

Chapitre 6

Énergie NB - Gouvernance

Contenu

Contexte	121
Étendue	123
Conclusion et résumé des résultats	123
Domaines retenus pour la vérification.....	126
Processus de nomination au conseil	127
Mandats, missions et objectifs d'Énergie NB	129
Rôles et responsabilités relatifs des intervenants clés dans la gouvernance d'Énergie NB.....	132
Orientations données à Énergie NB par l'actionnaire.....	135
Politiques du conseil d'administration.....	142
Respect des politiques du conseil d'administration.....	148
Rapports internes et externes sur le rendement.....	150
Gestion par le conseil de ses besoins en matière d'information	155
Observations générales sur nos constatations	157

Énergie NB - Gouvernance

Contexte

6.1 Le groupe d'entreprises Énergie NB (Énergie NB) est la plus importante entité appartenant à la population du Nouveau-Brunswick. Au 31 mars 2005, Énergie NB affichait des actifs combinés de 3,87 milliards de dollars et avait produit des recettes et des dépenses correspondantes d'environ 1,4 milliard de dollars pour l'exercice terminé à cette date. Énergie NB fournit un service essentiel aux citoyens de la province et est le moteur d'une bonne partie de l'activité économique de la province. De plus, la société emploie directement quelque 2 500 Néo-Brunswickois et Néo-Brunswickoises.

6.2 Les dernières années ont été une période très intense pour Énergie NB.

- La décision a été prise en 2001 de remettre à neuf la centrale de Coleson Cove, remise à neuf qui a été achevée vers la fin de 2004.
- La *Loi sur l'énergie électrique* a été abrogée, et la nouvelle *Loi sur l'électricité* a été adoptée et est entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2004, à l'exception de certains articles non proclamés.
- À la suite de cette nouvelle loi, l'ancienne Société d'énergie du Nouveau-Brunswick a été restructurée et consiste maintenant en une société mère et quatre filiales. L'une de ces filiales comporte elle-même deux filiales.
- Un nouveau conseil d'administration de 12 membres a été nommé le 1^{er} octobre 2004 et comprend un nouveau président et six nouveaux membres en plus des quatre membres déjà en place et du PDG.
- Au début de 2005, les entreprises ont procédé à une réduction des effectifs qui a donné lieu à l'abolition de 279 postes, ce qui représente 10 % des effectifs.
- La décision a été prise au début de 2005 de demander à la Commission des entreprises de service public d'approuver une augmentation de plus de 3 % des tarifs à compter du 31 mars 2005,

la première demande du genre depuis 1993. Par la suite, la date d'entrée en vigueur de la demande a été reportée au 1^{er} avril 2006.

- Le 29 juillet 2005, la décision de remettre la centrale nucléaire de Point Lepreau à neuf a été annoncée.
- La décision a été prise d'ajouter une deuxième ligne de transport vers le marché américain de l'électricité. Les travaux reliés à ce projet se poursuivent.

6.3 Le conseil d'administration et la direction d'Énergie NB ont dû s'occuper de ces projets et changements majeurs tout en assurant la poursuite des activités régulières.

6.4 Comme nous en avons discuté dans nos rapports précédents, une gouvernance efficace dans les organismes de la Couronne est essentielle pour assurer un bon rendement. Énergie NB ne fait pas exception. Il y a environ six ans, peu après les élections de 1999, la nouvelle administration avait demandé au cabinet Grant Thornton d'effectuer un examen financier du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Grant Thornton avait, notamment, relevé des problèmes quant à la structure de gouvernance d'Énergie NB. Le rapport de 1999 présenté au gouvernement affirmait ceci :

Nous recommandons d'accorder une grande priorité à la réévaluation de la structure de gouvernance entre le gouvernement, le conseil et la direction d'Énergie NB. Les changements recommandés à la suite de l'évaluation devraient être mis en œuvre sans délai. [Traduction.]

Gouvernance d'entreprise

6.5 La gouvernance peut être définie comme le processus et la structure suivis pour orienter les activités et les affaires d'une société dans le but d'en réaliser la mission. Le processus et la structure définissent la répartition du pouvoir entre l'actionnaire, le conseil et la direction. De plus, ils établissent les mécanismes par lesquels est assurée la reddition de comptes entre la direction, le conseil d'administration et les actionnaires. Un conseil d'administration est nommé pour représenter l'actionnaire dans la gouvernance d'un organisme de la Couronne. L'unique actionnaire d'Énergie NB est le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Donc, les véritables propriétaires d'Énergie NB sont les citoyens du Nouveau-Brunswick.

6.6 Au bout du compte, la gouvernance des organismes de la Couronne touche le rendement et la reddition de comptes. Les conseils d'administration sont chargés de voir à ce que les organismes de la Couronne qu'ils dirigent répondent aux attentes de l'actionnaire en

matière de rendement. Ils sont également chargés de veiller à ce que la direction rende compte de son rendement et doivent s'acquitter de leurs propres obligations redditionnelles envers l'actionnaire. Les conseils sont tenus d'exercer ces responsabilités cruciales afin de justifier leur existence.

Étendue

6.7 L'objectif de notre vérification était le suivant :

Voir si les structures et les processus actuels de gouvernance établis pour Énergie NB constituent un cadre de gouvernance efficace.

6.8 Pour effectuer notre travail, nous avons interviewé des représentants du conseil et de la direction d'Énergie NB, du ministère de l'Énergie, du ministère des Finances, de la Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick, de la Commission des entreprises de service public ainsi que d'autres organisations et personnes concernées. Nous avons examiné de la documentation, y compris les lois, les ententes d'actionnaires, les règlements administratifs, les procès-verbaux des réunions du conseil, les plans d'entreprise, la politique énergétique du Nouveau-Brunswick, le manuel de gouvernance d'Énergie NB et divers autres documents. Nous avons aussi examiné de la documentation récente sur la gouvernance, ainsi que les constatations et la documentation de nos précédents vérifications sur la gouvernance, afin de déterminer les pratiques exemplaires.

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

Conclusion et résumé des résultats

6.10 **Nous avons constaté avec plaisir que d'importantes améliorations ont été apportées récemment aux structures et aux processus de gouvernance d'Énergie NB. Toutefois, d'autres améliorations s'imposent avant qu'on puisse réellement dire que ces structures et ces processus de gouvernance établissent un cadre de gouvernance efficace.**

6.11 **En fin de compte, la gouvernance des organismes de la Couronne concerne le rendement et le fait de rendre compte de ce rendement. La plupart de nos constatations et recommandations clés contenues dans le présent chapitre ont trait à ces deux domaines critiques.**

Attentes en matière de rendement

6.12 Au cours de notre vérification, nous avons constaté une certaine incertitude de la part du conseil et de la direction d'Énergie NB en rapport avec les attentes de la province en matière de rendement pour Énergie NB. Il semble que cette situation découle principalement du fait que la province, en tant qu'actionnaire, n'a pas fourni d'attentes clairement documentées à Énergie NB. Un facteur qui contribue à cette incertitude est que, dans différentes situations, les orientations proviennent de différentes sources provinciales, qui représentent toutes l'actionnaire à un titre ou à un autre.

6.13 Nous avons recommandé que, pour améliorer la clarté, la province élabore et mette à jour annuellement une lettre des attentes de l'actionnaire, en consultation avec le conseil d'administration d'Énergie NB. Ce document devrait être signé par un représentant de l'actionnaire et le président du conseil d'Énergie NB et devrait, au minimum :

- Fournir des attentes de l'actionnaire en matière de rendement qui sont clairement définies, y compris les cibles que la province utilisera pour évaluer le rendement de la société.
- Désigner un représentant officiel de l'actionnaire pour orienter Énergie NB au nom de l'actionnaire. (p. ex., le ministère de l'Énergie, la Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick ou un autre organisme.)
- Indiquer clairement au conseil d'administration d'Énergie NB quand ce dernier doit consulter le représentant de l'actionnaire pour obtenir des orientations avant de prendre une décision concernant un projet important, ce qui devrait être compatible avec le processus dans la mesure où il est déjà documenté dans les ententes existantes de l'actionnaire.
- Documenter les mandats, les missions et les objectifs de toutes les entreprises du groupe Énergie NB.
- Établir les rapports sur le rendement que l'actionnaire doit obtenir d'Énergie NB pour évaluer le rendement de la société.
- Préciser d'autres aspects de la relation entre l'actionnaire et Énergie NB selon le besoin (p. ex., rôles et responsabilités relatifs des principaux intervenants dans la gouvernance d'Énergie NB.)

Rendre compte du rendement

6.14 Le conseil est le principal lien redditionnel d'Énergie NB. À ce titre, il doit s'assurer qu'il obtient suffisamment d'informations de la direction pour vérifier que les politiques sont respectées. Cependant, au moment de notre vérification, aucun rapport de surveillance n'avait été mis au point. Nous avons recommandé que le conseil d'Énergie NB obtienne de tels rapports de la direction le plus tôt possible afin :

- d'évaluer le rendement réel de la société comparativement aux cibles de rendement établies en vertu des politiques axées sur les objectifs finaux,
- s'assurer que la direction respecte les politiques relatives aux limites imposées aux dirigeants.

6.15 Par ailleurs, le conseil est chargé de s'acquitter d'une large part de l'obligation redditionnelle envers l'actionnaire en faisant rapport sur le rendement au moyen du rapport annuel d'Énergie NB. Nous avons constaté que les rapports sur le rendement au moyen du rapport annuel de la société ont besoin d'être améliorés. En conséquence, nous avons recommandé que le conseil élabore et mette en œuvre une politique sur les rapports externes fondée sur les exigences clés de la directive provinciale sur les rapports annuels.

Pratiques exemplaires

6.16 La méthode du ministère de l'Énergie pour nommer le nouveau conseil d'administration d'Énergie NB s'est avérée une amélioration importante par rapport à ce que nous avons observé dans nos travaux antérieurs sur la gouvernance dans plusieurs autres organismes de la Couronne. Ce sont les qualités des candidats potentiels qui ont surtout été retenues.

