ce qui, à son tour, pourrait mener à des prix plus élevés.

7.14 Pour les achats régis par une dispense, les ministères doivent faire un rapport sur la valeur totale de ces achats effectués au cours de l'exercice financier au ministère des Services gouvernementaux (MSG).

7.15 La pièce ci-dessous illustre la valeur totale des achats dispensés, comme déclarée par le MSG pour les trois derniers exercices. La pièce 7.1 montre les cinq principaux ministères selon la valeur totale des achats dispensés.

¹ Contrat d'approvisionnement désigne un contrat à long terme de fourniture de biens ou de services sans quantité limitée, avec une date d'entrée en vigueur et d'expiration et une valeur estimative, et en vertu duquel les utilisateurs peuvent obtenir des biens ou des services directement du vendeur (Ministère des Services gouvernementaux. *Politique et manuel de procédures*. 2000, 11).

Pièce 7.1 – Achats dispensés par ministère



Source : MSG (données non auditées). Graphique préparé par le Bureau du vérificateur général.

Utilisation fréquente de la dispense par le MTI

7.16 Comme le montre la pièce 7.1, le ministère des Transports et de l'Infrastructure (MTI) affiche de façon constante le montant le plus élevé de dépenses en achats dispensés.

7.17 Le MTI est assujéti à l'article 44 du Règlement 94-157 en vertu de la *Loi sur les achats publics*. Cet article dresse la liste des dispenses exceptionnelles accordées au MTI. Les biens dispensés exceptionnellement comprennent :

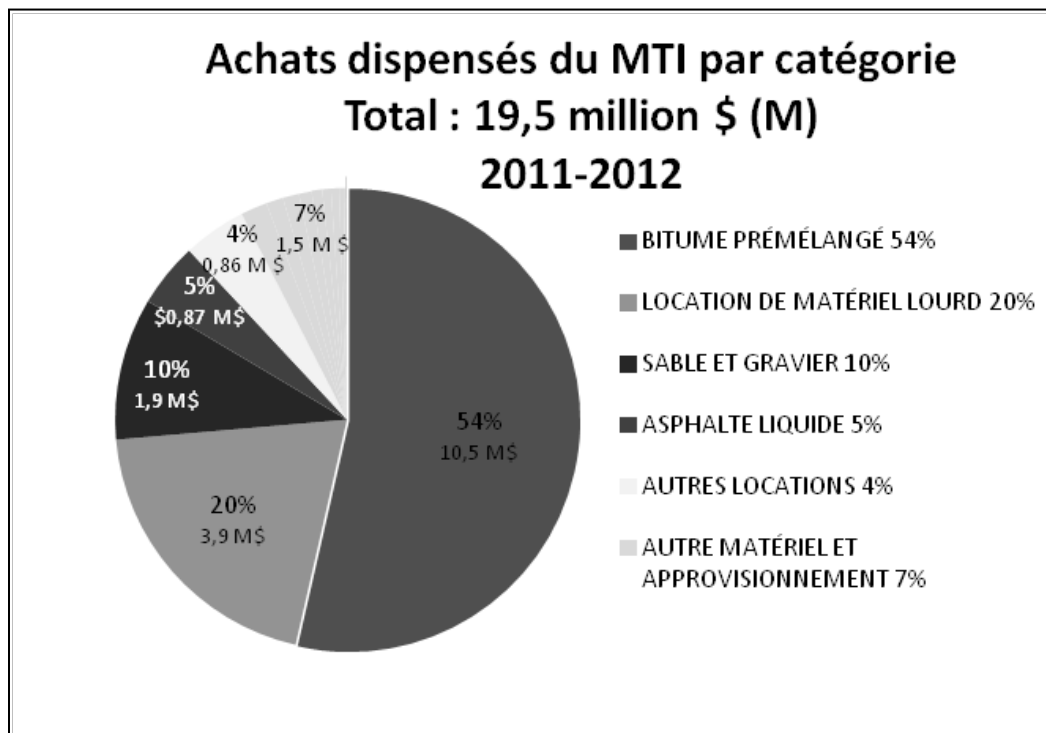
- le sable et le gravier;
- le béton prémélangé;
- la location à court terme d'équipement;
- le bitume prémélangé.

7.18 Une grande partie des dispenses accordées au Ministère font l'objet d'un plafond de dépenses. Un achat est dispensé à condition que sa valeur soit inférieure à un montant donné. Les achats de sable, de gravier, de béton et de bitume prémélangé sont dispensés, sans égard au coût estimé de chaque achat. Autrement dit, il n'y a pas de limite au montant pouvant être dépensé pour l'achat de matériel prévu à cette dispense.

7.19 L'achat de bitume prémélangé pour l'entretien des routes représente la grande part des achats dispensés effectués par MTI, conformément à la dispense qu'on lui accorde (voir la pièce 7.2). Les achats dispensés ne sont acceptables que si le Ministère peut démontrer que les coûts de transport ou des considérations techniques restreignent l'approvisionnement en fourniture à des sources locales d'approvisionnement.

7.20 En ce qui concerne le bitume prémélangé, on doit le transporter alors qu'il est encore chaud pour pouvoir l'étendre efficacement. Il doit donc provenir d'une usine située à proximité du lieu d'utilisation.

Pièce 7.2 – Achats dispensés du MTI par catégorie



Données de la pièce fournies par le ministère des Transports et de l'Infrastructure pour l'exercice financier 2011-2012 (non auditées). Pièce préparée par le Bureau du vérificateur général.

Objectif et méthodologie

7.21 Notre travail visait à déterminer si le MTI effectue ses achats dispensés de bitume prémélangé conformément aux principes d'économie et de transparence. Nous attendons du MTI qu'il respecte l'intention de la *Loi sur les achats publics* et adopte les meilleures pratiques en matière de processus d'approvisionnement.

7.22 Nous avons mené des entrevues auprès du MTI et de

représentants du ministère des Services gouvernementaux, et avons analysé l'historique des paiements aux fournisseurs, examiné les factures, et analysé les relevés de compte.

Processus du MTI en matière d'achat de bitume

7.23 Chaque printemps, le MTI envoie une lettre à tous les fournisseurs connus de bitume prémélangé de la province leur demandant de lui fournir un devis pour la saison de construction à venir.

7.24 Le Ministère saisit ensuite tous les prix des devis reçus sur une feuille de calcul des prix de livraison des fournisseurs, puis envoie un accusé de réception à tous les fournisseurs ayant soumis un devis. Depuis 2013, le MTI publie la liste complète des fournisseurs et la feuille de prix sur son site Web. Auparavant, le bureau central préparait des feuilles de prix et les regroupait par district. Chaque bureau de district recevait sa propre liste distincte, bien que certains fournisseurs de bitume figuraient sur plus d'une liste de district.

7.25 Au début de chaque mois, on ajuste les devis en fonction de la variation à l'indice des prix du cahier du ministère des Transports de l'Ontario (MTO) et on met à jour la liste des prix de livraison des fournisseurs.

