

---

# Vérifications d'activités ministérielles

---



---

# Vérifications d'activités ministérielles

---

## Contenu

Introduction .....	25
Autoévaluation des rapports annuels .....	25
Ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail .....	33
Ministère de l'Environnement .....	52
Ministère des Finances .....	55
Ministère de la Justice - Division des Services aux Tribunaux .....	56
Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie .....	94
Ministère de l'Approvisionnement et des Services .....	96
Ministère des Transports .....	96
Généralités .....	99



---

# Vérifications d'activités ministérielles

## Introduction

2.1 La présente section de notre rapport contient les résultats de nos missions de vérification de l'optimisation des ressources. Auparavant, de telles vérifications de large portée faisaient l'objet d'une section distincte. Le changement apporté cette année vise principalement à regrouper toutes nos observations relatives à un ministère dans une même partie du rapport afin d'en faciliter la consultation.

2.2 Cette année, les ministères compris dans notre travail de large portée ont été le ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail et le ministère de la Justice. Des observations de suivi sur le travail effectué au cours d'années précédentes au ministère de l'Environnement, au ministère des Transports et au ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie sont également formulées.

2.3 La présente section comprend aussi des observations sur le travail de vérification financière effectué dans les ministères au cours de l'année. C'est un travail qu'il nous faut faire pour être en mesure d'exprimer une opinion sur les états financiers de la province. Une bonne part de cette activité ne révèle cependant aucun point important nécessitant des observations dans notre rapport.

2.4 De plus, nous formulons dans la présente section des observations découlant du travail continu que nous effectuons pour voir où en sont les ministères et les organismes quant à leur conformité à la directive sur les rapports annuels.

---

## Autoévaluation des rapports annuels

2.5 Notre rapport de 1994 comprenait une section traitant de l'obligation redditionnelle et de l'information sur le rendement, dans laquelle nous abordions la conformité à la directive du gouvernement en matière de rapports annuels. Nous avons examiné les exigences de la directive pour les comparer au contenu des rapports des ministères et des organismes de la Couronne. En d'autres termes, nous avons cherché à déterminer les exigences de la directive et à voir si elles étaient facilement identifiables dans les rapports. L'examen n'avait pas comme but de juger de la qualité de l'information, seulement de voir si l'information exigée était effectivement présentée.

2.6 Nous estimons qu'il est important de poursuivre la promotion de cette directive. Elle constitue en effet un élément clé de l'accent mis sur l'obligation redditionnelle. La directive précise que « le rapport annuel vise [...] à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général ».

2.7 Cette année toutefois, nous avons adopté une approche différente pour notre examen des rapports annuels. En mai 1995, nous avons écrit aux sous-ministres de 16 ministères et aux dirigeants de 17 organismes de la Couronne. Nous leur avons demandé de faire une autoévaluation de leurs rapports annuels de 1994 et de 1995. Nous savions bien que, au moment de notre demande, la plupart des rapports de 1995 étaient encore à l'état d'ébauche, mais nous avons demandé aux répondants de commenter les versions préliminaires s'ils le désiraient. Nous étions d'avis qu'un tel exercice pouvait aider à centrer l'attention sur d'importantes questions relatives à l'information à un moment où les rapports pouvaient encore être modifiés.

2.8 Pour aider les répondants dans leur examen, nous avons préparé un formulaire sous forme de liste de vérification fondée sur les exigences de la directive. Voici un résumé des exigences de la directive.

Un rapport a-t-il été produit?

Les buts et objectifs de l'organisation sont-ils énoncés?

Des indicateurs du rendement sont-ils présentés?

Le rapport traite-t-il de la réalisation des plans?

La pertinence des programmes y est-elle discutée?

Des détails sur le niveau de satisfaction des clients sont-ils donnés?

De l'information financière relative aux montants réels et au budget est-elle présentée?

Le rapport explique-t-il les écarts par rapport au budget?

Le rapport a-t-il été remis à la greffière de l'Assemblée législative au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre?

2.9 Nous avons le plaisir de signaler que tous ont répondu à notre lettre. En général, nous croyons juste de dire que les organisations commencent à tenir compte de la directive. La conformité à la directive étant encore à ses débuts, nous n'avons pas tenté de vérifier ou de mettre en doute les autoévaluations. Nous estimons que, pour cette année, le principal avantage est d'attirer l'attention sur l'importance de la directive.

- 2.10 Les résultats des autoévaluations se sont avérés pour nous des plus intéressants. En voici un résumé par catégorie.
- Un rapport a-t-il été produit? 2.11 Tous les ministères ont produit un rapport annuel en 1993-1994 et tous ont indiqué qu'un rapport était en préparation pour 1994-1995. La situation est généralement la même pour les organismes de la Couronne. Une exception à noter est Algonquin Properties Limited. Le sous-ministre chargé de la société en question a répondu que, étant une compagnie qui fait rapport à ses actionnaires, Algonquin Properties Limited n'était pas soumise aux dispositions de la directive. Théoriquement, cela est peut-être vrai, car la société n'est pas mentionnée dans la liste des organisations comprises dans les parties I, II, III et IV de la Loi relative aux relations de travail dans les services publics. Par contre, l'organisme est à tous les autres égards une société de la Couronne. Il y aurait peut-être lieu de réexaminer la directive pour déterminer si la société est visée par ses lignes directrices, du moins en intention.
- Les buts et objectifs de l'organisation sont-ils énoncés? 2.12 Presque tous les ministères ont répondu que leurs buts et objectifs étaient énoncés dans leur rapport de 1993-1994. De plus, ils ont indiqué avoir l'intention de continuer à faire rapport sur leurs buts et objectifs dans leur rapport de 1994-1995. La plupart des organismes de la Couronne ont fourni des réponses semblables. La seule exception est Gestion provinciale Ltée.
- Des indicateurs du rendement sont-ils présentés? 2.13 Sept ministères déclarent que leur rapport de 1993-1994 contient des indicateurs du rendement. Quatre autres se disent d'avis que leur rapport répond en partie à un tel critère. Un autre soutient qu'il commencera à inclure des indicateurs du rendement dans son rapport de 1994-1995. Un autre enfin entrevoit des améliorations à ce chapitre dans son rapport de 1995-1996.
- 2.14 Cinq organismes de la Couronne ont répondu que leur rapport de 1993-1994 contient des indicateurs du rendement. Trois autres affirment que leur rapport contient certains indicateurs du rendement. Quatre organismes de la Couronne s'attendent à des améliorations à cet égard dans leur rapport de 1994-1995.
- 2.15 Nous avons reçu du ministère des Pêches et de l'Aquaculture une observation particulièrement intéressante, qui souligne les difficultés que présente parfois la mise au point d'indicateurs du rendement:

Il arrive souvent que des indicateurs clés comme les statistiques relatives à l'industrie ne soient pas disponibles, puisque la collecte de telles données peut être très longue. De plus, bon nombre de nos mesures, surtout en ce qui a trait au développement de l'industrie, demandent de nombreuses années avant de se traduire par des résultats positifs. Il a fallu plusieurs années d'efforts pour développer l'aquaculture du saumon avant de voir des résultats concrets découler de nos initiatives. [Traduction.]

Le rapport traite-t-il de la réalisation des plans?

2.16 Sur les 16 ministères, 15 estiment que leur rapport traite de la réalisation des plans, du moins en partie. Neuf organismes de la Couronne déclarent que leur rapport annuel de 1993-1994 traite de la réalisation des plans. Trois autres prévoient des améliorations à cet égard dans leur rapport de 1994-1995.

La pertinence des programmes y est-elle discutée?

2.17 Six ministères déclarent que leur rapport annuel de 1993-1994 discute de la pertinence des programmes. Deux autres ont dit qu'elle l'est en partie ou dans certains cas. Un autre ministère a l'intention d'ajouter une discussion sur la pertinence des programmes dans son rapport de 1994-1995. Enfin, 10 organismes de la Couronne traitent dans une certaine mesure de la pertinence de leurs programmes dans leur rapport de 1993-1994.

2.18 Nous avons reçu plusieurs observations intéressantes sur la pertinence des programmes. Ainsi, la Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick soutient que la présentation d'information sur la pertinence des programmes n'est pas nécessaire dans son cas. Un autre répondant a affirmé ce qui suit:

En toute sincérité, je suis d'avis que la pertinence des programmes n'a pas sa place dans le rapport annuel. Le fait de discuter des mérites ou des défauts de chaque programme ou service offert aurait comme résultat de prêter des intentions aux décisions prises par le gouvernement. Une fois que le gouvernement prend la décision de supprimer les programmes qui ne sont plus pertinents ou de mettre en oeuvre de nouveaux programmes, une telle information pourrait alors être incluse dans le rapport annuel, assortie de données sur la méthode employée pour déterminer qu'un tel changement était nécessaire. [Traduction.]



2.19 Le ministère de l'Environnement s'est penché longuement sur la question de la pertinence des programmes. Concernant les programmes de réglementation en matière de qualité de l'air et de l'eau, voici ce qu'il a déclaré:

Nous avons toujours tenu pour acquis que la pertinence des exigences d'une telle nature avait fait l'objet d'un débat public et législatif approfondi au moment de l'adoption initiale des mesures législatives, de sorte que justifier leur application dans un rapport annuel n'est plus nécessaire. [Traduction.]

Des détails sur le niveau de satisfaction des clients sont-ils donnés?

2.20 La plupart des ministères et organismes avancent que leur rapport ne traite pas du niveau de satisfaction de leurs clients. Seulement quatre ministères et trois organismes estiment que leur rapport de 1993-1994 s'est conformé à cette exigence. Certains y constatent une conformité partielle. Un ministère et un organisme s'attendent à faire rapport à cet égard en 1994-1995.

2.21 Deux répondants estiment que la communication du niveau de satisfaction de leurs clients n'est pas une exigence, car leurs clients sont des entités internes, à savoir d'autres ministères et organismes. Un ministère a fait remarquer que le niveau de satisfaction des clients est difficile à mesurer dans les cas où le ministère rejette un pourcentage élevé de demandes d'aide gouvernementale. Un autre déclare que, outre l'évaluation subjective du personnel, il est impossible de produire des données concrètes en réponse à une telle question. Ce répondant conclut en disant que, en l'absence de données de sondage ou d'enquête, son ministère ne voit pas vraiment comment il peut fournir une réponse détaillée à une telle question.

De l'information financière relative aux montants réels et au budget est-elle présentée?

2.22 Sur les 16 ministères, 14 ont présenté de l'information financière comparant le budget aux montants réels. Un ministère a l'intention de commencer à communiquer cette information dans son rapport de 1994-1995. Seulement six organismes de la Couronne ont présenté une comparaison des prévisions budgétaires et des montants réels. De nombreux autres ont présenté un état financier ne comprenant aucun chiffre budgétaire. Un répondant s'interroge sur la nécessité pour les organismes de la Couronne de fournir de l'information budgétaire.