6.17 Nous félicitons la direction d'Énergie NB pour l'initiative qu'elle a prise dans les domaines de gouvernance suivants :

- rapports sur le rendement au moyen du tableau de bord prospectif,
- soutien de la fonction de gouvernance en contribuant à la préparation du manuel de gouvernance de la société et par d'autres initiatives.

Domaines retenus pour la vérification

6.18 De nombreux domaines peuvent être envisagés dans l'examen de la gouvernance d'un organisme de la Couronne. Nous avons choisi huit domaines qui, à notre avis, pourraient avoir la plus grande incidence sur l'efficacité de la gouvernance à Énergie NB. Ces

domaines sont détaillés dans la pièce 6.1. Cette pièce montre aussi les critères de vérification, ou les énoncés de principe, pour chacun des domaines. Des membres de la haute direction d'Énergie NB, le ministère de l'Énergie, la Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick et notre bureau ont convenu des critères.

Pièce 6.1

Domaines retenus pour la vérification

Domaine de vérification	Critère de vérification
Processus de nomination au conseil	Le processus de nomination devrait produire suffisamment d'informations à l'intention des responsables de la sélection de candidatures en vue de nominations au conseil d'Énergie NB pour leur permettre de choisir les personnes dont les caractéristiques, les compétences et les capacités contribueront le mieux à l'efficacité du conseil. Le processus devrait être clairement documenté et systématiquement suivi.
Mandats, missions et objectifs d'Énergie NB	En tant qu'actionnaire, la province devrait voir à ce que les mandats, les missions et les objectifs de la Corporation de portefeuille Énergie NB et de ses filiales soient clairement documentés et convenus par l'actionnaire et le conseil d'Énergie NB.
Rôles et responsabilités relatifs des intervenants clés dans la gouvernance d'Énergie NB	Les rôles et les responsabilités relatifs du conseil d'administration d'Énergie NB et de ses comités, de la direction d'Énergie NB, de la Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick, du ministère de l'Énergie, du ministère des Finances, du Conseil exécutif, de la Commission des entreprises de service public et de l'Exploitant du réseau du Nouveau-Brunswick devraient être clairement documentés et convenus par les parties concernées.
Orientations fournies à Énergie NB par l'actionnaire	Les conditions en vertu desquelles la Corporation de portefeuille Énergie NB ou ses filiales devraient consulter l'actionnaire pour obtenir des orientations et les mécanismes à employer pour fournir ces orientations devraient être clairement documentés et systématiquement suivis.
Politiques du conseil d'administration	Le conseil d'Énergie NB devrait maintenir un ensemble complet de politiques de haut niveau fondées sur les risques.
Respect des politiques du conseil d'administration	Le conseil d'Énergie NB devrait régulièrement obtenir l'assurance que les politiques du conseil sont respectées.
Rapports internes et externes sur le rendement	Le conseil d'Énergie NB devrait veiller à ce que des principes et des normes appropriés concernant les rapports internes et externes sur le rendement soient clairement documentés et systématiquement suivis.
Gestion par le conseil de ses besoins en matière d'information	Périodiquement, le conseil d'Énergie NB devrait examiner d'un œil critique l'information qu'il reçoit de la direction et d'autres sources pour s'assurer que cette information lui permet de s'acquitter de tous ses rôles et responsabilités.

6.19 Les critères ont établi le cadre de notre vérification. Et ce sont en regard de ces critères que nous avons évalué l'état de la gouvernance à Énergie NB. Nos constatations dans chaque domaine sont discutées dans les huit sections qui suivent.

Processus de nomination au conseil

6.20 Le Conseil du Trésor du Canada a déclaré récemment que : « Les spécialistes de la gouvernance s'entendent pour dire qu'il est primordial de choisir de bons administrateurs pour siéger aux conseils si l'on veut assurer une gouvernance efficace ».

6.21 Le processus de nomination au conseil d'Énergie NB a été modifié avant la nomination des membres du conseil actuel. Auparavant, le conseil d'Énergie NB faisait une recommandation au ministre responsable. Le ministre étudiait la recommandation ainsi que d'autres candidatures, puis faisait une recommandation révisée au Conseil exécutif. Il n'y avait pas de critères officiels permettant aux personnes qui sélectionnaient les candidats de retenir ceux qui contribueraient le plus à l'efficacité du conseil.

6.22 Le nouveau processus de nomination des membres au conseil d'administration d'Énergie NB a été le suivant :

- Le ministère de l'Énergie a demandé à Énergie NB de retenir les services d'un consultant en gouvernance pour préparer une matrice décrivant les compétences requises des administrateurs et du conseil dans son ensemble. Le document a été conçu de façon à ce que son utilisation mène à un nouveau conseil qui, collectivement, représente les traits de personnalité, les compétences de base et l'expérience nécessaires pour assurer la gouvernance efficace d'Énergie NB. De plus, on veut que la matrice soit utilisée pour pourvoir aux futurs postes vacants au conseil d'administration.
- Le ministère de l'Énergie a fourni ces renseignements et d'autres à une agence de recrutement, qui a ensuite dressé une liste de candidats potentiels pour le conseil. Un représentant du ministère a indiqué que la province envisage d'appliquer cette nouvelle approche à la détermination, au recrutement et à la sélection des administrateurs de tous les conseils et organismes, et la nomination du conseil d'Énergie NB a été retenue comme projet pilote.
- Un comité de recrutement, composé de représentants ministériels, a examiné la liste des candidats potentiels dressée par l'agence de recrutement et recommandé une série de candidatures au ministre de l'Énergie. Le ministre a présenté cette liste au lieutenant-gouverneur en conseil (c.-à-d. le Cabinet) aux fins d'approbation.
- Le Cabinet a apporté quelques changements à la liste, surtout en y ajoutant des candidatures proposées par les responsables du ministère de l'Énergie, afin d'assurer une représentation tenant

compte des aspects démographiques et des intervenants qui soit compatible avec son interprétation de la matrice de compétences.

- Le Cabinet a ensuite nommé une série de 11 candidats au nouveau conseil d'Énergie NB. De plus, le PDG d'Énergie NB est membre d'office du nouveau conseil.

6.23 Nous avons formulé les observations suivantes à propos du processus.

- Ni le gouvernement provincial ni le ministère de l'Énergie n'ont une directive écrite relative à la nomination des administrateurs aux conseils des organismes de la Couronne, et il s'ensuit que le ministère de l'Énergie n'était pas tenu de suivre un processus de nomination documenté.
- Le processus suivi pour la nomination du nouveau conseil d'administration d'Énergie NB est une amélioration importante par rapport à ce que nous avons observé dans nos travaux passés sur la gouvernance dans d'autres organismes de la Couronne. Le recours à des consultants du secteur privé et à une matrice de compétences a permis de bien cerner les qualités requises des candidats, et cela a donné lieu à la nomination au conseil de membres dont les qualités sont d'un niveau tout aussi élevé.
- L'élaboration de la matrice nous a encouragés, mais nous avons été déçus de constater qu'aucun document n'avait été produit pour montrer comment les administrateurs nommés répondaient aux exigences de base en matière de compétences et d'expérience qui étaient considérées comme des conditions préalables à une nomination au conseil. Cependant, notre examen a montré que les personnes nommées semblent effectivement répondre, pour la plupart, aux exigences documentées.
- Un procès-verbal des réunions et des discussions du comité de recrutement n'a pas été tenu. En conséquence, rien ne documente son apport au processus de nomination.
- Le manuel de gouvernance du conseil d'Énergie NB exige, entre autres, qu'un comité de mises en candidature du conseil recommande une série de candidatures au Cabinet aux fins d'approbation. Le comité de mises en candidature semble avoir été remplacé par le comité de recrutement dont il est question ci-dessus aux fins des nominations du 1^{er} octobre 2004. Des représentants d'Énergie NB nous ont toutefois informés que les

futures nominations seront amorcées par le propre comité des ressources humaines, de la gouvernance et des candidatures du conseil.

Recommandations

6.24 Nous avons recommandé que le bureau du Conseil exécutif élabore et consigne par écrit une politique qui définit clairement le processus qui doit être suivi pour la nomination d'administrateurs aux conseils de tous les organismes de la Couronne provinciaux. Cette politique devrait être fondée sur le processus suivi pour nommer le nouveau conseil d'Énergie NB.

6.25 Nous avons recommandé que la politique exige une documentation détaillée de l'information et des analyses à l'appui de l'évaluation, de la recommandation et de la nomination des candidats.

Réponse du ministère de l'Énergie

6.26 *Ayant mené, avec des représentants du Bureau du Conseil exécutif, le conseil d'Énergie NB et des consultants en recrutement du secteur privé, le processus utilisé pour la nomination du nouveau conseil d'Énergie NB, le ministère de l'Énergie comprend cette recommandation. L'expérience collective et la qualité des compétences du nouveau conseil découlent de ce nouveau processus de nomination, comme le souligne votre rapport du vérificateur. Le ministère de l'Énergie encouragera le Bureau du Conseil exécutif à élargir ce processus de nomination aux autres organismes de la Couronne.*
[Traduction.]

Mandats, missions et objectifs d'Énergie NB

6.27 Le fait de documenter les mandats, les missions et les objectifs du groupe d'entreprises d'Énergie NB et de s'assurer que l'actionnaire et le conseil sont d'accord avec ceux-ci produirait trois principaux avantages.

- Le gouvernement provincial, le conseil ainsi que la direction et le personnel auraient une compréhension commune de l'objet d'Énergie NB.
- La direction et le personnel auraient une idée claire des projets et des activités qui devraient être entrepris.
- Cela établirait une base pour la planification d'entreprise et l'évaluation du rendement de la société.

6.28 Le groupe d'entreprises d'Énergie NB est composé des entités suivantes :

1. Corporation de portefeuille Énergie NB;

2. Corporation de distribution et service à la clientèle Énergie NB (qui est une filiale de la Corporation de portefeuille Énergie NB);
3. Corporation de transport Énergie NB (qui est une filiale de la Corporation de portefeuille Énergie NB);
4. Corporation de production Énergie NB (qui est une filiale de la Corporation de portefeuille Énergie NB);
5. Corporation Énergie nucléaire NB (qui est une filiale de la Corporation de portefeuille Énergie NB);
6. Corporation Coleson Cove Énergie NB (qui est une filiale de la Corporation de production Énergie NB);
7. NB Coal Limited (qui est une filiale de la Corporation de production Énergie NB).