7.26 Chaque district effectue, à son gré et sous la supervision du contremaître de la voirie, ses propres achats ponctuels de bitume prémélangé nécessaire à l'entretien courant des routes. Le choix du fournisseur de bitume pour l'entretien courant ou un projet donné dépend :

- du prix;
- de l'emplacement des travaux;
- de la quantité requise;
- de la connaissance des produits offerts par les usines au moment de l'approvisionnement (type de bitume en production);
- du trafic anticipé (la demande) à l'usine;
- de la prévision ou de l'historique des délais d'exécution.

La décision d'achat repose sur le jugement des gestionnaires de district

7.27 Le processus actuel repose sur l'expérience et les connaissances des gestionnaires de district, ainsi que sur leur capacité à exercer leur jugement et à tenir compte de tous les facteurs pertinents lors de l'approvisionnement en bitume.

Projet d'amélioration des processus d'asphaltage du MTI

7.28 Le Ministère est en train de mettre en œuvre un projet d'amélioration des processus Six Sigma dans le cadre de l'initiative Processus d'excellence du rendement du gouvernement. Ce projet met l'accent sur l'ensemble du processus d'asphaltage et vise à réduire les coûts de production. Un élément important de l'asphaltage est l'achat de bitume et sa livraison au lieu de travail. Les avantages prévus par rapport au projet sont l'optimisation des ressources et l'amélioration du niveau de service. Les objectifs établis du projet son : [Traduction] « *la compréhension des facteurs ayant la plus grande influence sur les coûts de production et la variation de la qualité, l'établissement des pratiques uniformes de nivellement, la minimisation ou l'élimination des effets des contraintes, la réduction des coûts de production et l'amélioration de la qualité.* »²

7.29 Dans le cadre de ce projet, le Ministère mettra en œuvre un outil de mesure du taux de production au quotidien. Il pourra utiliser cet outil pour faire un suivi du processus de prise de décision en matière d'approvisionnement en bitume et analyser les facteurs en jeu. L'utilisation de cet outil de mesure au quotidien lui permettra d'observer et d'analyser les nombreux facteurs ayant une influence sur le processus d'approvisionnement en bitume, ainsi que de déterminer les façons d'optimiser ces facteurs afin de minimiser les coûts d'asphaltage.

² Lean Six Sigma DMAIC Project Charter – Asphalt Leveling Review; Project Number : 40-005, 17 juillet 2012.

**Recommandation du
Rapport 2010 du
vérificateur général –
Volume 1**

7.30 Le volume I, chapitre 4 du *Rapport 2010 du vérificateur général*, comprenait une recommandation au MTI à propos de son processus d'achat de bitume. Le chapitre a recommandé que : ***le Ministère examine son processus d'achat pour l'asphalte afin de déterminer si le fait de demander des soumissions aux fournisseurs d'asphalte permettrait au à la province de réaliser des économies.***

7.31 Cette recommandation a découlé de notre vérification des contrôles et des paiements effectuée lors de la vérification des états financiers de la province du Nouveau-Brunswick. Une facture de bitume prémélangé, acheté directement par le MTI, figurait parmi les échantillons vérifiés.

7.32 Nous avons conclu que cet achat ne contrevenait pas à la *Loi sur les achats publics* ni à aucun processus de contrôle en matière d'achats. Le Ministère a acheté directement le bitume, conformément à la dispense qui lui accorde le règlement en vertu de la *Loi sur les achats publics*. Toutefois, nous avons conclu que le fait de demander un devis à plusieurs fournisseurs pourrait donner lieu à d'importantes économies de coûts pour le gouvernement provincial.

7.33 La réponse du Ministère, à l'époque, fut la suivante :

Nous sommes d'accord avec votre recommandation d'examiner le processus d'achat pour l'asphalte et, en fait, nous l'avons fait récemment. Des estimés sont maintenant demandés aux différents fournisseurs de béton asphaltique. Les estimés sont ajustés sur une base mensuelle en fonction de la variation dans l'indice des prix du cahier du MTO [ministère des Transports de l'Ontario]. Le choix d'un fournisseur d'asphalte tient compte du prix, de la distance de transport et de la productivité des travaux à faire afin d'obtenir le fournisseur le plus rentable.

7.34 Dans le cadre de nos travaux, nous avons fait un suivi de l'état de cette recommandation. En ce qui a trait à la demande de devis à plusieurs fournisseurs, nous avons établi que le MTI a bel et bien changé son processus d'achats et demande maintenant des devis à tous les fournisseurs connus de la province.

7.35 Le Ministère n'a pas réalisé d'analyse détaillée des répercussions des changements apportés au processus en

2010 sur le coût du bitume. Cependant, dans le cadre du projet actuel d'amélioration, le Ministère a établi des prix de référence pour le bitume qui serviront à l'analyse future des économies de coûts réalisées grâce aux initiatives actuelles d'amélioration du processus.

Conclusion

Manque de données sur les facteurs autres que le prix

7.36 Les décisions en matière d'approvisionnement en bitume sont complexes et tiennent compte de plusieurs facteurs autres que le prix de livraison du bitume. La capacité de production de l'usine, les délais d'exécution et le coût de renonciation entraîné par l'inactivité de la main-d'œuvre ou de l'équipement peuvent tous avoir une influence sur les décisions d'approvisionnement en bitume. À l'heure actuelle, il y a un manque de données historiques sur la façon dont ces facteurs et d'autres facteurs pourraient avoir influencé ces décisions. Ce type d'information est essentiel pour évaluer l'optimisation des ressources, surtout lorsque le prix d'achat n'équivaut pas au meilleur prix offert. L'outil d'évaluation du rendement, en cours de développement, s'avérera un outil de collecte et de suivi utile pour les futures évaluations du rendement du Ministère ou de notre bureau.

7.37 Lors de l'étape de planification initiale, nous avons formulé quelques premières constatations et observations en ce qui a trait à la transparence et à l'équité du processus d'achat. Bien que le Ministère n'ait pas retenu de vendeur durant le processus de demande de devis du bureau central, il a omis d'envoyer tous les devis des fournisseurs à tous les districts. Il a corrigé cette lacune par la création, en 2013, d'une liste publique des prix proposés pour l'approvisionnement en bitume, accessible à l'échelle provinciale. Il apporte actuellement des changements supplémentaires au processus, tels que des modifications à la formulation de sa lettre de demande de devis. Nous croyons que ces changements sauront clarifier et faciliter le processus de demande de devis pour les années à venir.

Décision de reporter notre examen

7.38 Les observations que nous avons notées à l'étape de planification initiale nous ont permis de reconnaître que notre examen aurait une plus grande valeur et pertinence s'il portait sur le nouveau processus plutôt que sur l'ancien. Par conséquent, nous avons décidé de reporter la suite de nos travaux afin de donner la chance au Ministère de terminer la mise en œuvre du projet d'amélioration au processus et d'apporter des modifications supplémentaires au processus d'approvisionnement en bitume. Nous

prévoyons poursuivre notre examen du processus d'achat de bitume d'ici 2016.