Le rapport explique-t-il les écarts par rapport au budget?

2.23 Au total, 10 ministères ont répondu avoir inclus un texte expliquant les écarts par rapport au budget dans leur rapport de 1993-1994. Quatre autres ministères ont l'intention de fournir une

telle information en 1994-1995, tandis qu'un autre s'attend à le faire dans son rapport annuel de 1995-1996. Seulement quatre organismes de la Couronne ont répondu s'être conformés à une telle exigence en 1993-1994. Deux autres ont l'intention de commencer à le faire dans leur rapport de 1994-1995.

Le rapport a-t-il été remis à la greffière au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre?

2.24 Le ministère de la Santé et des Services communautaires est le seul ministère à avoir respecté la date limite, déposant son rapport le 31 octobre 1994. Un ministère a déposé son rapport le 2 novembre. Un autre a indiqué dans sa réponse avoir déposé son rapport à temps, mais les dossiers du bureau du greffier contiennent le 6 décembre comme date de dépôt. Trois sociétés de la Couronne ont livré leur rapport de 1993-1994 à temps. Un certain nombre de ministères et d'organismes ont l'intention de respecter la date limite du 1<sup>er</sup> novembre pour leur rapport de 1994-1995. Un organisme de la Couronne en particulier, le Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées, ne semble pas avoir déposé de rapport au bureau du greffier depuis 1991-1992.

Nos observations sur les autoévaluations

2.25 Les ministères et les organismes considèrent qu'ils se conforment de plus en plus à la directive. Ils indiquent qu'ils ont respecté bon nombre des exigences dans leur rapport de cette année. En outre, certains répondants ont fait part de leur intention d'améliorer cette conformité en 1994-1995 et au delà.

2.26 Nous sommes heureux de voir un tel intérêt à l'égard de la conformité. À notre avis, il serait utile que les ministères et organismes fassent part, dans une section de leur rapport annuel, de leur conformité à la directive. Le ministère ou l'organisme pourrait inclure dans les premières pages un tableau illustrant les divers aspects de la directive. La deuxième colonne du tableau pourrait indiquer où dans le rapport se trouve chaque élément de la directive. Ainsi, en réponse à l'exigence relative à l'énoncé des buts et objectifs, le tableau pourrait renvoyer le lecteur à des extraits du plan stratégique par exemple, ou à un message du sous-ministre. En ce qui a trait à l'information financière relative au budget et aux montants réels, le tableau pourrait renvoyer le lecteur aux états financiers présentés ailleurs dans le rapport.

Recommandation

2.27 Nous recommandons que la directive en matière de rapports annuels soit révisée pour y ajouter une disposition voulant que chaque rapport annuel contienne une section qui illustre la conformité à la directive.

- Il reste encore du travail à faire
- 2.28 Dans le cadre de l'autoévaluation mentionnée ci-dessus, deux répondants ont soulevé d'importantes questions au sujet de la pertinence des programmes. Par ailleurs, d'autres questions ont émergé quant aux indicateurs du rendement, à la réalisation des plans et à la comparaison des résultats financiers réels et du budget.
- 2.29 Un organisme a fait l'observation suivante au sujet d'un aspect en particulier de la directive : la difficulté réside dans le manque de surveillance soutenue et de mesures des résultats. Il ajoute qu'il faudra investir des ressources importantes dans un tel système si l'on veut être en mesure de communiquer de l'information valide et fiable. La même observation pourrait probablement s'appliquer à plusieurs aspects de la directive. Ainsi, un sous-ministre a conclu dans sa réponse que la directive gouvernementale sur la préparation et la publication des rapports annuels est très générale et ouverte à l'interprétation.
- 2.30 Il y aura lieu de tenir compte de telles observations, et des préoccupations qu'elles soulèvent, maintenant que la conformité à la directive devient de plus en plus répandue. Ces observations soulignent la nécessité et l'importance d'un encadrement additionnel. Comme nous le déclarions l'année dernière, un modèle envers lequel comparer les autres rapports pourrait être utile.
- 2.31 Le gouvernement semble se diriger dans une telle direction. Dans son programme intitulé Ensemble, Toujours de l'avant!, le gouvernement s'est engagé à :
- [Demander] à tous les ministères et organismes d'établir des indicateurs de performance et d'autres indices de mesure qui serviront à évaluer le rendement et les retombées des programmes qu'ils administrent. Ces données seront déposées chaque printemps à l'Assemblée législative afin de rendre chaque ministère et organisme publiquement comptable du succès de ses programmes et de la qualité de ses services.
- 2.32 Une récente note de service du Bureau du Conseil exécutif adressée à tous les sous-ministres aborde cet engagement d'améliorer l'information sur le rendement. La note de service précise que :

Il sera demandé aux ministères d'établir des indicateurs du rendement fondés sur les résultats des programmes, lesquels feront partie des propositions budgétaires ministérielles de 1996-1997. Des indicateurs du rendement devraient être élaborés pour les programmes existants à haute priorité et pour les engagements du gouvernement envers de nouveaux programmes, comme il est indiqué dans Ensemble, Toujours vers l'avant! De plus, le Budget principal 1996-1997 contiendra des indicateurs du rendement approuvés, et il sera rendu compte des activités annuellement à l'Assemblée législative et par l'entremise des comptes publics et des rapports annuels. [Traduction.]

2.33 Nous estimons qu'il s'agit d'un important pas en l'avant. L'établissement de liens entre les indicateurs du rendement et le processus budgétaire est une amélioration notable qui rejoint le processus en cours en Australie et en Nouvelle-Zélande, deux pays qui sont considérés comme avant-gardistes en matière d'indicateurs du rendement gouvernementaux.

2.34 Nous reconnaissons, comme le précise le document du Conseil exécutif, que la mise au point d'indicateurs et d'objectifs prendra un certain temps à atteindre sa pleine maturité. Il n'en reste pas moins que, à notre avis, en liant l'approbation du budget à l'information sur les indicateurs du rendement, le gouvernement a jeté les bases qui permettront d'améliorer sensiblement l'obligation redditionnelle.

Des indicateurs à l'échelle gouvernementale sont-ils nécessaires?

2.35 Un répondant de l'autoévaluation s'est demandé s'il n'était pas nécessaire d'établir des indicateurs à l'échelle gouvernementale. Le répondant demande s'il y aurait lieu, pour fournir une mesure du rendement, d'utiliser des repères plus généraux pour l'ensemble du gouvernement plutôt qu'un regroupement de repères adaptés à chaque ministère. Il est vrai que, bien que l'information sur le rendement de ministères individuels soit utile, celle-ci ne traduit pas nécessairement le rendement global du gouvernement. Nous sommes certainement en faveur de la production, par le gouvernement, d'un document global d'obligation redditionnelle qui fasse le compte rendu des indicateurs clés dans les secteurs économique, social et autre.

2.36 De fait, nous faisons référence dans notre rapport de 1994 à un rapport plus global sur les secteurs économiques du

gouvernement. On pouvait lire ceci au paragraphe 1.37 du rapport de 1994:

Serait-il plus instructif et l'aspect redditionnel serait-il mieux servi si les initiatives économiques du gouvernement étaient résumées dans un seul rapport? Ce rapport pourrait regrouper le ministère du Développement économique et du Tourisme, Gestion provinciale Ltée et la Société d'aménagement régional, ainsi que les activités de développement économique du ministère de l'Agriculture et du ministère des Pêches et de l'Aquaculture. Les données financières pourraient être consolidées au début du rapport, et les programmes ainsi que les initiatives de chaque entité y seraient présentés de façon à témoigner de l'ensemble de l'activité économique.

2.37 On a fait ailleurs l'expérience de mesures du rendement à l'échelle gouvernementale. Un exemple canadien probant est le premier rapport annuel du gouvernement de l'Alberta. Le rapport, publié le 23 juin 1995, établit 22 mesures de base pour trois « entreprises » de base du gouvernement : la population, la prospérité et la conservation. Le vérificateur général de l'Alberta a produit un rapport de vérification sur les résultats de l'application de procédés de vérification définis à ces mesures de base du rendement. La fonction de vérification ajoute à la crédibilité des résultats.

2.38 Nous encourageons le gouvernement du Nouveau-Brunswick à faire l'essai de mesures du rendement à l'échelle gouvernementale. Le gouvernement pourrait envisager de soutenir cet important exercice par voie législative. Ces mesures du rendement peuvent aider toute la population à centrer son intérêt sur les secteurs où une amélioration du rendement est essentielle.

---

Ministère de  
l'Enseignement supérieur et  
du Travail

Étendue de notre travail

2.39 Notre vérification s'est concentrée sur les programmes de formation réguliers offerts par les neuf campus du collège communautaire et sur les répercussions des technologies de formation à distance sur ces programmes. Nous avons également procédé à un examen du rôle du ministère par rapport aux établissements de formation privés du Nouveau-Brunswick.

- 2.40 Nous avons interviewé dans le cadre de notre vérification les directeurs, des membres du personnel et des étudiants de tous les campus. Nous avons également interviewé plusieurs formateurs privés au sujet du rôle du ministère dans l'administration de la Loi sur les écoles de métiers.
- Objectifs de la vérification
- 2.41 Nous avons cherché à nous assurer que la prestation des programmes de formation réguliers à temps plein offerts par les campus est économique et efficiente et que des mécanismes sont en place pour faire rapport sur l'efficacité des programmes. Nous avons également voulu nous assurer que les technologies de formation à distance sont intégrées de façon efficace au système de prestation des programmes du collège. La formation à distance ne se limite plus aux cours par correspondance. Elle permet aujourd'hui de relier les enseignants aux apprenants grâce à des technologies qui acheminent le contenu des cours et permet des interactions sous de nouveaux modes. La technologie fait appel à des réseaux audiovisuels et audiographiques, à des liens directs au moyen des réseaux de téléphone et de câblodistribution, et à l'Internet.
- 2.42 Nous avons fixé un objectif distinct concernant l'administration de la Loi sur les écoles de métiers. Nous voulions déterminer si le ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail s'acquitte de sa responsabilité en vertu de la loi de manière efficiente et efficace et voir si le mandat du ministère en ce qui a trait aux établissements de formation privés reflète les besoins des intervenants.
- Critères d'évaluation
- 2.43 Nous avons élaboré pour chacun de nos objectifs de vérification des critères d'évaluation dont l'application nous permet de mieux cibler notre travail de vérification. Les critères d'évaluation sont définis comme suit:
- des normes de rendement et de contrôle raisonnables et réalistes au regard desquelles il est possible d'apprécier le niveau d'adéquation des systèmes et des pratiques ainsi que le degré de réalisation de l'optimisation des ressources. Des normes raisonnables et réalistes sont des normes dont le respect peut réalistement être exigé de la direction.
- 2.44 Les questions abordées dans le présent rapport découlent de notre évaluation des critères et sont examinées en cinq volets :

orientation stratégique;  
besoins des intervenants;  
formation à distance;  
formateurs privés;  
information sur le rendement.