6.29 Au cours de notre vérification, nous avons remarqué que le mandat, la mission et les objectifs (appelés thèmes stratégiques) sont documentés à Énergie NB pour les cinq premières entreprises de la liste. Le conseil d'administration approuve ceux-ci au moyen de son approbation annuelle des plans d'entreprise.

6.30 À titre d'actionnaire, le gouvernement provincial devrait être d'accord avec l'orientation stratégique d'Énergie NB. Il devrait être au courant du mandat, de la mission et des objectifs d'Énergie NB dans la mesure où ceux-ci reflètent les dispositions de la *Loi sur l'électricité* et de son règlement. De plus, la Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick considère les objectifs de la société comme faisant partie de son examen des plans d'entreprise. Cependant, le gouvernement provincial n'a pas reçu un document unique dans lequel sont clairement formulés les mandats, les missions et les objectifs stratégiques de toutes les entreprises du groupe Énergie NB pour lui permettre de s'assurer que l'orientation stratégique prise est compatible avec les attentes de la province.

Recommandation

6.31 Nous avons recommandé que des mandats, des missions et des objectifs clairement documentés pour toutes les entreprises du groupe Énergie NB soient examinés et convenus par le gouvernement provincial à titre d'actionnaire et par le conseil d'Énergie NB, ce qui pourrait se faire dans le cadre de la signature d'une lettre d'attentes de l'actionnaire, comme il est discuté plus loin dans le chapitre.

Réponse d'Énergie NB

6.32 *Les conseils respectifs des entreprises du groupe d'Énergie NB ont reçu et approuvé les mandats, les missions et les objectifs des entreprises. Les mandats sont intégrés aux plans d'entreprise et ont été remis à la Corporation de financement électrique, conformément aux ententes de l'actionnaire respectives. [Traduction.]*

Réponse du ministère de l'Énergie

6.33 *Le ministère de l'Énergie soutient cette recommandation. Bien que de nombreuses améliorations aient été apportées grâce à l'adoption de la nouvelle Loi sur l'électricité et aux documents de restructuration qui en ont découlé, nous constatons que de telles orientations devraient être énoncées plus explicitement et de façon régulière. Nous ajoutons que, en tant qu'actionnaire ayant droit de vote de la Corporation de portefeuille Énergie NB au nom du gouvernement du Nouveau-Brunswick, notre ministère verra à travailler avec le conseil d'Énergie NB pour que des mandats, des missions et des objectifs clairement documentés pour toutes les entreprises du groupe Énergie NB soient examinés et convenus par le gouvernement provincial. [Traduction.]*

Recommandation

6.34 **Nous avons aussi recommandé que des mandats, des missions et des objectifs soient documentés pour la Corporation Coleson Cove Énergie NB et NB Coal Limited.**

Réponse d'Énergie NB

6.35 *La Corporation Coleson Cove Énergie NB et NB Coal Limited sont des filiales de la Corporation de production Énergie NB. À ce titre, le mandat de la Corporation de production et de ses filiales est le même. [Traduction.]*

Rôles et responsabilités relatifs des intervenants clés dans la gouvernance d'Énergie NB**Le lieutenant-gouverneur en conseil**

6.36 Pour assurer une gouvernance efficace, il est très important que les rôles et les responsabilités des intervenants clés soient clairement documentés et convenus par les parties concernées. Voici nos constatations dans ce domaine pour ce qui est d'Énergie NB.

6.37 Le rôle du lieutenant-gouverneur en conseil (c.-à-d. le Cabinet) est défini dans la *Loi sur l'électricité*, qui prévoit notamment qu'il doit approuver la nomination des membres du conseil et du PDG d'Énergie NB.

Le ministère de l'Énergie

6.38 Le rôle du ministère de l'Énergie est de représenter le gouvernement provincial en tant qu'actionnaire avec droit de vote de la Corporation de portefeuille Énergie NB (c.-à-d. la société mère) et d'établir la politique énergétique de la province. Le ministère travaille avec Énergie NB pour mettre en œuvre les éléments de la politique énergétique qui ont trait à l'énergie électrique. Par ailleurs, le ministère

est représenté au conseil de la Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick.

La Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick

6.39 Le rôle de la Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick (CFENB) est établi par la *Loi sur l'électricité* et reflété dans les ententes de l'actionnaire conclues avec la Corporation de portefeuille Énergie NB et ses filiales. Elle fournit des services de gestion de la dette à Énergie NB. De plus, elle surveille le rendement financier d'Énergie NB pour la province, rôle qui comprend l'examen des plans d'entreprise et des états financiers annuels d'Énergie NB. Toutefois, la CFENB n'approuve pas le plan d'entreprise et ne fournit pas une orientation stratégique à Énergie NB. Son personnel est entièrement composé d'employés du ministère des Finances, et ce ministère est représenté au conseil d'administration de la CFENB.

Le conseil d'administration et ses comités

6.40 Le rôle du conseil d'administration d'Énergie NB est décrit dans le manuel de gouvernance du conseil. La politique relative au processus global de la gouvernance, élaborée par l'ancien conseil, établit que le but du conseil, au nom des actionnaires et de la population du Nouveau-Brunswick, est de veiller à ce que les entreprises d'Énergie NB : 1) obtiennent des résultats appropriés pour les intervenants appropriés à un coût approprié et, 2) évitent les mesures et les situations inacceptables.

6.41 Les ententes de l'actionnaire prévoient certaines restrictions sur les pouvoirs des administrateurs, dont certaines sont examinées dans la prochaine section du chapitre.

6.42 Le conseil a établi les comités suivants pour l'aider à s'acquitter de ses rôles et de ses responsabilités :

- comité environnemental,
- comité de surveillance nucléaire,
- comité des ressources humaines, de la gouvernance et des candidatures,
- comité de vérification.

6.43 Les comités d'un conseil sont censés être des outils qui permettent à ce conseil de remplir ses rôles. Ils n'ont toutefois pas le pouvoir d'adopter des résolutions au nom du conseil. Ils peuvent uniquement faire le travail que leur demande le conseil et adresser au conseil les recommandations qu'ils jugent nécessaires. En conséquence, il est important, pour que les comités s'acquittent avec efficacité du travail que leur a confié le conseil, que leur domaine d'activité soit clairement défini.

6.44 Durant notre vérification, nous avons observé que le conseil n'avait pas approuvé de cadre de référence pour aucun de ces comités. Cependant, après l'achèvement de notre travail sur le terrain, on nous a remis une mise à jour du manuel de gouvernance, qui comprend un cadre de référence approuvé pour tous les comités à l'exception du comité de surveillance nucléaire. Le cadre de référence de ce comité reste à être approuvé par le conseil.

6.45 Nous avons aussi constaté que, bien que le conseil d'Énergie NB participe toujours de très près au recrutement du PDG, c'est le Cabinet qui accorde l'approbation définitive. C'est aussi le Cabinet qui aurait le dernier mot quant au congédiement du PDG.

Le président-directeur général (PDG)

6.46 Selon le modèle de gouvernance stratégique de Carver adopté par le conseil d'Énergie NB et discuté plus en détail plus loin dans le chapitre, les orientations données à la direction par le conseil passent toujours par le PDG. En vertu de ce modèle, en résumé, le rôle du PDG est le suivant :

- atteindre les cibles de rendement établies par les politiques du conseil axées sur les objectifs finaux;
- y parvenir en respectant les politiques du conseil relatives aux limites imposées aux dirigeants;
- fournir de l'information au conseil pour l'aider à 1) évaluer le rendement du PDG et 2) prendre des décisions dont le conseil accepte la responsabilité.

6.47 Ce rôle est documenté dans les sections du manuel de gouvernance portant sur les liens entre le conseil et le PDG et les politiques relatives aux limites imposées aux dirigeants, manuel qui a été approuvé par le conseil. En général, nous estimons que les politiques écrites du conseil font une distinction claire entre les rôles et les responsabilités du conseil et ceux de la direction.

L'Exploitant du réseau du Nouveau-Brunswick

6.48 Le rôle de l'Exploitant du réseau du Nouveau-Brunswick est de gérer le réseau électrique de façon à assurer un approvisionnement constant en énergie. Ce rôle est défini à l'article 42 de la *Loi sur l'électricité*.

Le ministère des Finances

6.49 Le ministère des Finances s'occupe de certains aspects de la gestion de la dette pour Énergie NB conformément à une entente d'agent financier entre la CFENB, la Corporation de portefeuille Énergie NB et le ministère des Finances.

La Commission des entreprises de service public

6.50 Le pouvoir de la Commission des entreprises de service public en rapport avec Énergie NB est précisé dans la *Loi sur l'électricité*. Le principal rôle de cette commission est d'entendre les demandes d'augmentation de tarifs qui dépassent trois pour cent présentées par la Corporation de distribution et service à la clientèle d'Énergie NB et d'approuver, de modifier ou de rejeter les augmentations de tarifs demandées. Les décisions relatives aux tarifs prises par la commission peuvent être renversées par le Cabinet dans les 30 jours suivant leur remise au greffier du Conseil exécutif. La *Loi sur l'électricité* attribue d'autres rôles à la commission, dont celui d'accorder des licences pour la production d'énergie et celui de faire enquête sur les plaintes du public à l'encontre de certaines entreprises du groupe Énergie NB.

Recommandation

6.51 Nous avons recommandé que le conseil d'administration d'Énergie NB s'assure de recevoir et d'approuver le cadre de référence du comité de surveillance nucléaire.

Réponse d'énergie NB

6.52 *Un cadre de référence révisé pour le comité de surveillance nucléaire, tenant compte du rôle du comité dans la remise à neuf de Lepreau, sera présenté au conseil aux fins d'approbation à sa réunion du 21 février 2006.* [Traduction.]

Recommandation

6.53 Nous avons recommandé que le gouvernement provincial accorde au conseil d'administration d'Énergie NB l'entière responsabilité d'approuver l'engagement et le congédiement du PDG d'Énergie NB.