Chapitre 8

Suivi des recommandations des chapitres sur l'optimisation des ressources d'exercices antérieures

Contenu

Contexte.....	305
Résumé.....	306
Étendue et objectifs	306
Constatations détaillées.....	307
Observations générales sur la mise en œuvre des recommandations	325

Suivi des recommandations des chapitres sur l'optimisation des ressources d'exercices antérieurs

Contexte

- 8.1** 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 donne 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.
- 8.2** 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. Voir l'annexe A pour une liste complète des rapports d'optimisation des ressources produits au cours des dix derniers exercices.
- 8.3** 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 rapports de nos rapports de 2009, de 2010 et de 2011. Bien que nous ne disposions pas des ressources nécessaires pour vérifier l'exactitude de chaque réponse, nous avons examiné l'exactitude des réponses relatives à nos recommandations de 2009 et rassemblé et résumé l'information présentée par les ministères pour 2010 et 2011. (Voir l'annexe B pour un rapport

détaillé de l'état de nos recommandations depuis 2009.)

Résumé

8.4 De façon générale, nos résultats montrent que les ministères et les organismes déclarent avoir mis en œuvre environ 72 % (83 sur 115) de nos recommandations d'optimisation des ressources découlant des rapports du vérificateur général de 2009, de 2010 et de 2011.

8.5 Nous sommes encouragés de voir que le pourcentage de recommandations d'optimisation des ressources de 2009 qui a été mis en œuvre est 74 %, puisque c'est le pourcentage sur quatre ans le plus élevé jamais signalé. Il semble aussi, d'après les auto-déclarations des ministères chargés de répondre aux recommandations de nos rapports de 2010 et de 2011, que les pourcentages sur quatre ans pourraient s'avérer d'un niveau comparable pour 2010 et 2011.

Étendue et objectifs

8.6 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 de la vérificatrice générale à partir de la deuxième année suivant le rapport original. En d'autres termes, dans ce rapport 2013, nous suivons les progrès des recommandations d'optimisation des ressources de 2009, de 2010 et de 2011. Notre objectif est de déterminer le degré auquel les ministères et les organismes ont progressé 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.

8.7 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. Ils doivent ainsi 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.

8.8 Nous avons reçu toutes les mises à jour demandées.

8.9 Au cours de l'année écoulée, nous avons fait un suivi de toutes les recommandations d'optimisation des

ressources formulées dans notre rapport de 2009. Les domaines étudiés étaient les suivants :

- la Caisse populaire de Shippagan;
- l'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone;
- le Fonds en fiducie pour l'Environnement;
- la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick;
- Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.

Constatations détaillées

8.10 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 2009, en 2010 et en 2011. La pièce 8.1 offre un aperçu de l'état des recommandations par ministère et par organisme. La pièce 8.2 contient les résultats résumés par exercice.

8.11 La pièce 8.2 montre que les ministères et les organismes ont signalé avoir mis en œuvre environ 48 des 68 (près de 71 %) recommandations d'optimisation des ressources des rapports de la vérificatrice générale de 2010 et de 2011. Pour 2009, à la lumière des rapports des ministères et des organismes et de notre propre examen de leurs évaluations, nous avons conclu que 35 de nos 47 recommandations, soit 74 %, ont été mises en œuvre. Parmi les 12 recommandations restantes, 10 ont été acceptées mais n'ont pas encore été mises en œuvre, et deux n'ont pas été acceptées. Deux autres de nos recommandations de 2009 ne sont plus pertinentes. Conformément à notre façon de procéder, c'est la dernière année que nos recommandations d'optimisation des ressources de 2009 font l'objet de notre processus de suivi officiel. Toutefois, des domaines de projet traités en 2009 pourraient devenir le sujet de futurs rapports d'optimisation des ressources.

Pièce 8.1 - État des recommandations d'optimisation des ressources tel que l'indiquent les ministères/organismes

Ministère/ organisme	Domaine d'audit	Exercice	Recommandations d'optimisation des ressources					% 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	2	4	2	1	44
Tourisme, Patrimoine et Culture	Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick	2010	7	0	7	0	0	100
Éducation et Développement de la petite enfance	L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	2009	16	0	14	2	0	88
Environnement et Gouvernements locaux	Commissions d'épuration des eaux usées	2011	7	0	5	2	0	71
	Fonds en fiducie pour l'Environnement	2009	8	0	5	2	1	63
Conseil exécutif/Assemblée législative	Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	2011	5	0	3	2	0	60
Finances/Transports et Infrastructure	Partenariat public-privé	2011	10	0	9	1	0	90
Justice et Procureur général	La Caisse populaire de Shippagan	2009	6	0	6	0	0	100
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
Développement social	Entente sur le logement social de la SCHL	2011	2	0	0	2	0	0
Transports et Infrastructure/ Développement social	Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	2009	10	0	6	4	0	60
Totaux			117	4	83	28	2	72

Pièce 8.2 - Résumé de l'état des recommandations par exercice tel que l'indiquent les ministères/organismes

Exercice	Recommandations					% mises en œuvre
	Total	N'est plus pertinente	Mise en œuvre	Acceptée/ non mise en œuvre	Non acceptée	
2011	24	0	17	7	0	71
2010	44	0	31	11	2	70
2009	49	2	35	10	2	74
Total	117	2	83	28	4	72

Observations sur les recommandations de 2009

8.12 La pièce 8.3 contient une liste complète de nos recommandations d'optimisation des ressources de 2009 qui ne sont toujours pas mises en œuvre.

8.13 Nos recommandations d'optimisation des ressources de 2009 ont atteint la fin du cycle de suivi de quatre ans. Les projets compris dans le rapport de 2009 étaient les suivants :

- la Caisse populaire de Shippagan;
- l'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone;
- le Fonds en fiducie pour l'Environnement;
- le Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick;
- Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.

8.14 Nous formulons, immédiatement après la pièce 8.3, d'autres observations sur certaines des recommandations d'optimisation des ressources découlant de ces cinq projets de 2009.

8.15 Nous encourageons les députés de l'Assemblée législative à prendre connaissance des recommandations d'optimisation des ressources de 2009 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 une occasion aux députés d'explorer l'état de ces recommandations avec les ministères et les organismes de la Couronne concernés.

Pièce 8.3 – Résumé de l'état des recommandations d'optimisation des ressources de 2009 non mises en œuvre

Ministère/ organisme	Nom du chapitre	Exercice	Volume	Chapitre	Paragraphe	Recommandation	État
Développement économique	Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	2009	3	4	25	<p>Nous recommandons qu'ENB 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 d'ENB 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 d'ENB 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 devrait obtenir la FINB. ▪ Exiger que la FINB soit visée par la <i>Loi sur le vérificateur général</i> 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. 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. • Les rapports exigés de la FINB par ENB. 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 ENB et la FINB. • Les mesures particulières dont dispose ENB 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, ENB 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 œuvre

Pièce 8.3 – Résumé de l'état des recommandations d'optimisation des ressources de 2009 non mises en œuvre

Ministère/ organisme	Nom du chapitre	Exercice	Volume	Chapitre	Paragraphe	Recommandation	État
Développement économique	Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	2009	3	4	27	Nous recommandons qu'ENB 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.	Non mise en œuvre
		2009	3	4	28	Nous recommandons qu'ENB 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 acceptée
		2009	3	4	29	Nous recommandons qu'ENB 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 acceptée
Éducation et Développement de la petite enfance	L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone	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.	Non mise en œuvre
		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 œuvre
Environnement et Gouvernements locaux	Le Fonds en fiducie pour l'Environnement	2009	3	3	43	Nous avons donc recommandé au ministère d'établir des objectifs plus clairs pour le Fonds en fiducie pour l'Environnement.	Non mise en œuvre
		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.	Non mise en œuvre