## Résumé des Résultats

2.45 Un plan stratégique ministériel venait tout juste d'être achevé au moment de notre vérification. Des plans individuels doivent être élaborés pour chaque campus et liés au plan ministériel.

2.46 Le réseau actuel ne peut accueillir toutes les personnes qui désirent suivre des programmes de formation réguliers du collège.

2.47 Il est possible d'améliorer l'accès aux programmes du collège communautaire en recourant aux technologies de formation à distance. Le coût sera toutefois une préoccupation importante du ministère dans ses efforts visant à intégrer plus d'activités de formation à distance aux cours qu'il offre. Il est également possible d'améliorer le service offert aux apprenants en réalisant une meilleure coordination avec les formateurs privés.

2.48 Le ministère est à examiner son rôle en matière de réglementation en ce qui a trait à la formation en établissement privé. Il est nécessaire de préciser la responsabilité du ministère dans l'assurance de la qualité des cours fournis par les formateurs privés.

2.49 Le ministère doit mettre au point un système pour mesurer et faire rapport sur l'efficacité des programmes du collège communautaire (repères).

## Généralités

2.50 Le ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail offre environ 120 programmes de formation réguliers par l'entremise des neuf campus du collège communautaire. La plupart des programmes durent un an ou deux. En plus des cours réguliers offerts par les campus, le ministère offre également des services de formation en apprentissage, des cours par correspondance, des cours du soir et des cours de formation sur mesure pour répondre aux besoins particuliers d'une entreprise ou d'un groupe.

2.51 Le tableau 1, que nous avons adapté du rapport annuel de 1993-1994 du ministère, affiche les inscriptions aux programmes réguliers. Le tableau 2 contient les inscriptions totales à chacun des neuf campus.

<b>Tableau 1</b>			
<b>INSCRIPTIONS AUX PROGRAMMES RÉGULIERS (TEMPS PLEIN) DU COLLÈGE COMMUNAUTAIRE*</b>			
	<b><u>1991-1992</u></b>	<b><u>1992-1993</u></b>	<b><u>1993-1994</u></b>
<b>RATTRAPAGE SCOLAIRE</b>	<b>1 289</b>	<b>1 332</b>	<b>1 341</b>
<b>PRÉPARATION À L'EMPLOI</b>	<b>2 262</b>	<b>2 113</b>	<b>2 261</b>
<b>LANGUE SECONDE</b>	<b>160</b>	<b>159</b>	<b>266</b>
<b>TECHNOLOGIE</b>	<b>1 750</b>	<b>1 876</b>	<b>2 050</b>
<b>TECHNIQUE</b>	<b>474</b>	<b>505</b>	<b>490</b>
<b>PERFECTIONNEMENT</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>65</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>6 010</b>	<b>6 051</b>	<b>6 473</b>

<b>Tableau 2</b>			
<b>INSCRIPTIONS TOTALES (À TEMPS PLEIN) AU COLLÈGE COMMUNAUTAIRE*</b>			
	<b><u>1991-1992</u></b>	<b><u>1992-1993</u></b>	<b><u>1993-1994</u></b>
<b>BATHURST</b>	<b>2 527</b>	<b>2 745</b>	<b>2 661</b>
<b>CAMPBELLTON</b>	<b>887</b>	<b>967</b>	<b>1 063</b>
<b>DIEPPE</b>	<b>925</b>	<b>856</b>	<b>814</b>
<b>EDMUNDSTON</b>	<b>882</b>	<b>942</b>	<b>1 095</b>
<b>MIRAMICHI</b>	<b>1 814</b>	<b>1 751</b>	<b>2 044</b>
<b>MONCTON</b>	<b>3 576</b>	<b>2 797</b>	<b>2 933</b>
<b>SAINT JOHN</b>	<b>3 513</b>	<b>3 172</b>	<b>3 017</b>
<b>ST. ANDREWS</b>	<b>783</b>	<b>825</b>	<b>737</b>
<b>WOODSTOCK</b>	<b>1 547</b>	<b>1 240</b>	<b>1 309</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>16 454</b>	<b>15 295</b>	<b>15 673</b>

\* Les inscriptions à temps plein sont celles où les étudiants reçoivent de l'enseignement durant six heures ou plus par jour, cinq jours par semaine, peu importe la durée de formation. Le premier des deux tableaux précédents indique les inscriptions aux programmes réguliers. Règle générale, ces inscriptions sont dans des programmes offerts pendant l'année scolaire et décrits dans l'annuaire du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick. Au deuxième tableau, les inscriptions additionnelles à temps plein sont principalement des inscriptions dans les programmes de formation par contrat et en apprentissage.



---

## Orientation Stratégique

2.52 Le ministère est à élaborer un plan stratégique intégré. Le plan stratégique ministériel est achevé. Ce plan définit cinq domaines clés ainsi qu'un certain nombre d'objectifs quinquennaux pour chaque domaine. Ces objectifs, outre la mission globale, les principes directeurs et les valeurs, devraient donner aux campus du collège communautaire un intérêt et une orientation renouvelés.

2.53 Au niveau des campus, la planification stratégique se poursuit en parallèle avec les initiatives du bureau central. Au moment de notre examen, le plan de certains campus était encore à l'étape de l'élaboration, tandis que d'autres étaient pour ainsi dire achevés.

2.54 En ce qui a trait aux plans achevés, les objectifs y sont en général bien définis et mesurables. Cependant, ces objectifs comportent souvent une mise en relief ou un intérêt axé sur le campus et ne visent pas à mesurer des normes générales de rendement. Par contre, on nous a informés qu'un comité a été mis sur pied dans le but de déterminer certaines de ces normes courantes de rendement (repères).

2.55 Selon une récente étude ontarienne intitulée *Distance Education in Ontario: Planning Growth in the '90s*, la planification stratégique a joué un rôle important dans les établissements qui ont fait des progrès dans l'élaboration et la croissance des services de formation à distance. Les auteurs expliquent que les collèges ont tendance à faire l'essai de la formation à distance sur une petite échelle afin d'acquérir de l'expérience et du savoir-faire. Or, ils soulignent que s'engager de façon sérieuse dans l'élaboration de la formation à distance pour en faire une forme viable de prestation de cours ne peut se faire à la pièce. Un plan d'ensemble s'impose.

2.56 Le ministère a finalisé son plan stratégique ministériel en février 1995. Plusieurs énoncés du plan font allusion à l'initiative du ministère en matière de formation à distance. Voici des faits saillants, tirés du plan ministériel, qui en témoignent.

2.57 Les principes directeurs du ministère visent notamment à répondre de manière sensible et au moment approprié aux besoins des clients, et à encourager un cadre d'apprentissage favorisant les partenariats, l'innovation et l'intégralité.

2.58 Les valeurs ministérielles visent notamment à favoriser le changement et à encourager l'intégration créative des nouvelles technologies afin d'améliorer la qualité du travail et des services.

2.59 Les domaines clés du ministère sont, entre autres, l'autosuffisance par l'offre d'une formation continue, ainsi que des produits et services souples, innovateurs et de qualité.

2.60 Les objectifs ministériels sont, entre autres, accroître les possibilités d'apprentissage rentables et de qualité pour la population du Nouveau-Brunswick et devenir un chef de file mondial dans la prestation de produits et services éducatifs.

2.61 Dans l'ensemble, nous estimons que le plan stratégique ministériel reconnaît les dimensions qu'ouvre un programme de formation à distance de technologie innovatrice. Cependant, le document stratégique n'indique pas clairement quelles sont les mesures particulières à prendre pour assurer une intégration fructueuse au niveau des campus de la formation à distance.

2.62 Nos discussions avec le ministère indiquent qu'aucun objectif de prestation des services de formation à distance n'a été assigné aux campus. Au lieu de fixer ce qui pourrait s'avérer des objectifs irréalisables, le ministère a encouragé les campus à trouver leur propre rythme d'élaboration dans les premiers stades.

2.63 Au moment du présent rapport, plusieurs des campus s'affairaient à mettre au point des plans stratégiques individuels. Nos entrevues nous ont appris que les campus intégreront à leurs plans stratégiques leurs objectifs en matière de formation à distance.

Constatations et  
recommandations

2.64 Le plan stratégique du ministère devrait donner au réseau du collège communautaire un centre d'intérêt et une orientation. Il y a lieu de mettre au point pour les campus des plans qui appuient les priorités ministérielles.

2.65 Nous recommandons que le ministère s'assure que la mission, les principes directeurs et les valeurs définis dans le plan stratégique ministériel soient intégrés de façon efficace aux plans des campus.

Besoins des Intervenants  
Accès aux cours du collège

2.66 La Direction de l'analyse du marché du travail du ministère a terminé en janvier 1994 une analyse interne intitulée Demandes d'admission et demande de places dans les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick.. L'étude se penche sur la

demande de places et examine la capacité disponible. On a réparti les places disponibles selon l'année (première ou deuxième) et selon le parrainage (place parrainée ou non parrainée). Une place parrainée est une place pour laquelle les frais de scolarité et les livres sont assumés par un organisme parraineur (par ex., NB au Travail).

2.67 En 1992-1993, il y avait 3 772 places non parrainées de première année à offrir. Il y a eu 9 874 demandes, soit 2,6 candidatures pour chaque place disponible. Les besoins de 6 102 personnes, ou près de 62 % des demandes, n'ont donc pas été satisfaits.

Affectation de ressources limitées

2.68 Le ministère accorde beaucoup d'importance aux taux de réussite des diplômés à se trouver un emploi à temps plein. Cette importance sert à dissuader le collège de former d'autres étudiants dans un domaine où les emplois sont rares. On pourrait être tenté de conclure qu'une plus grande importance est accordée à l'atteinte d'un bon taux d'emploi qu'à la prestation de possibilités de formation à toutes les personnes qui désirent suivre un programme et qui ont les compétences voulues pour le faire. Le premier principe directeur du plan stratégique est le suivant : viser à répondre de manière sensible et au moment approprié aux besoins du client.

2.69 Cependant, les campus sont pleins et les ressources sont utilisées au maximum. Des décisions ordonnées et rationnelles doivent être prises sur la façon d'établir des priorités afin d'apporter des changements. Le ministère a effectué en 1994 une analyse interne approfondie sur le rendement des programmes en s'appuyant sur une série de cinq indicateurs du rendement. Les programmes qui ne satisfaisaient pas aux normes minimales d'un ou plus de ces indicateurs faisaient alors l'objet d'une autre analyse quinquennale. On a recouru à cette méthode pour déterminer les cours qu'il y a avait lieu d'éliminer et pour aider à équilibrer les objectifs contradictoires mentionnés.