Orientations données à Énergie NB par l'actionnaire

Documentation des orientations données à Énergie NB

6.54 D'après notre examen de la documentation, il semble que le gouvernement provincial, à titre d'actionnaire, oriente Énergie NB par :

- les lois et la réglementation, en particulier la *Loi sur l'électricité* qui a été promulguée le 1^{er} octobre 2004,
- les décrets en conseil qui approuvent la nomination des membres du conseil et du PDG d'Énergie NB,
- les procès-verbaux du Comité des politiques et des priorités qui approuvent les initiatives stratégiques du gouvernement applicables à Énergie NB (p. ex., la politique énergétique de la province préparée par le ministère de l'Énergie),
- les ententes de l'actionnaire signées par la Corporation de portefeuille Énergie NB ou ses filiales avec le ministre de

l'Énergie et le président-directeur général de la Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick.

6.55 Le paragraphe 3(7) de l'ancienne *Loi sur l'énergie électrique* fournissait la directive suivante à Énergie NB : « Le conseil d'administration gère commercialement les affaires de la Société et toutes ses décisions et actions doivent être fondées sur des pratiques commerciales saines, sous réserve de la politique officielle que le lieutenant-gouverneur en conseil peut déterminer à l'occasion ». Bien qu'un commentaire semblable ne figure pas dans la nouvelle *Loi sur l'électricité*, divers représentants d'Énergie NB et du gouvernement ont indiqué qu'une telle approche se poursuivra. De plus, le premier ministre a déclaré, dans des remarques faites le 30 mai 2002, que « Chacune des compagnies issues de la restructuration devra fonctionner sur des bases commerciales et axées sur les affaires ».

6.56 En vertu des ententes de l'actionnaire, le ministre de l'Énergie ou la CFENB ou les deux doivent recevoir d'Énergie NB, sur demande :

- le rapport du président au conseil d'administration,
- les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration,
- des états financiers trimestriels,
- les rapports de la direction,
- les états financiers et rapports mensuels,
- un rapport mensuel sur les résultats d'exploitation,
- des rapports sur les mouvements de trésorerie,
- un rapport sur la suffisance de la charge et des ressources,
- le rapport annuel,
- toute autre information financière au besoin,
- l'accès aux documents d'exploitation et aux documents financiers aux bureaux de chaque entreprise du groupe Énergie NB.

6.57 Les ententes de l'actionnaire prévoient également que :

- Chaque entreprise doit remettre annuellement au président de la CFENB un plan d'activités stratégique et un budget. La CFENB a 30 jours pour examiner ces documents avant qu'Énergie NB puisse mettre son plan en œuvre, bien que la CFENB ne l'approuve pas de manière officielle. La CFENB peut toutefois poser des questions à Énergie NB afin d'obtenir plus d'information.
- Le pouvoir du conseil en ce qui a trait à la gestion et à la supervision des activités et des affaires du groupe d'entreprises est limité ainsi :

Il ne peut pas vendre, échanger, céder, acheter, louer ou acquérir autrement des « biens matériels » autres que ceux utilisés dans le cours normal des activités sans la permission écrite du conseil d'administration de la CFENB. [Il n'y a pas de définition du terme « bien matériel ».]

Il ne peut pas nommer ni congédier le président du conseil sans le consentement écrit du Conseil exécutif.

Il ne peut pas nommer ni congédier le PDG sans le consentement écrit du Conseil exécutif.

Il ne peut pas nommer le vérificateur d'Énergie NB sans le consentement écrit du conseil d'administration de la CFENB.

Le conseil d'administration de la CFENB établit le pourcentage de profit que les entreprises du groupe Énergie NB verseront en dividendes réguliers.

6.58 Nous voyons deux domaines de préoccupation en rapport avec les orientations données par l'actionnaire, qui sont ceux-ci :

- il existe de multiples représentants de l'actionnaire;
- l'actionnaire n'a pas clairement communiqué ses attentes en matière de rendement.

Multiples représentants de l'actionnaire

6.59 Il semble y avoir au moins trois représentants de l'actionnaire qui peuvent périodiquement orienter le groupe d'entreprises Énergie NB (c.-à-d. parler au nom de l'actionnaire.) Il s'agit du Cabinet du premier ministre, de la CFENB et du ministère de l'Énergie. D'après ce que nous comprenons de notre examen de la *Loi sur l'électricité*, le représentant officiel de l'actionnaire est le ministre de l'Énergie, mais, à l'heure actuelle, le ministre et son ministère ne parlent pas au nom de l'actionnaire sur toutes les questions.

6.60 En fait, un représentant du ministère de l'Énergie a déclaré que : « le ministre de l'Énergie est responsable des questions de politiques, et le ministre des Finances (c.-à-d. la CFENB) est responsable des questions d'argent ». [Traduction.] Nous avons aussi observé qu'Énergie NB et le Cabinet du premier ministre sont régulièrement en communication, en partie pour ce qui semble être des fins décisionnelles. Par exemple, le premier ministre a récemment fait la déclaration suivante en rapport avec la décision de remettre Point Lepreau à neuf : « La décision définitive au sujet de Lepreau appartient au Cabinet conservateur ». [Traduction.]

L'actionnaire n'a pas clairement communiqué ses attentes en matière de rendement

6.61 Les représentants de la direction d'Énergie NB ont indiqué que le fait de ne pas avoir un seul représentant officiel de l'actionnaire duquel proviennent les orientations nécessaires de l'actionnaire lui cause parfois une certaine incertitude.

6.62 Pour améliorer la clarté des orientations données à Énergie NB, nous estimons que le gouvernement provincial devrait clairement désigner un seul représentant officiel de l'actionnaire pour parler au nom de l'actionnaire. Ce représentant serait chargé de communiquer les orientations officielles à Énergie NB.

6.63 Le rapport de l'examen financier du Nouveau-Brunswick de Grant Thornton daté du 30 septembre 1999 comprenait la déclaration suivante :

Il semble d'après nos discussions qu'il n'y ait pas de stratégie clairement articulée et communiquée pour Énergie NB, ni de consensus parmi le gouvernement, le conseil d'Énergie NB et la direction d'Énergie NB quant à ce qui constitue une stratégie et une orientation appropriées. [Traduction.]

6.64 D'après notre vérification, il semble que la situation n'a pas changé pour ce qui est de communiquer les attentes du gouvernement provincial en matière de rendement à l'endroit d'Énergie NB. Dans sa propre politique sur la description de son travail, le conseil décrit son travail en partie ainsi : représenter les actionnaires en déterminant et en exigeant un rendement organisationnel approprié. Cependant, le conseil ne peut s'acquitter de ce rôle sans déterminer ce que l'actionnaire attend d'Énergie NB.

6.65 En fait, la province n'a pas de processus officiel pour communiquer à Énergie NB les attentes provinciales en matière de rendement (c.-à-d. les orientations souhaitées). Ce qui est communiqué est soit de nature strictement financière et dérivé du budget provincial ou des exigences relatives au remboursement de la dette, soit relié directement à la mise en œuvre de la politique énergétique provinciale.

6.66 Les membres du conseil avec qui nous nous sommes entretenus semblaient incertains des attentes précises de l'actionnaire en matière de rendement à l'endroit d'Énergie NB. Pour que la gouvernance soit efficace, il est important que les attentes de l'actionnaire soient établies par écrit. Cela permet de bien aligner les plans de l'entreprise avec ceux du gouvernement provincial. Et cela permet aussi tant au conseil qu'à l'actionnaire de mieux évaluer le rendement de l'entreprise grâce

à l'établissement de cibles systématiques en regard desquelles mesurer les résultats.

6.67 Dans le cadre de notre travail dans ce domaine, nous avons examiné les commentaires de l'ancien ministre des Ressources naturelles et de l'Énergie dans sa déclaration sur l'avenir d'Énergie NB datée du 30 mai 2002. Ce document contient « les cinq critères que le gouvernement appliquerait pour évaluer l'avenir d'Énergie NB, à savoir les tarifs pour la clientèle, l'impact sur les finances de la province, le développement économique, la fiabilité et la sécurité ainsi que la protection de l'environnement. »

6.68 De plus, le *Plan de prospérité du Nouveau-Brunswick 2002-2012* précise que :

La Politique énergétique du Nouveau-Brunswick permettra d'assurer un approvisionnement énergétique garanti, fiable et rentable aux clients commerciaux et non commerciaux, faisant de nous une province compétitive pour attirer de nouveaux investissements et pour appuyer nos objectifs de développement économique. La pierre angulaire Énergie comporte les actions prioritaires suivantes : Politique énergétique – Poursuivre la mise en œuvre des projets contenus dans la politique énergétique générale de la province rendue publique en janvier 2001, basée sur les cinq objectifs suivants : Assurer un approvisionnement sûr, fiable et économique aux usagers résidentiels, commerciaux et industriels; Encourager l'efficacité économique dans les systèmes et les services énergétiques; Favoriser les possibilités de développement économique; Protéger et améliorer l'environnement; Maintenir en place un régime de réglementation efficace et transparent.

6.69 Nous sommes d'avis que les priorités discutées dans ces documents pourraient servir de fondement aux attentes documentées de l'actionnaire en matière de rendement. De plus, les politiques du conseil axées sur les objectifs finaux, dont il est question dans la prochaine section du chapitre, devraient être clairement alignées sur ces attentes documentées de l'actionnaire en matière de rendement.

Lettre d'attentes

6.70 Tandis qu'un certain nombre des attentes de l'actionnaire en matière de rendement à l'endroit d'Énergie NB ont été présentées sous une forme ou une autre, ce qu'il manque, c'est un document de référence unique expressément rédigé à l'intention d'Énergie NB pour clairement résumer ces attentes. Un tel document diminuerait la possibilité que soient mal interprétées les attentes en matière de

rendement établies par la loi et les ententes de l'actionnaire et permettrait d'apporter des précisions et des améliorations au besoin. Le document permettrait aussi le rajustement des attentes sur une base régulière afin de tenir compte des changements dans les politiques et les priorités de la province.