Pièce 8.3 – Résumé de l'état des recommandations d'optimisation des ressources de 2009 non mises en œuvre

Ministère/ organisme	Nom du chapitre	Exercice	Volume	Chapitre	Paragraphe	Recommandation	État
Développement social	Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.	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.	Non mise en œuvre
		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 œuvre
		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 œuvre
		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 œuvre

Santé**Assurance-maladie – Paiements aux médecins (2012)**

- 8.16** En 2012, nous avons effectué du travail visant à déterminer si le ministère de la Santé (le Ministère) maximisait ses recouvrements de paiements erronés d'Assurance-maladie versés aux médecins par l'entremise de la fonction de vérification des praticiens. Nous avons conclu que ce n'était pas le cas. En conséquence, nous avons formulé dans notre rapport de 2012 trois recommandations visant à corriger les faiblesses relevées.
- 8.17** 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 au titre de l'Assurance-maladie se sont élevées à un peu plus d'un demi-milliard de dollars (553,3 millions de dollars) et ont représenté l'un des programmes gouvernementaux les plus coûteux. Étant donné l'importance du programme de l'Assurance-maladie, nous avons examiné l'état de nos recommandations en 2013, alors que normalement, selon notre processus de suivi habituel, nous n'aurions pas examiné un rapport daté de 2012 avant 2014.
- 8.18** Nous avons été heureux de constater qu'une de nos recommandations avait déjà été mise en œuvre. Depuis son rapport annuel de 2011-2012, le Ministère publie à l'intention du public des données sommaires relatives à la rémunération des médecins par spécialité et le total des paiements pour chaque méthode de rémunération (rémunération à l'acte, salaire, rémunération à la vacation ou autre mode de rémunération). Par ailleurs, des efforts ont été entrepris en vue de mettre en œuvre des deux autres recommandations. Nous reviendrons sur l'état des trois recommandations au cours des prochaines années dans le cadre de notre processus de suivi habituel.

Éducation et Développement de la petite enfance

L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone

8.19 Nos objectifs pour ce projet étaient d'évaluer :

- l'orientation stratégique du Ministère pour l'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone;
- le processus suivi par le Ministère pour administrer les examens provinciaux aux élèves du secteur anglophone.

8.20 Nous avons conclu en 2009 que le ministère n'avait pas encore finalisé un plan stratégique pour l'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone. De plus, comme le but des examens provinciaux n'est pas clairement documenté, nous n'avons pas pu conclure si le processus suivi par le ministère pour administrer les examens provinciaux aux élèves du secteur anglophone était approprié.

Quatorze des seize recommandations ont été pleinement mises en œuvre

8.21 Nous avons le plaisir de signaler que, sur les 16 recommandations originales que nous avons adressées au Ministère, 14 ont été pleinement mises en œuvre. Il en reste deux auxquelles donner suite.

8.22 En 2009, nous avons formulé la recommandation suivante :

« 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. »

8.23 Bien que le Ministère ait indiqué que le comité s'était conformé à la loi jusqu'en mai 2012, il a ajouté que :

[Traduction] *« Le comité consultatif du ministre a été actif de 2009 à mai 2012, mais il a été inactif en 2012-2013. Le comité sera de nouveau convoqué en 2013-2014. »*

Le Ministère nous a dit qu'un nouveau comité a été formé et que les réunions devraient débiter à l'automne 2013.

8.24 Nous continuons à croire qu'il est important de se

conformer à la loi et, pour être efficace, le comité doit être actif au moins une fois par année.

8.25 Nous avons aussi formulé cette recommandation :

« Le ministère devrait établir par écrit une directive sur la communication des résultats individuels des élèves aux examens provinciaux. »

8.26 Dans sa réponse de 2013, le Ministère a affirmé [traduction] avoir « ...consulté des intervenants et continué à envisager l'adoption d'une directive officielle. Les districts et le personnel savent certainement qu'ils doivent suivre un protocole cohérent, et cela fera l'objet d'une surveillance continue. Le nouveau document cadre indiquera clairement les résultats individuels des élèves. »

8.27 Nous estimons que les directives constituent un fondement pour assurer la cohérence des pratiques et des procédures du Ministère. Même si le personnel est au courant du protocole, l'absence d'une exigence officielle peut mener à un manque de cohérence dans son application. Nous incitons le Ministère à procéder à la mise en œuvre de la recommandation.

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

Fonds en fiducie pour l'Environnement

Cinq de nos huit recommandations ont été mises en œuvre

- 8.28** Par ce projet, nous avons voulu déterminer si l'objet du Fonds en fiducie pour l'Environnement (FFE) est clairement établi, si le FFE fonctionne tel qu'il le devrait en ce qui a trait aux subventions, et si les progrès vers l'atteinte des buts et des objectifs du FFE sont mesurés et communiqués.
- 8.29** Notre rapport de 2009 concluait que le Ministère avait des critères d'admissibilité et d'évaluation qui s'appliquaient à la sélection des projets, mais qu'il fallait consigner par écrit les lignes directrices relatives aux inspections. Nous avons aussi conclu que le FFE devrait élaborer des objectifs plus clairement définis qui sont reliés aux priorités du Ministère, et que le rapport annuel du Ministère devait offrir davantage d'informations sur le Fonds.
- 8.30** Nous avons formulé huit recommandations, et nous concluons que cinq d'entre elles ont été mises en œuvre et une n'est plus pertinente en raison de modifications apportées au programme. L'état des deux recommandations qui n'ont pas été pleinement mises en œuvre est abordé dans les paragraphes qui suivent.
- 8.31** Nous avons recommandé au Ministère « *d'établir des objectifs plus clairs pour le Fonds en fiducie pour l'Environnement.* »
- 8.32** Le Ministère a répondu en 2013, affirmant qu'il [traduction] « *continue à relier stratégiquement le financement des projets aux objectifs du Ministère et du gouvernement. Les objectifs sont affichés sur le site Web du Ministère.* »
- 8.33** Alors que le Ministère utilise effectivement une démarche stratégique pour relier le financement des projets aux priorités du Ministère et du gouvernement, nos discussions avec le Ministère ont révélé que les objectifs du FFE n'ont toujours pas été officiellement élaborés, consignés par écrit ni communiqués aux demandeurs.
- 8.34** Nous avons aussi recommandé « *que le rapport annuel du ministère offre davantage d'informations sur*

*le rendement du Fonds en fiducie pour
l'Environnement. »*

- 8.35** Dans sa réponse de 2013, le Ministère a déclaré [traduction] « *qu'il fournit maintenant plus d'informations sur le rendement du FFE dans son rapport annuel.* »
- 8.36** Le Ministère a dit travailler activement à fournir de l'information additionnelle dans son rapport annuel, par exemple en présentant des projets financés par le FFE qui ont donné des résultats concluants. Toutefois, cette information ne figure pas dans le rapport annuel de 2011-2012, le dernier en date.
- 8.37** Le Ministère se dit toujours d'accord avec les deux recommandations, et bien qu'il ait fait des progrès, ces recommandations n'ont pas été pleinement mises en œuvre.