2.70 Chaque année, le collège communautaire refuse de nombreux étudiants potentiels. La construction de nouvelles installations n'est peut-être pas une solution viable sur le plan économique, étant donné les coûts élevés des immobilisations et les recettes limitées produites par les frais de scolarité. Toutefois, il y a peut-être d'autres solutions possibles. Ainsi, la formation à distance au moyen de diverses technologies audio et vidéo améliorera l'accès aux programmes. À l'heure actuelle, les campus font l'essai de différentes techniques de prestation de la formation à distance.

2.71 Les contrats avec des établissements de formation privés ou d'autres formes de partenariats entre les secteurs public et privé pourraient accroître la capacité de formation. En ce qui a trait au recours à d'autres installations, les campus utilisent déjà dans diverses localités d'anciennes écoles secondaires ou d'autres bâtiments gouvernementaux pour offrir des cours hors campus.

2.72 La poursuite des restrictions économiques au Nouveau-Brunswick limite les fonds accessibles par l'entremise du processus budgétaire normal. Le rapport intitulé *L'excellence en éducation* note que les frais de scolarité sont peu élevés et pourraient être augmentés. Les auteurs recommandaient que des politiques plus réalistes soient établies en ce qui concerne les frais de scolarité payables pour les cours collégiaux et que les revenus supplémentaires générés par l'augmentation des frais de scolarité soient utilisés pour accroître la capacité de formation et ainsi améliorer l'accès aux programmes.

#### Futures inscriptions

2.73 Dans l'analyse de janvier 1994 du ministère, une recommandation portait sur l'élaboration d'un modèle global permettant de faire des prévisions à long terme sur les besoins en matière de formation ou la demande pour les cours.

2.74 L'analyse tentait de prévoir la demande à court et à moyen terme pour des places. Cette analyse suggère que, vu les populations étudiantes à la baisse, la demande provenant des récents diplômés du secondaire diminuerait graduellement au cours des cinq années suivantes. Cela ne sera peut-être pas le cas cependant, comme le souligne *L'excellence en éducation*. Le rapport indique que le pourcentage d'élèves du secondaire qui poursuivent leurs études au collège communautaire se situe bien au-dessous de la moyenne nationale. Le rapport recommande que le gouvernement explore d'autres méthodes de prestation des cours et suggère comme point de départ les domaines suivants :

- formation à distance et autres technologies d'apprentissage;
- enseignement à l'année longue;
- expansion de l'éducation coopérative;
- durée variable de la formation;
- augmentation des cours du soir axés sur une carrière;
- accès à temps partiel aux programmes d'études réguliers.

2.75 À l'heure actuelle, les diplômés du secondaire et les personnes sur le marché du travail qui cherchent à améliorer leurs

compétences par des cours collégiaux doivent se disputer les places. Les efforts visant à accroître le taux de participation du Nouveau-Brunswick pourraient augmenter la pression exercée sur le collège communautaire

Formation à distance

2.76 Le ministère a mis sur pied récemment un comité provincial permanent sur la formation à distance. Le comité a pour mandat de devenir un groupe d'experts reconnu du ministère en matière de formation à distance. Il conseillera la haute direction de façon régulière en examinant les progrès accomplis par rapport aux nouveaux développements sur le plan des activités, des méthodes et de la prestation des programmes. Le Comité sur la formation à distance a tenu sa première réunion en avril 1995. Directeurs de module, directeurs techniques de campus, directeurs d'établissement et instructeurs composent le comité.

Possibilité d'améliorer l'accès

2.77 Au moment de notre vérification, le comité était en voie de mettre au point un plan d'action détaillé sur la formation à distance, qu'il devait présenter à la haute direction à des fins d'approbation. Le plan comprendra un examen des ressources matérielles, éducatives et financières nécessaires pour remplir le mandat du ministère en matière de formation à distance.

2.78 Une initiative clé qui aura un impact significatif sur le ministère est l'implémentation du "campus virtuel".

Concept du campus virtuel

2.79 Le ministère voit dans la mise sur pied d'un campus virtuel le moyen de devenir le chef de file incontesté en matière de formation à distance, tant sur le plan national qu'international.

2.80 Dans la documentation obtenue de TéléÉducation NB, la vision pour un campus virtuel est décrit comme un réseau de campus possédant chacun leur propre soutien électronique. Les campus pourront avoir accès à des programmes nationaux et internationaux au moyen de l'Internet. Ce réseau assurera un mécanisme de soutien à un apprentissage continu, adapté à chaque étudiant. Les étudiants pourront faire une partie de leurs études en suivant des cours crédités donnés par divers établissements reliés au réseau.

2.81 Les discussions préliminaires des membres du Comité sur la formation à distance semblent indiquer que la mise en oeuvre complète d'un campus virtuel pourrait accaparer un pourcentage considérable du budget du ministère. C'est pourquoi la construction d'un campus virtuel est pour se faire un programme à la fois. À chaque étape de ce processus, le ministère considérera

les coûts et le potentiel d'un marché associés à l'établissement d'un campus virtuel et procédera en conséquence. Les coûts liés à la pleine intégration d'un campus virtuel devront être incorporés à la planification à long terme de la formation à distance.

Recommandations de  
L'excellence en éducation

2.82 Il est déclaré dans le rapport L'excellence en éducation que la formation à distance pourrait s'avérer un apport majeur à l'éducation dans la province. Le rapport se penche sur la nécessité d'atteindre des objectifs axés sur l'accès de toute la population à des études postsecondaires. On y précise également que le Nouveau-Brunswick a le potentiel voulu pour devenir un centre d'excellence dans l'élaboration de produits et services de formation faisant appel aux télécommunications et aux technologies d'apprentissage.

2.83 Voici deux recommandations clés tirées du rapport L'excellence en éducation:

que l'établissement du réseau d'éducation et de formation à distance, ainsi que l'emploi des technologies d'apprentissage pour des fins d'éducation et de formation, se fassent en partenariat avec le réseau NB\*net et les entreprises de la province spécialisées dans les télécommunications et le développement des didacticiels, afin d'éviter les chevauchements et de maximiser l'utilisation des ressources;

que le gouvernement du Nouveau-Brunswick, de concert avec le gouvernement fédéral et les entreprises du Nouveau-Brunswick spécialisées dans les télécommunications et les technologies de l'apprentissage, examine la possibilité de développer une industrie spécialisée dans les technologies de l'apprentissage pour le marché local et d'exportation.

2.84 Dans sa réponse, la province a fait part de son engagement envers le développement à long terme du réseau de la formation à distance. Plus récemment, le Comité sur la formation à distance du ministère a indiqué qu'il établirait un ensemble bien défini de lignes directrices ainsi qu'un plan stratégique visant la poursuite du développement de la formation à distance.

Constatations et  
recommandations

2.85 Les technologies de formation à distance offrent des possibilités d'améliorer l'accès à la formation de la population du

Nouveau-Brunswick. Le ministère a un important défi à relever pour ce qui est de financer l'initiative et de déterminer l'étendue de la participation des campus individuels.

2.86 Nous recommandons que le ministère veille à ce que tous les campus fixent des objectifs de mise en oeuvre raisonnables pour l'intégration des technologies de formation à distance à leurs programmes.

#### Formateurs privés

2.87 Le ministre de l'Enseignement supérieur et du Travail assume la responsabilité de la Loi sur les écoles de métiers. Cette loi régit l'industrie de la formation en établissement privé au Nouveau-Brunswick.

2.88 La loi régit les établissements de formation privés depuis 1969. Les établissements qui offrent une formation dans des secteurs précisés à l'annexe des règlements afférents à la loi sont tenus de s'enregistrer auprès du ministère. Les principaux sujets de cours énumérés à l'annexe comprennent des professions liées aux arts, à la santé, aux affaires et à technologie.

2.89 Les exigences de l'enregistrement des établissements comportent le dépôt d'information concernant les cours offerts, les instructeurs, la publicité, les personnes qui désirent s'inscrire et certains détails financiers sur les activités.

2.90 L'enregistrement fait en sorte que le ministère a accès à des fonds suffisants pour rembourser aux étudiants les frais de scolarité qu'ils avaient versés s'il arrivait que l'établissement de formation ne termine pas la prestation du programme. La principale forme de protection consiste à retenir une caution suffisante auprès des exploitants d'établissement. Jusqu'à présent, le Nouveau-Brunswick a limité sa fonction de réglementation à la protection de l'investissement financier des étudiants.

2.91 La loi et les règlements afférents accordent au ministre de vastes pouvoirs d'intervention en ce qui concerne la formation en établissement privé par l'entremise d'activités de vérification et de surveillance. Le ministère n'a cependant pas eu comme priorité de surveiller les exploitants pour s'assurer de leur conformité à l'exigence relative à l'enregistrement.

2.92 Le nombre d'établissements de formation privés enregistrés en vertu de la Loi sur les écoles de métiers a doublé depuis 1991. On dénombre à l'heure actuelle une centaine d'établissements de formation enregistrés en vertu de la loi. Une

telle augmentation est le résultat de la demande accrue pour des études postsecondaires assurées par des formateurs privés.

2.93 Les préoccupations des exploitants d'établissements privés enregistrés sont de plus en plus visibles, si l'on en juge par la hausse du nombre d'organisations qui représentent les intérêts de l'industrie de la formation en établissement privé, dont la New Brunswick Association of Career Colleges (NBACC) et la Société de formation du Nouveau-Brunswick Inc. Les exploitants cherchent à protéger leur investissement dans l'industrie, de même que celui des consommateurs. L'établissement de normes de qualité est une préoccupation prédominante de nombreux exploitants, et le ministère a soulevé la question dans plusieurs documents de travail. Les exploitants veulent s'assurer que le secteur privé demeure un intervenant clé dans l'industrie de la formation de la province.

2.94 L'industrie de la formation en établissement privé a également attiré l'attention du public. La publicité qui a entouré la décision du ministère de révoquer le permis d'une école de métier enregistrée a suscité en partie cet intérêt. Le public semble croire que le ministère joue en quelque sorte un rôle d'agrément ou de contrôle de la qualité en raison de son enregistrement de tels établissements. Or, la réalité est qu'il n'existe aucune norme provinciale d'agrément qui s'applique à l'industrie de la formation. Le ministère joue principalement un rôle de registraire à des fins d'identification.

2.95 Les exploitants ont fait connaître leurs vues au ministère au moyen de diverses consultations. Le rapport L'excellence en éducation a formulé à l'intention du ministère des recommandations précises sur les établissements de formation privés. À sa suite, un groupe de travail provincial sur l'agrément et la certification a produit un rapport au début de 1994. Des consultations ont suivi avec la NBACC et la Commission de mise en valeur de la main d'oeuvre du Nouveau-Brunswick. Le ministère a également étudié la législation et les modalités d'enregistrement d'autres provinces.

2.96. À la suite de notre examen de telles études et des entrevues que nous avons faites avec environ 10 % des formateurs privés de la province, nous avons cerné les secteurs qui nécessitent des mesures. Les vues des exploitants sont le sujet des paragraphes qui suivent.