6.71 D'autres gouvernements se sont servis d'une lettre d'attentes de l'actionnaire pour documenter leurs ententes à l'endroit d'un organisme de la Couronne. Par exemple, la Colombie-Britannique exige une lettre d'attentes de l'actionnaire signée par le ministre de l'Énergie et des Mines (en tant que représentant de l'actionnaire, le gouvernement de la Colombie-Britannique) et la présidence de British Columbia Hydro and Power Authority (en tant que représentant de la société.) Le fait de définir également d'autres aspects de la relation entre l'actionnaire et la société va plus loin que les attentes en matière de rendement. La section sur l'objet du document déclare que :

La présente lettre d'attentes de l'actionnaire entre l'actionnaire et la société est une entente sur les rôles et les responsabilités respectifs de chacun et constitue la base de l'entente entre l'actionnaire et la société sur le mandat de la société, y compris les attentes de haut niveau en matière de rendement, les politiques d'intérêt public et les priorités stratégiques. La lettre sera révisée annuellement et mise à jour au besoin. [Traduction.]

6.72 Le document de la Colombie-Britannique établit clairement :

- Les orientations particulières que le gouvernement a données à la société.
- Les obligations redditionnelles de la société à l'égard des attentes du gouvernement en matière de rendement.
- Les responsabilités de l'actionnaire qui établissent que l'actionnaire est chargé du cadre législatif, du cadre de réglementation et du cadre de politique publique dans les limites desquelles la société fonctionne; de plus, il prévoit les mesures particulières exigées de l'actionnaire pour satisfaire à ces responsabilités et appuyer la réalisation des attentes du gouvernement en matière de rendement.
- Les domaines de responsabilité partagée, en particulier les communications et les rapports.

6.73 L'une des responsabilités documentées de l'actionnaire est « d'informer les sociétés de la Couronne des priorités, des décisions stratégiques et de la politique publique du gouvernement ainsi que des

objectifs et des attentes en matière de rendement qui pourraient avoir une incidence sur la société de la Couronne ». [Traduction.]

6.74 Le résumé du rapport de 2005 au Parlement intitulé *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada - Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada comprend cette observation :

Le gouvernement renforcera la notion de propriété active. En tant que représentant du propriétaire, le ministre de tutelle devra fournir au conseil d'administration de la société un énoncé clair des priorités stratégiques du gouvernement et de ses attentes en matière de rendement, énoncé devant servir de base à l'examen périodique du rendement de la société.

6.75 Le document de la Colombie-Britannique, soutenu par les pratiques exemplaires du Conseil du Trésor du Canada mentionnées ci-dessus, fournirait un excellent modèle pour la rédaction d'une lettre d'attentes entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick et Énergie NB.

Recommandations

6.76 Nous avons recommandé que le gouvernement provincial, en consultation avec le conseil d'administration d'Énergie NB, élabore puis mette à jour annuellement une lettre d'attentes de l'actionnaire qui, au minimum :

- Désigne un représentant officiel de l'actionnaire pour orienter Énergie NB au nom de l'actionnaire (ministère de l'Énergie, CFENB ou un autre organisme).
- Définit clairement les attentes de l'actionnaire en matière de rendement, y compris les cibles que le gouvernement provincial utilisera pour évaluer le rendement de la société.
- Indique clairement au conseil d'administration d'Énergie NB quand ce dernier doit consulter le représentant de l'actionnaire pour obtenir des orientations avant de prendre une décision concernant un projet important; ce qui devrait être compatible avec le processus dans la mesure où il est déjà documenté dans les ententes existantes de l'actionnaire.
- Documente des mandats, des missions et des objectifs clairement énoncés pour toutes les entreprises du groupe Énergie NB.

- **Établit les rapports sur le rendement que l'actionnaire doit obtenir d'Énergie NB pour évaluer le rendement de la société.**
- **Précise d'autres aspects de la relation entre l'actionnaire et Énergie NB qui sont considérés nécessaires (p. ex. : rôles et responsabilités relatifs des principaux intervenants dans la gouvernance d'Énergie NB).**

6.77 Le document devrait porter la signature du représentant de l'actionnaire et de la présidence du conseil d'administration d'Énergie NB pour signifier leur compréhension et leur accord. Le document de la Colombie-Britannique dont il est question précédemment pourrait servir de modèle.

Réponse d'Énergie NB

6.78 *À l'heure actuelle, les ententes de l'actionnaire définissent clairement les rôles des conseils d'Énergie NB en établissant les paramètres dans les limites desquelles ils peuvent fonctionner avec ou sans l'autorisation du gouvernement provincial et donnent les grandes lignes des informations que les conseils sont censés lui fournir.*

6.79 *De plus, les conseils ont été constitués en vertu de la Loi sur les corporations commerciales et, à ce titre, les mesures législatives définissent comment les conseils devraient exercer leurs fonctions de fiduciaire.*

6.80 *Les conseils ne sont pas du tout dans l'incertitude en ce qui concerne les attentes de la province. [Traduction.]*

Réponse du ministère de l'Énergie

6.81 *Le ministère de l'Énergie appuie la recommandation qui précède et reconnaît la nécessité d'avoir un énoncé annuel des attentes pour accompagner l'orientation à plus long terme décrite dans les diverses ententes conclues entre les parties. En tant qu'actionnaire ayant le droit de vote de la Corporation de portefeuille Énergie NB au nom du gouvernement du Nouveau-Brunswick et vu notre mandat d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière d'énergie, y compris l'électricité, notre ministère verra à travailler avec les intervenants appropriés pour donner suite à la recommandation. [Traduction.]*

Politiques du conseil d'administration

6.82 Au cours de l'année 2004, l'ancien conseil d'administration d'Énergie NB a entamé la rédaction d'un manuel de gouvernance pour la société. Simultanément, le conseil a adopté le modèle de gouvernance stratégique de Carver, modèle que reflète la documentation du manuel de gouvernance.

Modèle de gouvernance stratégique de Carver

6.83 À son arrivée en octobre 2004, le nouveau conseil a adopté le manuel et le modèle de Carver comme des travaux en cours d'élaboration. Dans le cadre de notre travail, nous n'avons pas évalué la pertinence du modèle de Carver pour la gouvernance d'Énergie NB.

6.84 Le modèle de Carver exige que des politiques soient élaborées dans quatre domaines distincts :

- Le processus de gouvernance : comment le conseil mène ses affaires.
- Liens entre le conseil et le PDG : comment fonctionne la relation entre le conseil et le PDG.
- Limites imposées aux dirigeants : ce qu'il est interdit à la direction de faire parce que le conseil juge que c'est imprudent (c.-à-d. que cela aurait une incidence négative sur la capacité de la société de réaliser sa mission) ou contraire à l'éthique.
- Objectifs finaux : cibles de rendement que le conseil s'attend à ce que la direction atteigne et qui sont généralement fondées sur la compréhension par le conseil des attentes des actionnaires.

6.85 Les rôles et les responsabilités du conseil en vertu du modèle de Carver sont notamment :

- Préparer et tenir des politiques au niveau du conseil dans les domaines décrits ci-dessus.
- Surveiller les succès de la société dans l'atteinte des politiques axées sur les objectifs finaux et la conformité de la direction aux politiques relatives aux limites imposées aux dirigeants.
- S'assurer que le conseil respecte ses propres politiques (par exemple, son obligation de surveiller le rendement du PDG).
- S'assurer que des mesures appropriées et opportunes sont prises pour corriger les faiblesses relevées.
- Maintenir une communication ouverte avec l'actionnaire et les autres intervenants, surtout pour clairement comprendre les attentes de l'actionnaire en matière de rendement à l'endroit de la société.

Mise en œuvre du modèle de gouvernance stratégique de Carver à Énergie NB

6.86 Nous avons examiné les pratiques actuelles du conseil d'Énergie NB pour voir dans quelle mesure le modèle a été mis en œuvre, et nous avons formulé les observations suivantes.

- Dans le cadre de son travail d'élaboration en matière de gouvernance, l'ancien conseil avait mis au point une série de politiques du conseil dans trois des quatre domaines précisés dans le modèle de Carver. Ces domaines sont le processus de gouvernance, les liens entre le conseil et le PDG, et les limites imposées aux dirigeants. Les politiques sont toutes documentées dans le manuel de gouvernance de la société. Un examen général du contenu de ces politiques montre que le conseil avait effectivement l'intention d'adopter le modèle de Carver.
- L'élaboration de politiques axées sur les objectifs finaux pour la société a seulement débuté au milieu de 2005. Une série préliminaire de politiques axées sur les objectifs finaux avait été rédigée avant l'achèvement de notre travail sur le terrain. On a nous informés par la suite que des politiques axées sur les objectifs finaux avaient été finalisées à la réunion du conseil de septembre 2005. Dans un examen de 2005 du manuel de gouvernance de la société, le vérificateur interne, Ernst & Young, souligne l'importance d'avoir en place des politiques axées sur les objectifs finaux.

Si des politiques axées sur les objectifs finaux ne sont pas créées, il y a un risque que les buts à long terme du conseil ne soient pas communiqués à l'organisation. Le PDG ne peut être tenu responsable de ne pas avoir atteint des objectifs finaux qui n'ont pas été énoncés par écrit.

[Traduction.]

- Un consultant et la direction ont élaboré une version préliminaire des politiques axées sur les objectifs finaux. Le conseil n'y a pas participé, et les politiques axées sur les objectifs finaux ne sont pas fondées sur des attentes clairement documentées de l'actionnaire. On nous a informés que le conseil a examiné et modifié au besoin les politiques axées sur les objectifs finaux au moment de les finaliser à sa réunion de septembre 2005. Nous sommes d'avis que le conseil, à titre de représentant de l'actionnaire à Énergie NB, devrait à l'avenir prendre l'initiative de l'élaboration de cette importante série de politiques. Les représentants de la direction ont déclaré que, à plus long terme, ils s'attendraient à ce que le conseil s'approprie le processus d'élaboration.