Développement économique

Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick

8.38 L'objectif de notre audit était le suivant :

Évaluer si les structures et les méthodes de gouvernance établies par Entreprises Nouveau-Brunswick 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.

8.39 Nous avons conclu, à la lumière de notre travail d'audit, que les structures et les méthodes de gouvernance établies par Entreprises Nouveau-Brunswick pour la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick n'assuraient pas la reddition de comptes et la protection de l'intérêt public.

Seulement quatre de neuf recommandations ont été pleinement mises en œuvre

8.40 Nous avons adressé neuf recommandations à Entreprises Nouveau-Brunswick (ENB), maintenant le Ministère du Développement économique, dont quatre ont été mises en œuvre et une n'est plus pertinente. Nous constatons que deux de nos recommandations ne sont pas pleinement mises en œuvre et que Développement économique est en désaccord avec les deux autres.

8.41 Les paragraphes qui suivent portent sur les quatre recommandations qui n'ont toujours pas eu de suites.

8.42 Nous avons recommandé « *qu'ENB exige de la FINB qu'elle signe une lettre d'entente avant le transfert d'autres fonds à la Fiducie.* » Nous avons également précisé les éléments que la lettre d'entente devait clairement préciser.

8.43 Développement économique a effectivement signé une entente de responsabilité avec la FINB pour la période se terminant le 31 mars 2013. Cette entente contient une partie mais pas tous les éléments inclus dans notre recommandation. Les omissions sont les suivantes :

- l'exigence voulant que la FINB soit visée par la *Loi sur le vérificateur général* de la province et qu'elle s'y conforme;

- l'exigence voulant que la FINB applique les valeurs du secteur public à la distribution des fonds d'innovation de la province;
 - les mesures particulières dont dispose ENB (c.-à-d. Développement économique) au cas où la FINB ne réussirait pas à satisfaire les attentes du gouvernement en matière de rendement;
 - de l'information expliquant les rôles des représentants du gouvernement au conseil de la FINB.
- 8.44** Nous continuons à croire que ces exigences sont nécessaires pour assurer la reddition de comptes et la protection de l'intérêt public en ce qui concerne l'arrangement entre Développement économique et la FINB.
- 8.45** Nous avons aussi recommandé « *qu'ENB 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.* »
- 8.46** Nous avons examiné le plus récent rapport annuel de Développement économique, celui de 2011-2012, et n'y avons trouvé aucune information concernant le rendement de la FINB.
- 8.47** Le Ministère s'est dit en désaccord avec deux recommandations :
- *Nous recommandons qu'ENB 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.*
 - *Nous recommandons qu'ENB 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.

- 8.48** Pour ce qui est de la première recommandation, dans sa réponse de 2013, Développement économique a déclaré que [traduction] « *la FINB produit un rapport annuel dans lequel elle détaille ses investissements et les résultats de son rendement. Une note d'information au Conseil exécutif comprendra le rapport annuel de la FINB. De plus, le ministre est disposé à répondre à toute question sur la FINB à l'Assemblée législative.* »
- 8.49** Pour ce qui est de la deuxième recommandation, la réponse de 2013 précise que [traduction] « *les représentants du gouvernement assurent une gérance des fonds distribués par la FINB, conformément à la Loi sur l'administration financière. Le Bureau du Procureur général est d'avis que la présence des fonctionnaires provinciaux au conseil de la FINB ne pose pas un risque important de conflit, pourvu que les responsabilités de fiduciaires soient respectées et que des précautions appropriées sont prises dans les situations de conflit d'intérêts potentiels.* »
- 8.50** Nous persistons à croire que le Ministère devrait mettre la première recommandation en œuvre pour la raison énoncée dans la recommandation. Pour la deuxième recommandation, le Ministère semble prêt à accepter un certain niveau de risque afin d'en tirer les avantages perçus de placer des représentants du gouvernement au conseil de la FINB. Nous persistons à croire que le conflit potentiel est suffisamment important pour justifier la prise d'une des mesures suggérées dans notre recommandation.

Développement social

Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.

Six de nos dix recommandations ont été mises en œuvre

8.51 En 2009, nous avons examiné un contrat du ministère du Développement social avec Shannex Inc. Le contrat avait été conclu à la suite d'une dispense du processus d'appel d'offres public accordé en vertu du paragraphe 27.1(1)(d) du Règlement 94-157 de la *Loi sur les achats publics* pour motif de situation urgente.

8.52 Nous avons adressé dix recommandations au ministère du Développement social et au ministère de l'Approvisionnement et des Services de l'époque, maintenant le ministère des Services gouvernementaux. Cependant, nous rapportons dans les paragraphes qui suivent que quatre des recommandations adressées à Développement social n'ont toujours pas eu de suites.

8.53 Nous avons recommandé que « *le ministère du Développement social établisse un mécanisme officiel pour évaluer le succès du projet pilote mené avec Shannex.* » À notre avis, il est nécessaire d'évaluer le degré de succès des projets pilotes et de continuellement améliorer la planification des futurs projets de nature similaire.

8.54 Dans sa réponse de 2013, Développement social précise que :

[Traduction] « *L'évaluation du projet pilote des 3,5 heures* » de soins dans les foyers de soins a été réalisée en janvier 2013. Les trois nouveaux foyers de soins de Shannex étaient inclus. Chaque foyer de soins a fait l'objet d'une évaluation dans trois domaines généraux :

- *Les résultats obtenus par les pensionnaires (la mesure dans laquelle le foyer de soins atteint ses objectifs en matière de services et de soins pour chaque pensionnaire, la qualité des soins, etc.);*
- *les résultats du système (la mesure dans laquelle le foyer de soins se conforme aux normes de service);*
- *les résultats du personnel infirmier et du*

personnel affecté aux soins (stabilité des effectifs, qualité de la vie au travail, environnement de travail et satisfaction du personnel, etc.).

8.55 L'évaluation effectuée par le Ministère semble viser la prestation des services et les conditions de travail dans les installations de Shannex. L'essence de notre recommandation était d'évaluer le succès du projet pilote. De plus, on n'a pas évalué si ce modèle de prestation est plus économique que le modèle traditionnel. Nous sommes toujours d'avis qu'il est utile d'évaluer les projets pilotes et que le Ministère devrait le faire.

8.56 Nous avons aussi 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. »*

8.57 Dans sa réponse de 2013, Développement social déclare que [traduction] le Ministère *« inspecte et surveille tous les foyers de soins exploités par Shannex au Nouveau-Brunswick et exigera que Shannex prenne des mesures d'atténuation au besoin.*

Une évaluation sera faite pour déterminer tout risque possible associé au contrat conclu avec Shannex et les mesures appropriées à prendre pour atténuer les risques possibles. »

8.58 Bien que le Ministère n'ait pas encore mis notre recommandation en œuvre, nous sommes satisfaits de voir que Développement social prévoit évaluer les risques du contrat conclu avec Shannex.