Aspects de la Loi sur les écoles de métiers à réviser

2.97 Plusieurs exploitants pensent que de nombreux formateurs ne sont pas enregistrés en vertu de la loi. Ils sont d'avis que le ministère n'a pas joué un rôle suffisant pour veiller à ce que tous les établissements de formation privés soient enregistrés.

2.98 La plupart des exploitants estiment que l'apport de modifications à la loi dans le but d'appliquer des normes minimales en matière d'enregistrement ajouterait à l'utilité des renseignements relatifs à l'enregistrement et améliorerait la qualité du secteur de la formation en établissement privé, ce qui donnerait lieu à une meilleure protection des consommateurs.

2.99 Des membres de la NBACC ont fourni des exemples concernant l'établissement de normes minimales. Ainsi, certains estiment que les instructeurs devraient avoir un minimum de cinq années d'expérience dans le domaine qu'ils enseignent, les manuels publiés par des éditeurs canadiens devraient être obligatoires, les plans des cours devraient être accessibles et un soutien raisonnable en matière de placement devrait être offert.

2.100 Bon nombre des intervenants ayant participé aux consultations du ministère ou à nos entrevues soutiennent que tous les programmes de formation devraient être enregistrés. Ils déclarent que l'enregistrement devrait s'appliquer à tout genre de formation, aussi bien aux programmes de rattrapage scolaire qu'aux cours d'entrepreneuriat, ou qu'il s'agisse de collèges d'enseignement professionnel réputés ou d'ateliers d'une journée offerts par des formateurs de l'extérieur de la province.

2.101 Au Nouveau-Brunswick, les exploitants sont tenus d'enregistrer les cours axés sur les métiers. Les responsables du ministère nous ont dit que tout cours capable de mener à un emploi ou d'améliorer l'emploi est considéré comme un cours axé sur les métiers. L'annexe des règlements énumère les cours qui doivent être enregistrés dans des domaines précis des arts, de la santé, des affaires et de la technologie. L'annexe comprend aussi des programmes particuliers dans des domaines comme l'accueil et la formation en conduite automobile.

2.102 La Loi sur les écoles de métiers du Nouveau-Brunswick énumère les établissements qui sont exclus de la définition d'école de métier. Par ailleurs, elle fournit une liste des professions visées par la loi. La dernière refonte des règlements afférents à la loi remonte à novembre 1984.

### Surveillance des formateurs privés

2.103 Bon nombre des exploitants d'établissements plus petits que nous avons interviewés s'attendaient à une visite éventuelle du ministère dans le but de vérifier les renseignements concernant leur enregistrement. Or, ce n'est pas le cas. Certains exploitants sont en mesure de compter sur leur association professionnelle pour la surveillance des normes et de la qualité dans les établissements. Cependant, la plupart des établissements ne bénéficient des services d'aucun organisme administratif provincial.

2.104 Le rôle de surveillance du ministère a surtout été de nature réactive. La plupart des plaintes, qui proviennent en majorité d'étudiants, sont traitées selon les circonstances. Lorsqu'une plainte clairement définie est déposée, le personnel du ministère (le registraire) fait en sorte que l'exploitant et l'étudiant en cause puissent se rencontrer pour résoudre le problème par eux-mêmes. Le ministère ne prétend pas jouer le rôle d'arbitre.

2.105 Si la plainte est vague, le ministère n'a que très peu de ressources auxquelles il peut faire appel pour résoudre le problème. Un exemple d'une telle plainte serait un étudiant qui accuse une école de passer à travers la matière trop rapidement. Le ministère n'a aucun mécanisme en place pour vérifier ou régler les plaintes d'une telle nature.

2.106 Il peut arriver que des exploitants se plaignent à propos d'autres établissements. Les plaintes portent habituellement sur des questions de non-conformité à l'esprit de la loi et des règlements. Dans la plupart des cas, il n'est pas donné suite à la plainte. Le ministère doit obtenir le nom du plaignant pour mener l'affaire jusqu'à sa résolution. Or, il arrive souvent que les exploitants qui se plaignent ne soient pas disposés à donner leur nom de façon officielle.

2.107 Les exploitants sont divisés quant à la mesure dans laquelle une surveillance accrue de la part du ministère améliorerait la qualité. Certains exploitants admettent qu'une surveillance améliorée en application de la loi actuelle permettrait de régler une partie des questions liées à la qualité. Une telle surveillance aurait comme effet de responsabiliser les établissements de formation et d'assurer un système de contrôle crédible pour l'industrie. D'autres exploitants prétendent qu'une surveillance accrue n'est pas nécessaire.

---

## Agrément des formateurs

2.108 La Loi sur les écoles de métiers ne prévoit aucun mécanisme d'agrément des formateurs. Certains intervenants estiment que l'enregistrement en vertu de la loi devrait fournir une certaine assurance quant à l'intégrité et aux compétences éducatives des formateurs. Étant donné les possibilités, les formateurs privés que nous avons interviewés sont généralement en faveur de l'enregistrement obligatoire et d'une forme ou une autre d'agrément volontaire.

2.109 Nous avons discuté de la question des normes d'agrément avec plusieurs exploitants de la province. Ils sont d'avis que les normes devraient s'appliquer à tous les cours, tant à ceux du secteur privé qu'à ceux du secteur public, y compris les programmes de formation financés par le gouvernement fédéral. C'est-à-dire que, dans le contexte de la déréglementation du système d'éducation postsecondaire, le collège communautaire serait tenu de s'enregistrer et de suivre les normes d'agrément comme tout autre établissement. Les exploitants argumentent qu'il ne peut en être autrement si l'on veut que les règles du jeu soient équitables pour l'industrie de la formation.

2.110 Le ministère a répondu à une recommandation du rapport L'excellence en éducation concernant les établissements de formation privés. La recommandation voulait notamment que la loi soit modifiée « pour y inclure des dispositions portant sur la qualité et les normes relatives aux cours offerts par les établissements privés de formation ». Le ministère s'est dit d'accord avec la recommandation. Dans sa réponse, le ministère a détaillé son engagement relatif à la prestation de services de certification et à la mise en place de mécanismes de réglementation pour l'agrément des programmes. Ces mécanismes seraient fondés sur des critères bien définis, portant sur les normes des programmes d'études, et feraient l'objet de vérifications périodiques.

2.111 Deux années se sont écoulées depuis la réponse du ministère à la Commission sur l'excellence en éducation. Selon nos observations, il semble que le ministère n'ait pas encore pleinement réalisé son engagement envers l'assurance de la qualité.

## Réglementation des formateurs privés

2.112 Les exploitants des écoles de commerce en particulier sont d'avis que le ministère se trouve en conflit d'intérêts du fait qu'il s'occupe du réseau du collège communautaire d'une part et qu'il réglemente l'enregistrement des établissements de formation privés d'autre part. Il est avancé que la Loi sur les écoles de

métiers ne devrait pas relever du ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail, vu la concurrence présumée entre le réseau du collège communautaire et le secteur privé. Voici quelques observations que nous avons reçues à ce sujet:

2.113 Les étudiants qui fréquentent un établissement privé au Nouveau-Brunswick ne sont pas admissibles aux prêts étudiants provinciaux. Pour les exploitants, une telle situation constitue une préoccupation légitime qui oppose le ministère aux établissements de formation privés. L'excellence en éducation recommandait que le gouvernement envisage « d'étendre le Programme des bourses d'entretien du Nouveau-Brunswick aux étudiants et étudiantes qui s'inscrivent à des cours agréés dans ces établissements ». Le ministère a répondu que l'aide aux étudiants sera accordée en fonction de critères comparables à des étudiants qui suivent une formation comparable, la préférence allant à la formation dans des domaines où il y a pénurie de main-d'oeuvre. Nous croyons comprendre que la mesure n'est toujours pas en vigueur.

2.114 Certains exploitants ont fait part de préoccupations au sujet de la confidentialité des dossiers d'enregistrement au ministère. On nous a dit que ces dossiers sont sous clé et que seuls le directeur administratif et son adjoint y ont accès. Il n'en reste pas moins que, en raison des responsabilités doubles du ministère, les exploitants ont l'impression que leurs dossiers d'enregistrement sont accessibles à plusieurs membres du personnel ministériel. Inclure la question de la confidentialité des dossiers dans la loi pourrait apaiser les préoccupations des exploitants

Coopération nécessaire entre les secteurs public et privé en matière de formation

2.115 De l'avis des exploitants, il faudra que les secteurs public et privé de l'industrie de la formation apprennent à coexister dans la province pour que les établissements de formation du Nouveau-Brunswick puissent éventuellement soutenir la concurrence sur le plan international. Ils estiment que le réseau du collège communautaire a pour effet de fragmenter l'industrie et que les formateurs publics et privés se disputent à peu près le même financement et les mêmes marchés.

2.116 Le ministère, dans sa réponse au rapport L'excellence en éducation, s'est engagé à encourager un partenariat élargi entre le collège communautaire et l'industrie privée de la formation. Ce partenariat sera fondé sur une complémentarité des rôles ainsi que sur la mise en vigueur de modalités d'assurance de la qualité à tous les programmes. Cette complémentarité a été définie par diverses mesures précises.

2.117 De nombreux exploitants suggèrent que le réseau du collège communautaire devrait concentrer ses efforts sur ses points forts reconnus. Ils mentionnent comme point fort du collège les programmes qui exigent des dépenses en immobilisations importantes, comme les programmes de métiers et d'apprentissage. Les établissements de formation privés n'ont pas les moyens financiers d'offrir de tels programmes. Les membres de la New Brunswick Association of Career Colleges estiment qu'ils sont en mesure d'offrir bon nombre des cours autres que les programmes d'apprentissage à une fraction du coût engagé par le collège communautaire et en suivant des normes tout aussi élevées.

2.118 Le consensus est que chaque secteur a son rôle à jouer sur le marché de la formation. La conclusion de nos consultations avec les intervenants est qu'une approche coopérative donnerait lieu à une programmation plus rentable et plus efficace, et ce dans le meilleur intérêt à la fois de l'industrie de la formation et du public.

#### Constatations et recommandations

2.119 Le rôle du ministère dans l'assurance de la qualité des formateurs privés n'est pas encore résolu. De plus, l'exigence relative à l'enregistrement en application de la Loi sur les écoles de métiers n'est pas activement observée.

2.120 Nous recommandons que le ministère:

- mette en oeuvre des modalités visant à faire en sorte que tous les formateurs privés qui sont tenus de s'enregistrer en vertu de la Loi sur les écoles de métiers se conforment à la loi;
- mette en oeuvre un mécanisme qui assurera le maintien de la qualité de la formation privée au Nouveau-Brunswick.

#### Information sur le rendement

##### Généralités

2.121 La directive gouvernementale sur les rapports annuels énonce l'objectif suivant pour les rapports annuels:

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.

2.122 La directive déclare, en ce qui a trait au contenu, 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.

Tous les rapports annuels doivent comporter des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget, de même qu'un texte expliquant les écarts et autres données ayant trait aux résultats financiers.