- La direction a instauré un tableau de bord prospectif en 2004, initiative indépendante et antérieure à l'élaboration des politiques préliminaires axées sur les objectifs finaux. Le tableau de bord prospectif découle d'un besoin de formuler la vision et la stratégie d'une entreprise dans un ensemble connexe de mesures du rendement. En d'autres termes, typiquement, l'élaboration de politiques axées sur les objectifs finaux devrait précéder le tableau de bord prospectif. De plus, comme ces deux initiatives ont été réalisées séparément, nous craignons qu'elles ne donnent pas nécessairement lieu à un ensemble unifié d'objectifs du rendement pour Énergie NB. Il est très important que les deux initiatives soient alignées. Les représentants de la direction ont reconnu qu'il est préférable d'élaborer les politiques axées sur les objectifs finaux en premier, mais ils ne pouvaient attendre, car ils avaient besoin de l'information que le tableau de bord prospectif peut fournir.
- Nous avons aussi observé d'autres cas dans lesquels le conseil ou ses comités ont demandé à la direction de préparer des politiques de haut niveau. Ainsi, en janvier 2005, le comité des ressources humaines, de la gouvernance et des candidatures a demandé à la direction de préparer des politiques qui s'inscrivent dans le mandat des ressources humaines et de les présenter au comité aux fins d'étude à la réunion suivante. Or, comme il est mentionné précédemment, le modèle de Carver précise que c'est le conseil, et non la direction, qui devrait élaborer les politiques du conseil.
- La plupart des membres du conseil d'Énergie NB à qui nous avons parlé ne connaissaient pas le modèle de gouvernance stratégique de Carver. Après notre travail sur le terrain, on nous a informés qu'une séance de formation sur le modèle de Carver a été donnée au conseil en septembre 2005. Notre recherche nous montre que le modèle peut servir de base à une gouvernance efficace, mais il requiert de la part du conseil qu'il sache appliquer de façon appropriée sa connaissance du modèle. En conséquence, nous sommes d'avis que le conseil devrait continuer à améliorer sa connaissance du modèle afin qu'il puisse :
 - faciliter la mise en œuvre réussie et l'application continue du modèle,
 - évaluer périodiquement si le modèle demeure un choix pertinent pour Énergie NB.

Politiques fondées sur les risques

6.87 Dans son manuel sur la gouvernance d'entreprise, le Conference Board du Canada déclare ce qui suit :

La direction devrait dresser un inventaire des risques, dont le risque stratégique, le risque opérationnel, le risque pour la réputation, le risque en matière de réglementation, le risque financier et le risque relatif à l'information. De l'information qui présente les risques en regard de la probabilité qu'ils se concrétisent et des pertes qui en découleraient devrait être présentée au conseil.

[Traduction.]

6.88 Le Conference Board ajoute que les administrateurs devraient comprendre les activités de l'entreprise, les facteurs qui alimentent ces activités et les principaux risques et vulnérabilités auxquels l'entreprise fait face.

6.89 Par ailleurs, le comité sur la gouvernance de la Bourse de Toronto, dans un rapport intitulé *Where Were the Directors - Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada* [Où se trouvaient les administrateurs? Lignes directrices du Comité de la Bourse de Toronto sur la gouvernance d'entreprise] recommandait que le conseil d'administration de chaque société assume explicitement la responsabilité de définir les principaux risques auxquels font face les activités de l'entreprise et s'assure de la mise en œuvre de systèmes appropriés pour gérer ces risques.

6.90 Au cours de notre vérification, on nous a informés que le personnel d'Énergie NB détermine et gère les risques de manière officielle à Énergie NB depuis 2004. Le travail du vérificateur interne est aussi largement concentré sur le domaine de la gestion des risques. Dans le cadre de notre vérification, nous n'avons pas examiné les activités de gestion des risques à Énergie NB avant 2004.

6.91 Les politiques du conseil portent aussi sur certains risques particuliers. Ainsi, la politique sur le remplacement d'urgence du PDG exige qu'au moins deux autres membres de la haute direction connaissent les questions et les processus relatifs au conseil et au PDG. Il existe aussi une politique sur la planification d'urgence ainsi que d'autres politiques en matière de gestion des risques.

6.92 Cependant, durant notre vérification, nous avons constaté que le conseil ne produit ni ne tient une liste exhaustive des principaux risques auxquels fait face Énergie NB. De plus, l'information sur les risques que le conseil reçoit de la direction est accessoire à son examen du plan d'activités annuel ou aux rapports de vérification interne remis au comité de vérification et ne constitue pas une liste exhaustive.

6.93 En l'absence d'informations complètes sur les risques, il est plus difficile pour le conseil de s'assurer que ses politiques visent tous les domaines de risque importants. Par exemple, un membre du conseil a déterminé que le prix du combustible est le risque le plus important auquel Énergie NB fait face. Or, lorsque nous avons examiné les politiques actuelles du conseil, nous n'avons rien vu qui sert à attirer l'attention sur ce risque ou exige son atténuation, bien que nous soyons au courant d'une politique de gestion qui traite de ce domaine. À notre avis, le conseil peut grandement contribuer à ce domaine, mais il doit alors jouer un rôle plus actif.

Recommandation

6.94 Nous avons recommandé que la direction d'Énergie NB s'assure que les objectifs et les cibles établis dans son tableau de bord prospectif soient alignés sur ceux énoncés dans les politiques du conseil axées sur les objectifs finaux, une fois ceux-ci finalisés, qu'ils les appuient, et que la société apporte des ajustements au besoin.

Réponse d'Énergie NB

6.95 Les politiques axées sur les objectifs finaux du conseil sont finalisées. Les objectifs et les cibles établis dans les initiatives du tableau de bord prospectif d'Énergie NB sont alignés sur les politiques axées sur les objectifs finaux et les appuient. [Traduction.]

Recommandation

6.96 Nous avons recommandé que les politiques du conseil axées sur les objectifs finaux soient examinées avec l'actionnaire pour veiller à ce qu'elles reflètent avec exactitude les attentes de l'actionnaire à l'endroit d'Énergie NB, y compris les priorités documentées dans le *Plan de prospérité du Nouveau-Brunswick 2002-2012*.

Réponse d'Énergie NB

6.97 Les politiques axées sur les objectifs finaux du conseil ont été élaborées et s'alignent sur la Politique énergétique du Nouveau-Brunswick, qui est intégrée au Plan de prospérité du Nouveau-Brunswick 2002-2012. Les plans d'entreprise de la société expriment clairement les politiques axées sur les objectifs finaux et seront fournis à la Corporation financière d'électricité, conformément aux ententes respectives de l'actionnaire. [Traduction.]

Recommandation

6.98 Nous avons recommandé que ce soit le conseil ou ses comités, et non la direction, qui initient et effectuent l'élaboration des futures politiques du conseil et la tenue des politiques actuelles.

Réponse d'Énergie NB

6.99 La direction a élaboré l'ébauche initiale des politiques axées sur les objectifs finaux. Par la suite, le conseil a tenu un atelier

consacré exclusivement à l'examen des politiques du conseil, durant lequel il a examiné et discuté en profondeur toutes les politiques. L'atelier s'est conclu par l'approbation par le conseil de toutes les politiques telles que modifiées. Le conseil, par l'entremise de ses comités, élaborera les politiques du conseil au fur et à mesure.
[Traduction.]

Recommandation

6.100 Nous avons recommandé que le conseil produise et tienne une liste exhaustive des principaux risques auxquels fait face Énergie NB. De plus, le conseil devrait établir des politiques qui exigent de la direction qu'elle s'occupe des risques particuliers que le conseil estime appropriés.

Réponse d'Énergie NB

6.101 Les politiques actuelles du conseil (limites imposées aux dirigeants) traitent des principaux risques auxquels fait face le groupe d'entreprises Énergie NB. L'examen continu par le conseil des politiques axées sur les objectifs finaux sera soutenu par un examen exhaustif des principaux risques auxquels font face les différentes entreprises. Les vérificateurs internes sont en train d'élaborer un mécanisme officiel de présentation des risques au conseil. Le conseil continuera à établir les politiques de gestion des risques qui s'imposent. [Traduction.]

Recommandation

6.102 Nous avons recommandé que le conseil continue à parfaire sa connaissance du modèle de gouvernance stratégique de Carver afin qu'il puisse :

- faciliter la mise en œuvre réussie et l'application continue du modèle;
- évaluer périodiquement si le modèle demeure un choix pertinent pour Énergie NB.

Réponse d'Énergie NB

6.103 Les conseils évalueront périodiquement si le modèle de Carver demeure le choix pertinent pour le groupe d'entreprises Énergie NB.
[Traduction.]

Respect des politiques du conseil d'administration

6.104 La politique du conseil d'Énergie NB sur la surveillance du rendement du PDG exige notamment que le conseil surveille le rendement du PDG de manière systématique et rigoureuse et ajoute que :

La surveillance consiste simplement à déterminer le degré auquel les politiques du conseil sont respectées. Toutes les politiques qui s'appliquent au PDG doivent être surveillées à une fréquence et selon une méthode choisies par le conseil. Le conseil peut surveiller toute politique à tout moment et

selon toute méthode, mais la surveillance est habituellement exercée en fonction d'un calendrier établi. [Traduction.]

6.105 Les rapports qui permettront au conseil de surveiller le respect par la direction des politiques du conseil étaient toujours en élaboration par la direction au moment de notre vérification. En conséquence, aucune activité officielle de surveillance n'avait débuté.

6.106 Cependant, nous avons eu le plaisir de constater que la direction exige maintenant que toute opération importante soit examinée et autorisée par des membres du personnel bien informés pour assurer le respect des politiques du conseil.

6.107 Au cours de la période à l'étude, les délibérations du conseil ont continué à tourner autour des décisions concernant des sujets précis. Une fois que l'information sur la surveillance aura été obtenue de la direction, nous nous attendrions à voir davantage de discussions du conseil portant sur les politiques, conformément au modèle de gouvernance stratégique de Carver. Le conseil devrait aussi envisager d'avoir recours aux rapports de vérification internes et externes et à l'inspection directe par des membres du conseil comme sources de données de surveillance, comme le propose la politique du conseil sur la surveillance du rendement du PDG.

6.108 Nous nous attendrions aussi à ce que le conseil examine ces rapports régulièrement et s'assure que des mesures appropriées sont prises lorsque des cas de non-respect sont signalés.

6.109 D'après ce que nous comprenons, le conseil d'Énergie NB a l'intention d'effectuer dans un proche avenir une autoévaluation de son rendement. Nous incitons le conseil à examiner, dans le cadre de cette évaluation, son propre respect de ses politiques dans les domaines du processus de gouvernance et des liens entre le conseil et le PDG.