8.59 Développement social n'a pas encore mis en œuvre la recommandation voulant que *« le ministère du Développement social commence à planifier un appel d'offres de remplacement au cours de la troisième année des contrats actuels. »*

8.60 Dans sa réponse de 2013, Développement social précise que [traduction] *« le gouvernement s'était engagé à acheter un contrat de services incluant 216 lits de foyers de soins répartis dans trois établissements de 72 lits pour une période de cinq ans à compter de l'ouverture de chaque établissement.*

- *Monarch Hall à Riverview a ouvert en mars 2010;*
- *Embassy Hall à Quispamsis a ouvert en avril 2010;*
- *Thomas Hall à Fredericton a ouvert en octobre 2010.*

L'élaboration d'un appel d'offres de remplacement débutera à l'automne 2013. »

- 8.61** Bien que ce qui précède semble souligner les progrès réalisés en matière de développement de futurs foyers de soins, il n'est pas donné suite aux recommandations précises que nous avons formulées.
- 8.62** Enfin, la quatrième recommandation que nous formulons en 2009 et qui n'est toujours pas mise en œuvre est la suivante : *« 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. »*
- 8.63** Dans sa réponse de 2013, Développement social déclare [traduction] *« qu'un plan de secours sera préparé pour le transfert des pensionnaires hors des foyers de Shannex, s'il y a lieu, à l'expiration du contrat actuel. »*
- 8.64** Bien que nous soyons heureux que Développement social ait l'intention de préparer un plan de secours dans le futur, cela n'a pas encore été fait, et nous n'avons pas pu évaluer la mesure dans laquelle le plan allait donner suite à la recommandation.
- 8.65** Bien que nous soyons heureux que six des recommandations aient été mises en œuvre, nous incitons Développement social à aller de l'avant et à mettre en œuvre les quatre recommandations qui restent.

Ministère de la Justice et Procureur général

La Caisse populaire de Shippagan

Nous sommes heureux de constater que toutes nos six recommandations ont été pleinement mises en œuvre

8.66 Le ministre des Finances nous avait demandé de faire rapport à l'Assemblée législative sur la séquence des événements qui ont mené à l'intervention du gouvernement auprès la Caisse populaire de Shippagan. En particulier, on nous avait demandé de donner notre «*opinion sur la manière de mieux éviter ce genre d'exposition à l'avenir.* »

8.67 En 2009, nous avons énoncé six recommandations qui, à notre avis, étaient suffisamment robustes pour permettre de détecter ou de prévenir les événements comme ceux qui se sont produits à la Caisse populaire de Shippagan.

8.68 Nous sommes très heureux de signaler que toutes les recommandations ont été mises en œuvre. Les changements apportés donneront aux parties concernées le pouvoir et l'indépendance nécessaires pour bien régir le système des caisses populaires du Nouveau-Brunswick.

Observations générales sur la mise en œuvre de nos recommandations

8.69 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 de nos recommandations d'optimisation des ressources. La pièce 8.4 montre les progrès du gouvernement dans la mise en œuvre de nos recommandations d'optimisation des ressources depuis 1999.

Pièce 8.4 – Mise en œuvre des recommandations d'optimisation des ressources

Exercice	Nombre de recommandations	Recommandations mises en œuvre dans un délai 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 %***	74 %****
2010	44	64 %***	70 %***	-
2011	24	71 %***	-	-

* Aucun suivi effectué en 2010
 ** Auto-déclaré par les ministères et les organismes avec confirmation par notre Bureau dans le cas du ministère de la Justice et de la Consommation
 *** Auto-déclaré par les ministères et les organismes
 **** Auto-déclaré par les ministères et les organismes et examiné par notre Bureau pour en vérifier l'exactitude.

8.70 Nous sommes encouragés de voir que le pourcentage de recommandations d'optimisation des ressources de 2009 qui a été mise en œuvre est 74 %, le pourcentage sur quatre ans le plus élevé jamais signalé. Il semble aussi, d'après les auto-déclarations des ministères chargés de répondre aux recommandations de nos rapports de 2010 et de 2011, que les pourcentages sur quatre ans pourraient s'avérer

d'un niveau comparable pour les deux prochains exercices.

8.71 Nous tenons toutefois à souligner l'écart important entre les projets dont les taux de mise en œuvre sont les plus élevés (p. ex., Justice et Procureur général – La Caisse populaire de Shippigan – 100 %) et ceux dont les taux sont beaucoup plus faibles (p. ex., Développement économique – Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick – 44 %).

8.72 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, en temps opportun, autant de nos recommandations d'optimisation des ressources que possible et les soutenir à cet égard.

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 au Nouveau-Brunswick (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

Foyers d'accueil (2013)

Ce chapitre examine si le Ministère respecte ses normes écrites pour les familles d'accueil, et s'il rend compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public.

Entente sur le logement social de la SCHL (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.

Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance

L'évaluation provinciale des élèves du 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'efficacité. 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

Recouvrement des créances (2013)

Ce chapitre fournit de l'information sur les politiques et les initiatives de la province en cours pour améliorer le recouvrement des montants dus à la province, de même que nos commentaires vis-à-vis ces politiques et initiatives.

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 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.

Ministère des Services gouvernementaux

L'approvisionnement en biens et services – Phase I (2013)

Ce chapitre examine si les pratiques en matière d'achats publics utilisées par le Ministère sont conformes aux éléments clés du cadre de réglementation et aux pratiques exemplaires, et si le Ministère fait rapport publiquement sur l'efficacité de la fonction d'approvisionnement.

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Ponts provinciaux (2013)

Ce chapitre examine si le Ministère effectue l'inspection des ponts conformément aux normes professionnelles reconnues et s'il a utilisé les résultats des inspections pour définir les activités d'entretien des immobilisations et les autres mesures correctives nécessaires. Le chapitre examine aussi si le Ministère maintient le niveau de service de son inventaire de ponts à l'aide d'une approche du moindre coût du cycle de vie à long terme, et s'il rend publiquement des comptes sur l'état des ponts provinciaux désignés et sur l'efficacité de ses activités d'inspection de ponts.

Approvisionnement en bitume prémélangé (2013)

Ce chapitre traite de notre projet prévu visant à déterminer si le Ministère effectue ses achats dispensés de bitume prémélangé conformément aux principes d'économie et de transparence, et les raisons que nous avons choisies de reporter temporairement ce projet.

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 de 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.

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.

L'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

Énergie NB

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase I (2013)

Ce chapitre décrit les éléments clés de la planification et de l'exécution de la remise à neuf de Point Lepreau par Énergie NB, et présente un sommaire des montants constitutifs du compte d'actif de 1,4 milliards de dollars et du report de 1,0 milliards de dollars se rapportant à la remise à neuf.