2.123 Un élément clé du cycle de l'obligation redditionnelle est l'information publique des indicateurs du rendement préétablis ainsi que la mesure et le rapport des résultats réels.

2.124 Le ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail a mis au point à l'intention du collège une série de cinq indicateurs du rendement auxquels celui-ci peut recourir pour commencer à faire rapport publiquement sur le rendement de ses programmes. La Direction de l'analyse du marché du travail du ministère s'est servie de ces indicateurs pour produire, pour usage interne, une analyse des programmes existants. Les indicateurs mis au point jusqu'à présent sont les suivants:

- demande pour les programmes;
- rapport entre les inscriptions et la capacité;
- taux de réussite;
- taux d'emploi;
- taux d'emploi connexe.

Mesure des effets de la formation à distance

2.125 Dans un rapport produit par TéléÉducation NB, des indicateurs clés de réussite de la formation à distance sont identifiés pour son mandat de cinq ans. L'organisation mesure sa réussite en fonction de l'accroissement du nombre de cours

---

offerts, de l'inscription à ces cours et de la qualité des cours offerts. En ce qui a trait au nombre de cours offerts, les campus du collège communautaire offrent environ 30 cours de formation à distance au moment de notre vérification, soit une hausse par rapport à l'année précédente.

2.126 Pour ce qui est d'évaluer l'accroissement des inscriptions à des cours de TéléÉducation par des étudiants et des communautés, on nous a dit qu'une base de données a été élaborée en vue de l'analyse de tels renseignements.

2.127 Les objectifs liés à l'inscription et au nombre de cours offerts sont facilement mesurables. Par contre, mesurer la qualité d'un cours est une tâche plus difficile. TéléÉducation NB énumère dans un rapport ce qu'elle considère comme des réussites sur le plan de la qualité, notamment la formation automatisée offerte au campus de la Miramichi, la conception assistée par ordinateur (AutoCAD) du campus de Moncton grâce à l'accès aux logiciels à partir de plusieurs emplacements, la prestation de cours à distance dans le domaine de l'accueil par le campus d'Edmundston ainsi qu'un nombre de cours dans le domaine du rattrapage scolaire distribué par la formation à distance par l'entremise de la plupart des campus.

2.128 Il semble que le critère de qualité des exemples précédents soit fondé sur l'aspect unique des cours. La direction de TéléÉducation NB nous a informés que certaines juridictions se servent de centres d'essai et d'évaluations axées sur les résultats pour évaluer la qualité des cours de formation à distance que divers établissements offrent sur l'Internet. Il est probable qu'une méthode d'évaluation similaire deviendra nécessaire pour les cours donnés au Nouveau-Brunswick, encore plus lorsque les cours du collège communautaire seront offerts à l'échelle nationale et internationale.

2.129 Au ministère, on a réfléchi à ce qui constitue un résultat favorable dans le cas de l'utilisation des technologies de formation à distance. Nous croyons cependant comprendre que le ministère n'a pas établi d'exigences uniformes relatives à la mesure et au rapport des progrès de la prestation de cours de formation à distance à partir des campus. Il ressort de nos entrevues que, d'après certains campus, le ministère laisse passer une bonne occasion en n'établissant pas de modèle d'élaboration de la formation à distance au niveau des campus.

Constatations et recommandations

2.130 Le ministère ne se conforme pas encore entièrement à la directive administrative du gouvernement en matière de rapports annuels. Il a cependant été mis au point un certain nombre d'indicateurs utiles pour usage interne.

2.131 Nous recommandons que le ministère s'assure que des repères et des indicateurs du rendement soient établis pour toutes les activités clés du réseau collégial et que les résultats soient communiqués publiquement dans le contexte du rapport annuel du ministère.

Réponse du ministère

2.132 Nous accusons réception des rapports des projets sur les programmes du Collège communautaire, la formation à distance et les établissements de formation privés préparés par votre bureau. J'apprécie les efforts mis dans ces projets et l'occasion qu'ils nous fournissent d'avoir une vue indépendante de notre organisation. Nous examinerons les rapports de près et fournirons à une date ultérieure une réponse plus détaillée qui donnera suite aux recommandations contenues dans ces rapports. Dans cette réponse, nous avons l'intention de cerner les secteurs où nous prenons ou prévoyons prendre des mesures. [Traduction.]

---

Ministère de l'Environnement

2.133 Notre rapport de 1994 contenait une section sur les activités du ministère de l'Environnement. On trouvera ci-dessous une brève mise à jour sur certaines des recommandations que nous y formulions.

Laboratoire des services analytiques

2.134 Dans notre rapport de 1994, nous avons examiné les activités du Laboratoire des services analytiques. Le laboratoire, pleinement accrédité, est logé dans des installations modernes de 3,7 millions de dollars. Suivant les instructions du gouvernement central, le laboratoire cherche à fonctionner davantage comme une entreprise. Une telle orientation qui comprend l'élaboration d'un plan d'affaires.

Autosuffisance

2.135 Nous recommandons qu'il soit élaboré dans le plan d'affaires du laboratoire des stratégies pour atteindre l'autosuffisance.

2.136 Nous recommandons notamment que le plan se penche sur la question du conflit entre les objectifs de l'autosuffisance et la non-concurrence avec les laboratoires privés.



## Rédaction d'un plan d'affaires

2.137 Le ministère s'était dit d'accord avec la recommandation. Au cours de l'année, il a recruté un consultant pour aider à la préparation du plan d'affaires.

2.138 Conformément au plan d'affaires, le laboratoire vise à créer de nouveaux marchés et à élargir les marchés actuels. Une initiative serait d'accepter du travail supplémentaire pour le compte de laboratoires fédéraux et d'autres provinces de l'Atlantique dans le cadre de l'entente sur l'harmonisation fédérale-provinciale. La deuxième stratégie est de dresser un nouveau barème des prix des analyses microbiologiques à des taux qui se comparent à ceux demandés par les laboratoires privés.

2.139 La question de la concurrence avec le secteur privé pourrait se révéler difficile à résoudre, puisque le gouvernement a comme politique de ne pas faire concurrence aux laboratoires privés. Le seul secteur du marché touché par une telle situation concerne les analyses exigées des municipalités dans le cadre de la Loi sur l'assainissement de l'eau. On a mis au point une proposition qui décrit les avantages d'acheminer au laboratoire tous les échantillons prévus par la LAE.

2.140 Nous avons traité assez en détail de la question des analyses prévues par la LAE dans notre rapport de 1994. Nous avons alors donné un aperçu des divers avantages qu'il y aurait à acheminer au laboratoire toutes les analyses municipales prévues par la LAE.

## Coopération avec d'autres gouvernements

2.141 Deux de nos recommandations de l'année dernière avaient trait à la coopération avec d'autres gouvernements.

2.142 Nous recommandons que le ministère élabore une entente officielle avec le gouvernement fédéral concernant le partage des services analytiques. L'entente comprendrait une disposition relative à un plan antisinistre.

2.143 Nous recommandons également que le ministère prévoie dans le plan d'affaires du laboratoire la prestation extérieure de services auprès d'autres gouvernements afin d'utiliser l'excès de capacité.

2.144 Le ministère est d'accord avec les deux recommandations. Dans le contexte des pourparlers relatifs à l'entente sur l'harmonisation fédérale-provinciale, les parties ont discuté du partage des services analytiques, y compris le partage de personnel comme les préposés au contrôle de la qualité. La

prestation de services d'appoint en cas de sinistre touchant l'une des parties a également été discutée et a reçu un ferme appui de la part de tous les participants.

2.145 Le laboratoire a saisi les pourparlers sur l'harmonisation fédérale-provinciale comme une occasion d'attirer des affaires d'autres provinces de l'Atlantique. Ainsi, le laboratoire fournit aujourd'hui à Terre-Neuve des services d'analyse pour quatre programmes d'échantillonnage différents. L'Île-du-Prince-Édouard et la Nouvelle-Écosse aussi ont été informées des capacités du laboratoire et elles ont indiqué qu'elles sont disposées à faire appel au laboratoire lorsqu'elles ne pourront trouver les ressources nécessaires en matière d'analyses dans leur propre province. Le ministère s'attend à ce que les laboratoires fédéraux situés en Atlantique fassent l'objet d'une réorganisation. Il a l'intention d'attendre l'achèvement de la réorganisation avant d'entreprendre d'autres discussions sur le partage des services analytiques.

Système intégré de gestion de laboratoire

2.146 Au moment de notre vérification l'année dernière, le laboratoire était à évaluer des propositions concernant un système intégré de gestion de laboratoire. Nous avons discuté avec le ministère de la possibilité d'acheter un tel système directement du ministère de l'Environnement de l'Ontario. Après l'avoir évaluée, le ministère a rejeté une telle option pour des motifs de coûts, de complexité et de calendrier de livraison. Le ministère a arrêté son choix sur un système intégré de gestion de laboratoire et il est à mettre le système en oeuvre. La date d'achèvement prévue est le 31 mars 1996.

Loi sur les récipients à boisson

2.147 Dans notre rapport de 1994, nous avons formulé six recommandations liées à l'administration de la Loi sur les récipients à boisson. Au moment de notre suivi en juillet 1995, les recommandations n'avaient encore donné lieu à aucune mesure ou presque.

Programme de gestion des déchets solides

2.148 La mise en oeuvre des deux recommandations formulées en 1994 concernant le programme de gestion des déchets solides est entamée. Les recommandations portaient sur l'adoption de modifications législatives pour renforcer la reddition de comptes de la part des commissions de déchets solides et sur l'élaboration d'un plan de fermeture et d'assainissement des dépotoirs.

Subventions pour l'assainissement de l'eau

2.149 Nous avons formulé l'année dernière quatre recommandations sur l'administration des subventions accordées par le ministère aux municipalités en vue d'améliorer leurs systèmes d'eau et d'égout.

2.150 La réponse du ministère à notre enquête de suivi indique qu'il a recruté un consultant pour aider à la mise au point de buts et d'objectifs mesurables pour le programme. Le ministère prévoit que le travail du consultant lui permettra de rédiger, à temps pour l'exercice 1996-1997, un document de politiques complet, y compris des formulaires de demande, des systèmes de notation et d'autres détails du programme.

#### Autres secteurs

2.151 Les autres secteurs couverts par notre examen de 1994 sont le Fonds en fiducie pour l'Environnement et divers aspects du développement durable. Nous examinerons en 1996 les résultats de toute mesure prise pour donner suite à nos recommandations dans ces secteurs.

---

## Ministère des Finances

### Régimes de retraite

2.152 Au cours de l'année, nous avons terminé nos vérifications des régimes de retraite parrainés par la province pour l'exercice 1993-1994. Chaque mois, la Direction des pensions et des avantages assurés du ministère prépare une lettre demandant au dépositaire de retirer les fonds nécessaires pour satisfaire aux débours mensuels des régimes de retraite des conseils scolaires. Nous avons noté deux cas où la direction avait retiré de fortes sommes de l'actif d'une caisse de retraite pour ensuite y redéposer les mêmes fonds à une date ultérieure. La situation a donné lieu pour la caisse à une perte de gains pendant la période où les sommes ont été retirées de l'actif de la caisse.