Recommandation

6.110 Nous avons recommandé que le conseil d'Énergie NB obtienne le plus rapidement possible des rapports de surveillance internes de la direction pour lui permettre de s'assurer que :

- les cibles de rendement établies en vertu des politiques du conseil axées sur les objectifs finaux ont été atteintes;
- la direction respecte les politiques du conseil relatives aux limites imposées aux dirigeants.

Réponse d'Énergie NB

6.111 La direction est en train de mettre au point des mécanismes de rapport afin de surveiller le respect des politiques relatives aux limites

imposées aux dirigeants et d'établir des mesures pour les politiques axées sur les objectifs finaux. [Traduction.]

Recommandation

6.112 Nous avons aussi recommandé que le conseil examine ces rapports régulièrement une fois qu'ils auront été produits et s'assure que des mesures appropriées sont prises lorsque des cas de non-respect sont signalés.

Réponse d'Énergie NB

6.113 *Le conseil est d'accord. Il fera régulièrement l'examen de ces rapports. [Traduction.]*

Recommandation

6.114 Nous avons recommandé que le conseil d'Énergie NB, dans le cadre de son autoévaluation prochaine et des futures autoévaluations, examine son propre respect de ses politiques dans les domaines du processus de gouvernance et des liens entre le conseil et le PDG.

Réponse d'Énergie NB

6.115 *Les conseils du groupe d'entreprises Énergie NB ont adopté une politique relative au processus de gouvernance.*

Les critères prédéterminés sont énoncés dans la politique. La première autoévaluation est prévue pour le début de 2006. [Traduction.]

Rapports internes et externes sur le rendement

6.116 En général, il semble que le conseil n'ait formulé aucune politique ni orientation en matière de rapports en ce qui concerne les rapports sur le rendement aussi bien internes qu'externes. En d'autres termes, le conseil ne s'est pas assuré que des principes et des normes appropriés visant les rapports internes et externes sur le rendement sont clairement documentés et systématiquement suivis.

Cadre de présentation des rapports sur le rendement

6.117 Il semble y avoir dans le processus de gouvernance trois joueurs distincts qui ont besoin de rapports réguliers sur le rendement concernant le groupe d'entreprises Énergie NB.

- la direction, dont la principale source de rapports sur le rendement devrait être les rapports Forum du PDG produits à la suite de l'initiative du tableau de bord prospectif;
- le conseil, dont la principale source de rapports sur le rendement devrait être les rapports de la direction sur le rendement de la société comparativement aux politiques du conseil axées sur les objectifs finaux et le respect des politiques du conseil relatives aux limites imposées aux dirigeants;

- l'actionnaire, et par le fait même le public, dont la principale source de rapports sur le rendement devrait être le rapport annuel de la société ainsi que les rapports financiers reçus conformément aux ententes de l'actionnaire.

6.118 Nous avons déjà traité du fait que les politiques du conseil axées sur les objectifs finaux doivent être alignées sur les attentes de l'actionnaire à l'endroit d'Énergie NB. Nous avons aussi traité de l'importance d'aligner les priorités visées par le tableau de bord prospectif avec les politiques du conseil axées sur les objectifs finaux.

6.119 Les rapports sur le rendement devraient refléter cet alignement. La direction a élaboré le tableau de bord prospectif surtout à des fins de rapport interne. Or, un sous-ensemble d'informations sur le rendement présenté dans les rapports du tableau de bord prospectif devrait fournir l'information requise pour faire rapport en fonction des politiques du conseil axées sur les objectifs finaux. De plus, ces rapports devraient, en tout ou en partie, servir à établir des rapports externes sur la mesure dans laquelle la société répond aux attentes de l'actionnaire.

Rapports internes sur le rendement

6.120 Aux fins de la présente section, un rapport interne sur le rendement peut être défini comme un rapport de la direction adressé au conseil d'administration ou à ses comités. Dans son ouvrage intitulé *Boards That Make A Difference*, John Carver détermine trois catégories d'informations qu'une direction devrait fournir à un conseil.

1. Information relative à la prise de décisions : l'information que le conseil reçoit pour prendre des décisions, par exemple pour créer une politique budgétaire à partir de différentes positions.
2. Information relative à la surveillance : cette information sert à évaluer si les directives précédentes du conseil ont été suivies. Cette information fait appel au jugement, puisqu'elle mesure délibérément le rendement. Elle est rétrospective, puisqu'elle regarde toujours dans le passé.
3. Information accessoire : l'information qui ne sert ni à la prise de décisions, ni à exercer une surveillance, se classe dans la catégorie des informations accessoires. Cette information passe souvent pour de l'information relative à la surveillance.

6.121 D'après notre examen des procès-verbaux des réunions du conseil, nous avons déterminé que le conseil obtient une foule d'informations relatives à la prise de décisions et d'informations accessoires. Cependant, comme nous l'observons dans la section qui

précède, la direction travaille toujours à l'élaboration de rapports de surveillance (c.-à-d. des rapports sur le rendement). En conséquence, le conseil ne reçoit pas de rapports qui l'aideraient à déterminer si :

- les cibles de rendement établies en vertu des politiques du conseil axées sur les objectifs finaux ont été atteintes;
- la direction respecte les politiques du conseil relatives aux limites imposées aux dirigeants.

6.122 À notre avis, le conseil a besoin de tels rapports pour exercer une gouvernance efficace. Cependant, au cours de notre vérification, nous n'avons trouvé aucune politique du conseil sur les rapports internes, et nous n'avons rien vu qui montre que le conseil demande activement cette information à la direction. Cela est peut-être en partie attribuable aux préoccupations du nouveau conseil depuis sa nomination, qui doit se pencher sur un certain nombre d'initiatives importantes nécessitant la prise de décisions par le conseil.

6.123 Comme nous l'avons implicitement indiqué, tout rapport externe sur le rendement doit nécessairement partir d'un rapport interne sur le rendement. Donc, l'absence de rapports de surveillance (c.-à-d. des rapports sur le rendement) signifie que les rapports externes sont peut-être eux aussi compromis, puisque l'information nécessaire pour faire rapport à l'externe n'est pas produite.

Rapports externes

6.124 Aux fins de la présente section, un rapport externe peut être défini comme un rapport sur le rendement produit par Énergie NB à l'intention de l'actionnaire, des contribuables du Nouveau-Brunswick et d'autres groupes d'intervenants. En général, la démarche passe par le rapport annuel de la société et les rapports financiers réguliers remis à la CFENB, comme l'exigent les ententes de l'actionnaire.

6.125 En juin 1991, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a adopté une directive sur les rapports annuels pour les ministères et les organismes de la Couronne. Cette directive établit un certain nombre d'exigences concernant la forme et le contenu des rapports annuels. La politique définit la fonction principale du rapport annuel ainsi : « Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général. Il est l'élément clé qui permet d'évaluer les résultats obtenus par un ministère ou un organisme gouvernemental, par rapport à ses objectifs et à ses plans d'action ».

6.126 La directive ajoute que :

Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents et si les objectifs ont été atteints. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.

6.127 Énergie NB est visée par cette directive. En fait, lorsque nous avons examiné le rapport annuel d'Énergie NB daté du 31 mars 2004, nous avons constaté que plusieurs des exigences de la directive provinciale sur les rapports annuels sont respectées. Pour que le rapport soit pleinement conforme à la directive, d'autres informations sont nécessaires, y compris un exposé clair des buts, des objectifs et des indicateurs du rendement, ainsi que des données comparant les résultats réels au budget.

6.128 Nous avons aussi observé que l'article 10(1) de la nouvelle *Loi sur l'électricité*, qui renvoie à la Corporation de portefeuille Énergie Nouveau-Brunswick (Holding Énergie NB), se lit comme suit :

Dans un délai de six mois après la fin de son exercice financier, la Corporation soumet au Ministre un état vérifié en la forme que ce dernier exige et qui porte sur les activités de la Corporation et des filiales de la Corporation au cours de cet exercice financier. Le Ministre doit déposer ce rapport à l'Assemblée législative si elle est en session, sinon le rapport est déposé à la session suivante.

6.129 Les représentants d'Énergie NB et du ministère de l'Énergie ont déclaré que le ministre de l'Énergie n'a prescrit aucune forme en vertu de l'article 10(1) de la loi, à part indiquer que le nouveau régime de rapport n'accroîtra pas les coûts d'Énergie NB. En fait, cette exigence pourrait limiter la capacité de Holding Énergie NB de faire rapport efficacement sur le rendement de toutes les entreprises au sein du groupe Énergie NB.

6.130 Nous formulons les observations qui suivent concernant les rapports externes par Énergie NB. Notons que ces observations s'appuient en partie sur notre examen du rapport annuel de 2003-2004 d'Énergie NB, qui est le dernier rapport annuel produit sous l'ancienne structure. Le nouveau groupe d'entreprises Énergie NB n'avait pas encore publié de rapport annuel à l'achèvement de notre travail de vérification sur le terrain.

- Le conseil du groupe d'entreprises Énergie NB n'a pas adopté une politique sur les rapports externes, à part être signataire des ententes de l'actionnaire. Nous sommes d'avis que la directive provinciale sur les rapports annuels est un bon guide pour les rapports externes et s'applique à Énergie NB, même si le gouvernement provincial n'a jamais exigé le respect de la directive par la société.
- Le rapport annuel de 2003-2004 d'Énergie NB comprend une section entièrement consacrée à l'approche du conseil en matière de gouvernance d'entreprise. Nous considérons qu'il s'agit là d'une pratique exemplaire, et nous encourageons le conseil à continuer de publier cette information dans son rapport annuel.
- Le moment de la publication des rapports externes est devenu un problème avec la nouvelle *Loi sur l'électricité*. Comme il est cité précédemment, les états financiers d'Énergie NB doivent être déposés à l'Assemblée législative par le ministre de l'Énergie seulement six mois après la fin de l'exercice, et la date de dépôt est encore plus tardive si l'Assemblée législative ne siège pas. Il devient alors plus difficile d'assurer une reddition de comptes en temps opportun en ce qui concerne les résultats. En vertu de l'ancienne *Loi sur l'énergie électrique*, la date limite était trois mois après la fin de l'exercice. La date limite actuelle pour le dépôt des rapports annuels de tous les organismes de la Couronne de la Colombie-Britannique dont l'exercice se termine le 31 mars est aussi la fin du mois de juin.
- Énergie NB publie des rapports annuels sur l'environnement en vertu de sa participation au Programme d'engagement et de responsabilité en environnement de l'Association canadienne de l'électricité. La production de ces rapports environnementaux est distincte de celle du rapport annuel de la corporation et comprend quatre principes clés concernant l'utilisation efficace des ressources, la réduction des effets néfastes sur l'environnement, la reddition de comptes et l'assurance que les employés comprennent les impacts de leurs actions sur l'environnement. Comme le plan de prospérité de la province comprend l'objectif de protéger et d'améliorer l'environnement, il serait approprié d'inclure un résumé de ce rapport dans le rapport annuel de la société.