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
Rapport d'état détaillé relatif
aux recommandations
depuis 2009

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
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 Loi sur les caisses populaires 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 Loi sur les caisses populaires 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 Loi sur les caisses populaires 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 Loi sur les caisses populaires 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.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
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
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.	Non 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

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
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
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.	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

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
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
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.	Non 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.	N'est plus pertinente
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

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
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.	Non 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.	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.	N'est plus pertinente
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.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
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. 	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>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
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	26	<p>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 :</p> <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	<p>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.</p>	Non mise en oeuvre
La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick	Développement économique	2009	3	4	28	<p>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.</p>	En désaccord

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
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.	En désaccord
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.	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

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État
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
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.	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	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

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	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

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
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
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

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	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.	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.	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

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	78	Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidates du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées.	Non 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'éblir 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
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

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	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'atteint des objectifs annuels fixés dans la « <i>Stratégie de croissance démographique</i> ».»	Non 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	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.	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.	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 permanences le bon état de toutes les oeuvres.	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

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
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

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
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
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	44	Nous recommandons que le ministère de l'Environnement établisse d'autres exigences législatives visant à renforcer la gouvernance et la reddition de comptes des commissions d'épuration des eaux usées de la province. À cet égard, le Ministère devrait élaborer un règlement qui : <ul style="list-style-type: none"> · fixe des limites précises pour la durée des mandats de toutes les nominations aux conseils des commissions d'épuration des eaux usées. Les membres qui siègent aux conseils provinciaux depuis le plus longtemps (c.-à-d. ceux qui siègent depuis 20 ans ou plus) devraient être remplacés immédiatement, et d'autres qui sont en poste depuis plus longtemps que la durée maximale prescrite par la loi devraient être remplacés au cas par cas aussitôt qu'il est pratique de le faire; · prescrit toute exigence locale ou provinciale qui s'applique à la nomination de membres régionaux ou d'autres représentants aux conseils (c.-à-d. nominations par ou venant des municipalités, des réserves autochtones, etc.); · prescrit les rôles, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes du gouvernement, des membres des conseils, des municipalités et des parties prenantes clés; 	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	44	<ul style="list-style-type: none"> · établit des exigences en matière de rapports annuels pour les commissions d'épuration des eaux usées ainsi que des procédures pour l'approbation des budgets annuels et des plans d'activités; · établit que tous les membres du bureau de direction du conseil, y compris la présidence, sont élus parmi les membres nommés; · exige que toutes les commissions qui fournissent des services à une ou à plusieurs municipalités créent un comité de direction technique qui, dans la mesure du possible, comprend du personnel des services d'ingénierie de ces municipalités de façon à assurer la nature acceptable des projets d'immobilisations de la commission et comme source de conseils techniques; · établit d'autres modalités qui sont jugées appropriées dans les circonstances. 	Mise en oeuvre
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	45	Nous recommandons également que le Bureau du Conseil exécutif modifie le document de politique provincial intitulé Politique de nomination aux organismes, conseils et commissions du Nouveau-Brunswick pour exiger la limitation de la durée des mandats de toutes les nominations par le gouvernement aux organismes, conseils et commissions.	Non mise en oeuvre
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	46	Nous recommandons que le ministère de l'Environnement s'assure que les postes vacants aux conseils des commissions d'épuration des eaux usées sont pourvus en temps opportun.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	47	<ul style="list-style-type: none"> · la préparation de profils pour les postes au conseil et des autres critères de sélection à des fins de référence pour les organismes responsables des nominations; · les rôles et les responsabilités des membres des conseils des commissions; · comment tenir la direction responsable du rendement; · les comités du conseil; · l'obligation redditionnelle des membres des conseils des commissions envers les parties prenantes de la commission; · les mesures à prendre lorsqu'une commission veut intervenir dans des domaines qui dépassent son mandat prescrit par la loi. 	Mise en oeuvre
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	59	Nous recommandons que les mesures nécessaires soient prises par le ministère de l'Environnement pour veiller à ce que les commissions d'épuration des eaux usées se conforment à la Loi sur les achats publics.	Non mise en oeuvre
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	127	Nous recommandons que le ministère de l'Environnement, en consultation et en accord avec les villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview, évalue la composition actuelle du conseil de la CÉEUGM à la lumière de nos constatations au sujet des pratiques discutables de gouvernance, de reddition de comptes et de gestion financière. Il faut s'assurer tout spécialement que la CÉEUGM fonctionne selon un cadre de gouvernance moderne et qu'elle est bien placée pour servir les contribuables de Moncton, de Riverview et de Dieppe dans le cadre de son mandat prescrit par la loi.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	128	<p>Une fois le conseil de la CÉEUGM est déterminée, le ministère de l'Environnement, en collaboration avec la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton, le ministère des Gouvernements locaux et les villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview, devrait élaborer un plan visant expressément à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> · les processus de gouvernance; · la gestion financière; · le contrôle et la surveillance; · la reddition de comptes; et · le respect des lois provinciales à la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton. 	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	26	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait effectuer une évaluation préliminaire pour déterminer la meilleure méthode d'approvisionnement avant la prise de décision par le Cabinet sur la manière de procéder (mode de réalisation PPP ou traditionnel).	Non mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	31	Le ministère des Finances devrait faire en sorte que le gouvernement obtienne l'approbation de l'Assemblée législative, dans le cadre du processus budgétaire, pour les engagements financiers de PPP portant sur les exercices futurs avant de conclure de tels contrats.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	71	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait documenter l'élaboration des hypothèses importantes utilisées dans l'analyse de l'optimisation des ressources, notamment l'évaluation de leur caractère raisonnable.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	72	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait examiner les hypothèses mises de l'avant par son expert-conseil en optimisation des ressources. Les examens et les discussions importantes devraient être documentés de manière appropriée.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	73	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait obtenir de son expert-conseil le modèle de flux de trésorerie actualisés comme partie intégrante de l'entente pour les futurs projets en PPP.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	96	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait effectuer une analyse de sensibilité qui comprend toutes les variables clés dans le processus d'estimation du coût d'un projet.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	97	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait renseigner le public sur les informations clés au cours du processus PPP.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	103	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait effectuer un examen indépendant de contrôle préalable de l'évaluation de l'optimisation des ressources pour chaque projet en PPP proposé.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	111	<p>Pour s'assurer que les écoles publiques appartenant à la province sont bien entretenues tout au long de leur vie utile, le ministère de l'Approvisionnement et des Services, de concert avec les ministères des Finances et de l'Éducation, devrait :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. élaborer et mettre en oeuvre un système de gestion des actifs qui prévoit et établit les priorités des besoins pluriannuels en matière d'entretien et de réparation des biens immobiliers des écoles; 2. mettre en oeuvre des mesures budgétaires pour protéger le financement à long terme requis pour l'entretien suffisant et continu des écoles. 	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	117	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait lancer un appel d'offres en vue d'obtenir plusieurs estimations d'honoraires lorsqu'il engage des conseillers pour des projets en PPP, étant donné l'importance du coût de ces services.	Mise en oeuvre
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	50	Nous avons recommandé que tous les frais de bureau de circonscription soient autorisés, payés, comptabilisés, surveillés et présentés par le Bureau du greffier de l'Assemblée législative. L'Assemblée législative et le Bureau du Conseil exécutif devraient apporter les modifications appropriées aux lignes directrices actuelles afin de faciliter ce changement.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	62	Afin d'améliorer la reddition de comptes, l'Assemblée législative devrait publier un rapport public sur le total des frais de bureau de circonscription réclamés par chaque député, que ces frais aient été payés par la greffière ou un ministère.	Non mise en oeuvre
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	74	Le Comité d'administration de l'Assemblée législative devrait instaurer des lignes directrices additionnelles pour les éléments d'actif d'un bureau de circonscription pour s'assurer que les achats effectués par les députés soient raisonnables (p. ex. moment, coût individuel ou fréquence des achats d'éléments d'actif).	Mise en oeuvre
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	83	Le Comité d'administration de l'Assemblée législative devrait évaluer si les lignes directrices actuelles en matière de cession des éléments d'actif d'un bureau de circonscription au moment du départ des députés donnent lieu au meilleur résultat financier possible pour la province. Dans la négative, le Comité devrait accorder à la greffière le pouvoir de recommander une politique révisée en matière de cession d'éléments d'actif. Une politique révisée pourrait, par exemple, privilégier en premier la réutilisation des biens au sein du gouvernement (p. ex. transférer les ressources technologiques au Programme des ordinateurs pour les écoles administré par le ministère de l'Éducation, et le mobilier et les agencements aux nouveaux députés ou à un ministère), plutôt que d'offrir ces biens en premier aux députés sortants à des prix réduits.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	89	Le Comité d'administration de l'Assemblée législative devrait élaborer une politique sur le contrôle des stocks pour les éléments d'actif achetés pour les bureaux de circonscription qui inclurait des contrôles semblables à ceux énoncés dans les politiques gouvernementales AD-1703 et AD-1704.	Mise en oeuvre
Entente sur le logement social de la SCHL	Développement social	2011	3	4	60	Nous avons recommandé que le Ministère élabore un plan à long terme détaillé pour permettre au gouvernement provincial de continuer à offrir des logements sociaux et à les entretenir. Ce plan devrait prévoir un financement suffisant et une stratégie de financement visant à remédier à la détérioration du parc de logements.	Non mise en oeuvre
Entente sur le logement social de la SCHL	Développement social	2011	3	4	74	Étant donné les difficultés auxquelles les programmes pourraient faire face à l'avenir, compte tenu de la baisse continue du financement, de l'expiration de l'Entente sur le logement social en 2034, de la détérioration du parc de logements et de la nécessité de maintenir un programme de logement social, nous avons recommandé que l'évaluation des programmes soit effectuée dans le but de mettre au point une stratégie pour traiter de telles questions et assurer la conformité à l'entente.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Assurance-maladie Paiements aux médecins	Santé	2012	2	2	42	<p>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. • Améliorer la fonction de vérification par les mesures suivantes : 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. 	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Assurance-maladie Paiements aux médecins	Santé	2012	2	2	42	<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 oeuvre 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. • Améliorer et automatiser le processus de recouvrement des paiements d'Assurance-maladie portant sur les factures de TSNB (Travail sécuritaire NB). 	Non mise en oeuvre
Assurance-maladie Paiements aux médecins	Santé	2012	2	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.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Assurance-maladie Paiements aux médecins	Santé	2012	2	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.	Mise en oeuvre
La cybersanté– Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	50	<p>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. 	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
						<ul style="list-style-type: none"> • 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 	*
La cybersanté– Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	51	<p>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 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. 	*
La cybersanté– Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	69	<p>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 	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	69	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	69	devrait pas engager d'autres entrepreneurs de la même entreprise pour le projet.	*
La cybersanté– Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	70	Nous recommandons que le ministère de la Santé élabore et mis en oeuvre 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.	*
La cybersanté– Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	81	Nous recommandons que le ministère de la Santé élabore et met en oeuvre 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. de mettre au point une stratégie pour traiter de telles questions et assurer la conformité à l'entente.	*
La cybersanté– Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	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	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	85	<p>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 	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté– Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	85	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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	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 <i>Loi sur la prestation de services régionaux</i> 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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	58	Nous recommandons que chaque commission de services régionaux adopte les pratiques de bonne gouvernance suivantes : <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; 	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	58	<ul style="list-style-type: none"> • 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 oeuvre de pratiques de bonne gouvernance. 	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	65	<p>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. 	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	79	<p>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 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. 	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	100	Nous recommandons également que le Ministère élabore et mette en oeuvre 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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	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.	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	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.	*
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	145	Nous recommandons que le Ministère élabore et mette en oeuvre, 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.	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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.	*
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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.	*
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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.	*
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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.	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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	*
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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.	*
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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.	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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).	*
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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.	*
Entretien des immobilisations routières	Transports et de l'Infrastructure	2012	2	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.	*

**Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2014.*

Index

Constataions par entité

Ministère/organisme de la Couronne	Rapport de 2013 - références		
	Volume	Chapitre	Page(s)
Agence de l'efficacité et de la conservation énergétiques du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	124-128
Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	87, 102-106
		Chapitre 5	141-142
	Volume 2	Chapitre 5	232
Ministère de l'Agriculture, Aquaculture et Pêches	Volume 2	Chapitre 5	243-244
Bureau du Conseil exécutif – Bureau du chef du service de l'information	Volume 1	Chapitre 4	102-106
Bureau du contrôleur	Volume 1	Chapitre 4	76-90, 102-104
	Volume 2	Chapitre 5	205-255
Centre communautaire Sainte-Anne	Volume 1	Chapitre 5	121
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	122-123
Commission de l'assurance agricole du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	82-83
		Chapitre 5	134-135
Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	143
La Commission des services financiers et des services aux consommateurs	Volume 1	Chapter 5	129-131
Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	147-148
Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées	Volume 1	Chapitre 5	153
Corporation financière de l'électricité du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 2	31, 35
		Chapitre 3	57-69
Curateur public – fiducies administrées	Volume 1	Chapitre 5	149-152

Ministère du Développement économique	Volume 1	Chapitre 4	78-80, 99-101, 102-107
	Volume 2	Chapitre 5	238-241
		Chapitre 8	310-311, 318-320
Ministère du Développement social	Volume 1	Chapitre 4	96-98
	Volume 2	Chapitre 2	11-82
		Chapitre 5	241-243
		Chapitre 8	312, 321-323
Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance	Volume 1	Chapitre 4	102-107, 110
	Volume 2	Chapitre 5	247-253
		Chapitre 8	311, 314-315
Ministère de l'Éducation postsecondaire, Formation et Travail	Volume 1	Chapitre 4	85
		Chapitre 5	118, 161-164
	Volume 2	Chapitre 5	237-238
Énergie NB	Volume 1	Chapitre 3	57-69
	Volume 2	Chapitre 6	259-290
Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux	Volume 1	Chapitre 4	79, 110
		Chapitre 5	156
	Volume 2	Chapitre 8	311, 316-317
Ministère des Finances	Volume 1	Chapitre 4	78, 82, 86, 91-94, 102-107
	Volume 2	Chapitre 5	245-246
Investir Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	132-133
Ministère de la Justice et Procureur général	Volume 1	Chapitre 4	110
	Volume 2	Chapitre 8	324
New Brunswick Community College	Volume 1	Chapitre 5	136-140
Ministère des Ressources naturelles	Volume 1	Chapitre 4	110
Ministère de la Santé	Volume 1	Chapitre 4	110
	Volume 2	Chapitre 8	313
Ministère des Services gouvernementaux	Volume 2	Chapitre 4	145-202
Services Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	95, 102-107, 110
		Chapitre 5	141
Société de développement régional	Volume 1	Chapitre 5	154-160

Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 3	48
Société des loteries et des jeux du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapter 5	117,144-146
Ministère des Transports et de l'Infrastructure	Volume 1	Chapitre 4	110
	Volume 2	Chapitre 1	3-5
		Chapitre 3	85-141
		Chapitre 7	293-302