2.153 Des demandes de retrait ont été faites le 17 septembre et le 24 novembre 1993 pour des remboursements dont on s'attendait qu'ils soient émis par le régime de pension des secrétaires et employés de bureau des conseils scolaires du Nouveau-Brunswick. La direction a reçu des montants de 154 260 \$ et de 145 643 \$. La direction a découvert par la suite qu'aucun remboursement n'avait à être versé en provenance du régime de retraite en question pour les périodes mentionnées.

2.154 Les retraits inutiles ont été expliqués par une erreur d'écriture dans la préparation des demandes. Un chèque s'élevant à 299 903 \$ a été envoyé au dépositaire du régime le 21 mars 1994 afin que les fonds retirés inutilement soient redéposés dans l'actif du régime de retraite.

2.155 La conséquence de ces retraits et du nouveau dépôt a été une perte de revenu de placement de plus de 14 000 \$ pour la caisse de retraite.

2.156 Le ministère a indiqué qu'il a mis en vigueur de nouvelles modalités pour empêcher qu'un tel genre d'erreur se reproduise.

---

## Ministère de la Justice – Division des Services aux Tribunaux

### Introduction

#### Contexte de la vérification

2.157 La Division des services aux tribunaux du ministère de la Justice était inscrite à notre calendrier de vérification régulier pour l'année 1993. Cependant, comme les efforts de la division étaient alors fortement concentrés sur la mise en oeuvre d'une importante étude sur la qualité des services, les responsables du ministère nous ont demandé de retarder notre travail de vérification.

2.158 Dans notre rapport de 1993, nous avons fait part d'un tel changement à notre plan de vérification. Nous avons formulé de brèves observations au sujet de l'Étude sur la qualité des services et indiqué que notre travail de vérification comprendrait ultérieurement un examen des recommandations de l'étude. Les résultats de notre suivi des différentes recommandations de l'Étude sur la qualité des services sont présentés dans le rapport de cette année. Nous sommes d'avis que la présentation de ces résultats fournira à l'Assemblée législative de l'information objective sur une initiative de changement majeure.

2.159 L'examen de l'Étude sur la qualité des services nous permet de remplir le volet de notre mandat portant sur la communication de l'efficacité. Cette étude de vaste envergure est un exemple de la façon dont les ministères peuvent mettre en oeuvre des mécanismes de mesure et de rapport sur l'efficacité des programmes. Étant donné que nous sommes tenus de signaler les cas dans lesquels « des procédures n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport, lorsque [...] les procédures pourraient être utilisées de façon appropriée et raisonnable », nous estimons qu'il est important de notre part d'examiner de telles études, puisqu'elles visent l'amélioration du rendement.

2.160 En plus de cet examen de l'Étude sur la qualité des services, nous avons effectué la vérification de deux importants systèmes financiers du ministère. L'un de ces systèmes soutient le

programme de perception des paiements et d'exécution des ordonnances et des ententes de soutien familial. Le programme a subi des modifications considérables en 1992, et, depuis, un nombre beaucoup plus élevé d'ordonnances et d'ententes sont traitées. Les modifications avaient pour but, entre autres, la mise au point de modalités visant la perception d'un soutien auprès de personnes dont les familles reçoivent de l'aide financière de la province. Des efforts fructueux de perception au nom de la province donnent lieu à une réduction des coûts pour le public.

2.161 Nous avons également examiné le système de perception des amendes, des cautionnements et des dédommagements. Il s'agit de notre premier examen du système en dix ans environ. Nous avons noté au cours de notre étape de planification que les amendes non payées augmentaient à un rythme alarmant. De plus, le ministère n'a pas de fonction de vérification interne depuis environ dix ans.

2.162 Au cours de notre vérification, nous avons également demandé des renseignements au sujet d'une initiative majeure qui venait d'être lancée au ministère, soit le projet du Système intégré d'information de la justice du Nouveau-Brunswick. Nous avons inclus une brève discussion de cette initiative dans la présente section.

Objectifs et étendue de notre travail

2.163 Nous avons fixé des objectifs et des critères pour chacun des trois projets de vérification mentionnés. Nous avons discuté de nos objectifs et de nos critères avec la Division des services aux tribunaux avant de procéder à notre vérification détaillée sur place. Notre travail de vérification a consisté dans :

- des visites aux six régions de la Division des services aux tribunaux;
- des entrevues avec des représentants de la magistrature;
- des entrevues avec les six gestionnaires régionaux et le personnel régional;
- des entrevues avec des membres du personnel du bureau central de la Division des services aux tribunaux;
- des discussions avec des membres du personnel du ministère du Développement des ressources humaines, du ministère des Transports et du ministère du Solliciteur général;
- un examen de divers documents et rapports.

## Résumé des résultats

2.164 Le ministère de la Justice s'est engagé dans un remaniement majeur de ses méthodes administratives, son objectif étant de créer un cadre opérationnel uniforme et intégré pour l'administration et l'exécution de la justice dans la province, à savoir le Système intégré d'information de la justice. Les coûts prévus oscillent entre 8 millions et 45 millions de dollars.

2.165 La responsabilité de la sécurité des tribunaux n'est pas clairement définie. La situation est préoccupante, surtout à la Cour provinciale.

2.166 Le ministère de la Justice est à donner suite à une étude interne sur les délais préalables aux procès. L'étude traite de la question assez controversée de la détermination de la meilleure tribune pour le règlement des petites créances. L'étude recommande également qu'un système de gestion des causes soit envisagé pour le Nouveau-Brunswick et que les avantages de l'élaboration et de la mise en vigueur de normes relatives aux délais de conclusion des causes soient examinés.

2.167 Le ministère a besoin d'établir des critères uniformes pour l'emplacement et le fonctionnement des tribunaux satellites de la province.

2.168 Le système informatique qui traite les ordonnances de soutien familial donne lieu à des répétitions importantes dans le travail du personnel des tribunaux.

2.169 Les contrôles financiers à l'endroit du traitement des paiements des ordonnances de soutien sont faibles.

2.170 Le montant des amendes non payées a doublé entre le 31 mars 1992 (2,1 millions de dollars) et le 31 mars 1995 (4,1 millions). On ne recourt pas de façon efficace aux mandats de dépôt comme outil de perception.

2.171 Le système d'information judiciaire actuel est vieux, incomplet et quelque peu limité. Les révisions sont difficiles à apporter. Le système ne répond pas aux besoins des usagers.

Système intégré d'information de la justice du Nouveau-Brunswick

2.172 Tout comme en 1993, au moment où nous avons d'abord prévu la présente vérification, la division semble être engagée dans des changements importants. Le ministère de la Justice, de concert avec le ministère du solliciteur général et leur partenaire du secteur privé, Andersen Consulting, est à faire une analyse de

rentabilisation du Système intégré d'information de la justice du Nouveau-Brunswick, ou JINB. Ce projet majeur a été discuté dans les médias. Le JINB vise à créer un cadre opérationnel uniforme et intégré pour l'administration et l'exécution de la justice dans la province. On s'attend du système qu'il modifie la façon dont les deux ministères s'acquittent de leurs activités et utilisent leurs ressources. Le projet comporte un remaniement des méthodes administratives, assorti d'un plan qui prévoit le recours à la technologie pour améliorer la prestation des services.

2.173 À l'automne 1994, lorsque nous avons entamé notre vérification, le projet JINB n'en était qu'à ses tout débuts. Nous avons estimé important de poursuivre notre travail relatif à l'étude sur la qualité des services, aux ordonnances de soutien familial et au système de perception des amendes, des cautionnements et des dédommagements. Au moment de notre vérification, nous n'étions au courant d'aucun contrat officiel précisant les termes de l'entente avec Andersen Consulting. On ne nous a pas informés des secteurs qui seront couverts par JINB.

JINB: un processus  
d'approvisionnement innovateur

2.174 La proposition de JINB met de l'avant un nouveau genre de processus d'approvisionnement. Nous avons discuté d'un projet similaire au ministère du Développement des ressources humaines dans la première section du présent rapport.

2.175 Le ministère de la Justice nous indique qu'aucune dépense n'a encore été engagée à l'endroit d'Andersen Consulting. On nous a informés qu'aucun travail ne sera entrepris dans le cadre de l'initiative avant la signature d'un contrat.

2.176 Nous croyons comprendre que la proposition de JINB se fonde sur le principe selon lequel les coûts du projet, y compris les solutions technologiques, seront assumés par Andersen Consulting. Andersen Consulting sera payé à même les économies réalisées grâce au remaniement des méthodes administratives. Pas d'économies, pas d'honoraires.

2.177 Le ministère a besoin de savoir combien lui coûte actuellement la prestation de services pour être en mesure d'évaluer si les propositions relatives au JINB produiront des économies pour certains services ou méthodes. Au moment de la planification de notre vérification, le ministère nous avait informés ne pas avoir de mécanisme formel pour établir le coût des services.

## Recommandation

2.178 Nous recommandons que les coûts des programmes et services du ministère de la Justice soient établis de façon à ce que les économies réalisées grâce au projet de JINB puissent être déterminés. Les chiffres devraient être établis et présentés dans un format qui se prête à une vérification.

## Réponse du ministère

2.179 J'aimerais formuler les observations suivantes. L'analyse de rentabilisation du JINB est terminée, et les coûts sont déterminés. Les négociations contractuelles avec Andersen Consulting sont presque achevées. Le gouvernement a approuvé les initiatives, et nous sommes à mettre la dernière main aux dispositions financières avec le ministère des Finances et notre partenaire. Les méthodes actuelles seront comparées aux méthodes proposées, ce qui sous-entend une connaissance approfondie des méthodes clés actuelles pour en faire une comparaison directe avec les nouvelles méthodes en voie de conception.

2.180 Dans Résumé des résultats, il est question de l'éventail des coûts pour la réalisation du Système intégré d'information de la justice. L'éventail des coûts est directement lié à l'envergure du système. L'objectif initial était de trouver une solution de remplacement aux systèmes JIS et SIRJC actuels du ministère de la Justice. Le nouveau système aurait suivi chaque cas tout au long de son passage au ministère de la Justice, éliminant ainsi la répétition de travail, à un coût prévu de 8 millions de dollars. L'envergure actuelle comporte un examen complet des volets criminel et civil du système de justice, y compris le système des services de soutien familial et les responsabilités relevant du ministère du solliciteur général. L'élaboration et la mise en oeuvre du système intégré nécessitent une approche plus globale que la seule élaboration de systèmes automatisés. Le succès de l'intégration du système à l'orientation ministérielle et au milieu de travail des employés dépend de notre stratégie de gestion de la transition, des efforts relatifs à la conception des méthodes et de l'organisation du travail. Les 50 initiatives et plus qui ont été déterminées pour assurer le succès de l'intégration sont estimées à 45 millions de dollars. Il s'agit d'un projet commun avec le ministère du solliciteur général.