6.131 Après l'achèvement de notre travail sur le terrain, nous avons reçu un exemplaire du rapport annuel de 2004-2005 d'Énergie NB. Nous en avons fait un bref examen et constaté que la section sur la gouvernance d'entreprise a été améliorée davantage et comprend une

comparaison des processus de gouvernance d'Énergie NB avec les lignes directrices recommandées par la Bourse de Toronto en matière de gouvernance. [Traduction.]

Recommandation

6.132 Nous avons recommandé que le conseil d'Énergie NB élabore une politique sur les rapports internes que la direction remet au conseil.

Réponse d'Énergie NB

6.133 *La direction est en train de mettre au point des mécanismes de rapport afin de surveiller le respect des politiques relatives aux limites imposées aux dirigeants et d'établir des mesures pour les politiques axées sur les objectifs finaux.* [Traduction.]

Recommandation

6.134 Nous avons recommandé que le conseil d'Énergie NB élabore une politique relative aux rapports externes par Énergie NB. La politique devrait être fondée sur la directive provinciale sur les rapports annuels.

Réponse d'Énergie NB

6.135 *L'article 10 de la Loi sur l'électricité exige que les entreprises présentent au ministre un rapport annuel vérifié dans la forme que le ministre peut exiger.*

6.136 *Le conseil demandera des orientations au ministre sur des rapports externes additionnels.* [Traduction.]

Recommandation

6.137 Nous avons recommandé qu'un résumé du rapport annuel sur l'environnement produit par Énergie NB en vertu de sa participation au Programme d'engagement et de responsabilité en environnement de l'Association canadienne de l'électricité soit compris dans le rapport annuel de la société.

Réponse d'Énergie NB

6.138 *Un résumé du rapport annuel sur l'environnement produit par Énergie NB en vertu de sa participation au Programme d'engagement et de responsabilité en environnement de l'Association canadienne de l'électricité sera compris dans le rapport annuel de la société.* [Traduction.]

Recommandation

6.139 Nous avons recommandé que le représentant officiel de l'actionnaire considère demander une modification à la *Loi sur l'électricité* afin d'exiger que les états financiers de la société soient déposés à l'Assemblée législative dans les trois mois suivant la fin de l'exercice.

Gestion par le conseil de ses besoins en matière d'information

6.140 Le conseil doit se poser plusieurs questions en rapport avec l'information qu'il reçoit de la direction.

- Y a-t-il de l'information dont nous avons besoin, mais que nous ne recevons pas à l'heure actuelle?
- L'information que nous obtenons à l'heure actuelle est-elle de qualité raisonnable (fiable, exacte, opportune, etc.)?
- L'information que nous obtenons à l'heure actuelle est-elle présentée dans une forme utile (c.-à-d. présentée de façon à faciliter les délibérations du conseil dans ses domaines de responsabilité)?
- Y a-t-il de l'information que nous obtenons à l'heure actuelle, mais dont nous n'avons pas besoin?

6.141 Comme nous le mentionnons dans la section précédente, il semble que le conseil ne se pose pas la première question de manière proactive, du moins en ce qui concerne l'information relative à la surveillance des politiques du conseil.

6.142 Cependant, à la lumière de notre examen des procès-verbaux des réunions du conseil, il semble que les trois autres questions sont posées, bien que de façon plutôt ponctuelle. Nous avons trouvé assez régulièrement dans les procès-verbaux des observations aussi bien positives que négatives au sujet de l'information fournie par la direction et, dans certains cas, on s'interrogeait sur la pertinence de certains rapports fournis au conseil par la direction.

6.143 Mais, de façon générale, le conseil n'a pas été aussi proactif qu'il aurait pu l'être jusqu'à présent pour ce qui est de s'interroger sur la qualité et l'intégralité des rapports fournis par la direction. Cela pourrait venir du fait que le conseil doit s'occuper d'un certain nombre d'initiatives importantes qui nécessitent la prise de décisions de sa part, comme nous l'avons déjà mentionné. Toutefois, à plus long terme, nous estimons qu'un examen critique par le conseil de l'information qu'il reçoit de la direction pour vérifier si cette information lui permet de s'acquitter de manière efficace des rôles et des responsabilités du conseil en améliorerait la gouvernance.

6.144 Durant nos discussions individuelles avec les membres du conseil, certains ont suggéré que l'autoévaluation du conseil qui aura lieu bientôt pourrait fournir au conseil l'occasion d'examiner la qualité et l'intégralité des rapports qu'il reçoit de la direction, ce avec quoi nous sommes d'accord. L'examen menant à l'évaluation du PDG pourrait être une autre occasion de le faire. Au bout du compte, toutefois, nous estimons que l'adoption d'une politique du conseil sur les rapports internes et, par la suite, la surveillance du respect de la

politique feraient beaucoup pour améliorer la qualité et l'intégralité des rapports de la direction remis au conseil.

6.145 Les lignes directrices de 2004-2005 de la Colombie-Britannique relativement aux rapports annuels des organismes de la Couronne comportent une exigence qu'Énergie NB pourrait adopter pour améliorer la fiabilité des rapports tant internes qu'externes. En particulier, ces lignes directrices prévoient que l'information sur les systèmes de rapports et de gestion du rendement devraient comprendre une discussion sur ce que la direction a fait pour s'assurer que les données sur le rendement sont exactes et fiables, c.-à-d. qu'elles ont été examinées par vérification interne, par des contrôles internes rigoureux, par la mise à l'essai et la documentation des systèmes, par des vérifications externes, par l'utilisation d'informations de tiers, etc. L'obligation que la direction ou d'autres fournissent une assurance sur la qualité des rapports sur le rendement autres que financiers pourrait être comprise dans les politiques du conseil relatives aux rapports internes et externes.

Recommandation

6.146 Nous avons recommandé que le conseil examine la qualité et l'intégralité des rapports remis par la direction au conseil sur une base annuelle, ce qui pourrait être fait de concert avec le processus d'autoévaluation du conseil ou le processus d'évaluation du PDG ou les deux.

Réponse d'Énergie NB

6.147 *Le conseil examinera la qualité et l'intégralité des rapports remis par la direction au conseil sur une base annuelle.* [Traduction.]

Recommandation

6.148 Nous avons recommandé que les politiques du conseil sur les rapports internes et externes exigent une certaine forme d'assurance de la part de la direction ou d'autres relativement à l'information sur le rendement autre que financière qui est fournie.

Observations générales sur nos constatations

6.149 La Corporation financière d'électricité du Nouveau-Brunswick a formulé les observations suivantes au sujet de notre rapport :

De façon générale, à mon avis, le rapport illustre correctement les structures de gouvernance et les liens hiérarchiques. En particulier, la description de la CFENB est une évaluation juste du rôle et des responsabilités de la corporation, tels qu'ils sont établis dans la Loi sur l'électricité. [Traduction.]

6.150 Outre ses observations portant sur des recommandations particulières, le ministère de l'Énergie, a formulé les observations générales suivantes :

Je tiens à signaler que votre rapport est bien reçu par le ministère. Dans l'ensemble, vos constatations constituent une bonne appréciation du modèle de gouvernance d'Énergie NB et ne manquent pas de souligner les importantes améliorations qui ont été apportées récemment. Même si le gouvernement et le conseil d'Énergie NB examineront aussi vos recommandations, le ministère de l'Énergie reconnaît que bon nombre amélioreraient encore davantage le modèle de gouvernance de l'entreprise de service public de la province.

[Traduction.]

6.151 En plus de commenter des recommandations particulières, le conseil d'Énergie NB a formulé les observations générales suivantes :

Nous comprenons les défis importants auxquels votre bureau a fait face dans la réalisation de votre vérification. Du même coup, nous tenons à souligner que nous sommes un groupe d'entreprises nouvellement constitué à partir de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick originale. Depuis la restructuration, nous travaillons de manière diligente avec la direction pour créer une structure de gouvernance entièrement nouvelle pour les entreprises. Nous reconnaissons que bon nombre des changements étaient en pleine mise en œuvre au moment où votre bureau effectuait sa vérification.

Alors que nous apprécions vos observations, nous nous demandons si, tout compte fait, elles tiennent entièrement compte des importants faits positifs des derniers 18 mois. Au cours de cette période, la gouvernance a été améliorée par :

- la nomination d'un nouveau PDG;*
- la création d'un conseil dont les membres ont été sélectionnés au moyen d'une démarche professionnelle externe;*
- une entente de l'actionnaire qui définit clairement le rôle du conseil et le rôle du gouvernement provincial;*
- des communications ouvertes, régulières et constructives entre la direction, le conseil et nos actionnaires;*
- la création d'un processus de gouvernance dont nous avons assuré le respect sans faille par la direction;*

- *la création d'un rapport mensuel détaillé dont se sert la direction pour surveiller les activités et déterminer les risques émergents, rapport qui est remis au conseil de la Corporation financière d'électricité et donc au gouvernement provincial.*

En conclusion, nous sommes heureux de prendre connaissance de vos observations visant l'amélioration de notre structure de gouvernance et nous considérerons les recommandations dans un tel esprit. Cependant, permettez-nous de dire que le rapport devrait être beaucoup plus rassurant pour la population du Nouveau-Brunswick en montrant clairement les progrès accomplis en matière de gouvernance dans les 15 derniers mois, puis fournir une analyse de la position de gouvernance actuelle.

[Traduction.]