2.181 En réponse à la section du rapport intitulé JINB: un processus d'approvisionnement innovateur... on vise à ce que le système s'autofinance, c'est-à-dire que les retombées suffisent pour payer la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre des diverses initiatives; toutefois, le remboursement des coûts n'est pas lié aux retombées. La prime de risque associée à un plan



d'affaire dont le rapport actuel entre les coûts et les avantages est de 1 à 1 aurait comme effet de faire grimper le côté coûts de l'équation de manière déraisonnable si l'on tenait seulement compte des avantages. De plus, tant le ministère de la Justice que le ministère du solliciteur général ont choisi de garder la maîtrise complète de la conception, de l'élaboration ainsi que de la mise en oeuvre et de l'ordre d'exécution des initiatives, ce qui aurait pu être compromis si Andersen Consulting avait conservé une part égale du pouvoir décisionnel. Les deux ministères géreront et contrôleront les coûts, l'échéancier, le risque et la qualité [Traduction.]

## Étude sur la qualité des services

### Contexte de l'étude

2.182 En décembre 1990, le ministère de la Justice, de concert avec des consultants en gestion du Conseil de gestion, a entrepris une étude sur la qualité des services, dans le but d'examiner quatre grandes préoccupations de la Division des services aux tribunaux:

- manque d'unanimité quant aux services qui doivent être jugés essentiels;
- absence d'une structure efficiente et efficace pour encadrer la prestation des services;
- manque d'uniformité dans les genres, la disponibilité et les niveaux de services au sein de la province;
- absence d'indicateurs établis de qualité et de réussite au niveau des programmes et de la division.

2.183 L'équipe de l'ÉQS a procédé à des entrevues et à des consultations sur une vaste échelle. La liste des personnes contactées dans le rapport définitif comprend des avocats, des juges, des procureurs, des employés des Services aux tribunaux, des organismes d'exécution et d'autres groupes d'intérêts préoccupés par la qualité des services dispensés par le système judiciaire.

2.184 Le rapport définitif, intitulé Étude sur la qualité des services : Tenir compte du client (appelé communément l'Étude sur la qualité des services, ou simplement l'ÉQS) est paru en juin 1992. Le rapport contient 60 recommandations qui prévoient des modifications généralisées à la Division des services aux tribunaux.

2.185 En septembre 1992, le ministère a mis au point un plan d'action intitulé Division des services aux tribunaux Étude sur la qualité des services : Plan de mise en oeuvre. Le Plan de mise en oeuvre montre que seulement 2 des 60 recommandations n'ont pas été acceptées par le Comité des cadres supérieurs du ministère.

Progrès du ministère dans la mise en oeuvre

2.186 Au cours de notre vérification, nous avons produit à l'intention du ministère un document intitulé Quality of Service Implementation Matrix. Il s'agit d'un tableau qui énonce chaque recommandation de l'ÉQS ainsi que notre compréhension de la façon dont s'est déroulée sa mise en oeuvre. Nous nous sommes servis de ce tableau pour nous aider à contrôler les résultats de la vérification. Le tableau qui suit fait un résumé des totaux auxquels a abouti notre examen du déroulement de la mise en oeuvre par le ministère des recommandations de l'ÉQS.

Tableau 1 — Progrès relatifs aux recommandations de l'ÉQS

Catégorie	Nbre
Mises en oeuvre	25
Mesures prises sont insuffisantes	17
En cours	14
Non applicables ou rejetées	4
<b>Nbre total de recommandations</b>	<b>60</b>

2.187 Le tableau 2 répartit par catégorie les diverses recommandations de l'ÉQS et présente un résumé des activités de mise en oeuvre jusqu'à présent.

Tableau 2 — Recommandations de l'ÉQS résumées par catégorie

Recommandations résumées par catégorie	Description générale des progrès jusqu'à présent
Recommandations 1 à 12 : Régionalisation — (Dans les Services aux tribunaux, remplacer les 3 opérations axées sur les tribunaux et relevant de Fredericton par 6 opérations régionales regroupées par services.)	Les 12 recommandations sont pleinement mises en oeuvre ou en cours. Six régions ont été établies, assorties des trois groupements de services recommandés dans l'ÉQS. Un gestionnaire régional a été nommé dans chaque région. La formation relative aux nouvelles responsabilités se poursuit.
Recommandation 13 : Modèle de planification	La division a élaboré un modèle de planification divisionnaire.
Recommandations 15 à 17 : Systèmes d'information de gestion — Insuffisants pour la prise de décisions	Le ministère a fait l'achat de nouveaux ordinateurs (recommandations 16 et 17). Une formation additionnelle est nécessaire. L'initiative de JINB devrait donner suite à la recommandation 15 concernant l'élaboration d'un plan stratégique de l'information.
Recommandations 18 à 21 : Manque d'uniformité dans les modalités et procédures	L'élaboration des politiques et modalités a été confiée au groupe du Soutien des programmes des Services aux tribunaux, qui est en train de préparer les manuels nécessaires. Notre travail sur le SOSF dont il est question ailleurs dans le présent rapport montre qu'il reste encore du travail à faire.
Recommandations 22 à 25, 35, 36 : Priorité donnée aux services / Normes de service	L'énoncé de mission et l'ordre de priorité des services recommandés dans l'ÉQS ont été adoptés. La division n'a pas établi le processus de surveillance officiel proposé dans les recommandations 23 et 36 de l'ÉQS.
Recommandations 26 à 30 : Améliorer l'accessibilité en simplifiant le système judiciaire	Le ministère n'a pas donné suite aux recommandations 26 à 29. Voir les observations à ce sujet dans le corps du présent rapport. La haute direction du ministère n'a pas accepté la recommandation 30 concernant la simplification du langage juridique.
Recommandations 31 à 34 : Autres points sur l'amélioration de l'accessibilité au système de justice	Il a été donné suite à trois des quatre recommandations. Le ministère n'a pas mis en oeuvre la recommandation 32 (étudier la question des tribunaux satellites et établir une distance standard pour leur emplacement).
Recommandations 37 à 40 : Utilisation et capacité des installations	Le ministère n'a pas fixé de normes officielles de conception des salles d'audience et des édifices (recom. 37). Le ministère n'a pas préparé de plan de cinq à dix ans de rénovation/construction des édifices (recom. 38). Il a cependant établi un plan des besoins en matériel (recom. 39) et commencé à donner suite au rapport de la GRC sur la sécurité des tribunaux (recom. 40). Voir nos observations sur la sécurité dans le présent rapport.
Recommandations 41 et 42 : Demande, arriéré de travail et gestion des causes	Le ministère a produit un document intitulé Délais préables aux procès — Rapport de la consultation préliminaire (recom. 42). Les recommandations de ce document de travail dépendent dans une large mesure des résultats du projet de JINB et de la proposition relative à un tribunal criminel unifié. La recommandation 41 demande un outil de prévision complexe qui pourrait prendre un certain temps avant d'être appliqué.
Recommandations 43 à 45 : Heures de séance, contraintes financières et affectation des ressources	La recommandation 44 au sujet des principes des heures de séance des tribunaux dépend des résultats des discussions découlant des documents de travail sur les délais préables aux procès. L'établissement de calendriers des tribunaux n'est pas encore unifié au sein de chaque circonscription judiciaire (recom. 45). La recommandation 43 n'a pas été acceptée par le ministère.
Recommandations 46 à 54 : Ressources humaines (communication, évaluation du rendement, formation)	Des mesures sont en cours pour donner suite à la plupart de ces recommandations.
Recommandations 14, 55 à 58 : Mécanisme pour les questions administratives concernant la magistrature; autonomie de la magistrature	Des progrès ont lieu à l'égard de toutes les recommandations. La division est à repenser la structure des comités de liaison régionaux, étant donné l'apparence de conflit d'intérêts qui pourrait se poser pour la magistrature.
Recommandations 59 et 60 : Plan de mise en oeuvre	Le comité de mise en oeuvre est établi et a dressé un plan de mise en oeuvre détaillé.

Progrès accomplis jusqu'à présent

2.188 Notre objectif global était d'examiner les progrès accomplis jusqu'à présent et d'en faire rapport en ce qui a trait à la mise en oeuvre de l'Étude sur la qualité des services et d'autres études connexes. Nous voulions nous assurer que le ministère se serve des résultats de l'Étude sur la qualité des services, et des études connexes spéciales, pour prendre des mesures positives en vue d'améliorer le rendement.

2.189 Selon les constatations que nous présentons au tableau 1, le ministère de la Justice a mis en oeuvre 25 des 60 recommandations de l'ÉQS. Il procède actuellement à la mise en oeuvre de 14 autres des recommandations, tandis qu'il a rejeté ou déclaré non applicables pour l'instant 4 recommandations. À notre avis, le ministère n'a pas pris des mesures suffisantes pour donner suite aux 17 autres recommandations.

2.190 Le ministère semble déterminé à mettre en oeuvre la majorité des recommandations de l'ÉQS. Par contre, il prétend que l'échéancier proposé dans le Plan de mise en oeuvre est trop ambitieux. La mise en place soudaine du Programme d'aide juridique en matière de droit de la famille en avril 1993 aurait retardé de quelque six mois la mise en oeuvre de l'ÉQS. Les restrictions financières sont peut-être aussi un facteur dans le retard constaté. De plus, les modifications attendues à la suite de l'initiative de JINB et de la proposition de tribunal criminel unifié ont retardé la mise en oeuvre de certaines recommandations.

2.191 À notre avis, il est important que le ministère prépare une liste à jour de l'état de mise en application des recommandations de l'ÉQS. Un rapport d'une telle nature permettrait de voir les progrès accomplis dans le cadre d'une initiative de changement majeur du gouvernement. La liste pourrait comprendre toutes les recommandations, leur état actuel ainsi qu'un échéancier de mise en oeuvre révisé. Nous sommes également d'avis qu'il serait avantageux que la liste de l'état de mise en application montre les délais et les effets des initiatives de JINB sur certaines recommandations de l'ÉQS.

Importance d'un examen rétrospectif de la mise en oeuvre

2.192 L'un de nos critères d'évaluation consistait à voir s'il avait été fait un examen rétrospectif en bonne et due forme de la mise en oeuvre afin de déterminer si l'ÉQS avait atteint ses objectifs. Par ailleurs, nous nous attendions à ce que certaines des recommandations soient devenues non applicables ou nécessitent une révision. Or, comme le ministère n'a pas terminé la mise en oeuvre des recommandations, il n'a pas encore effectué un tel examen rétrospectif.

Recommandation	<p>2.193 Nous recommandons que le ministère prépare une mise à jour en bonne et due forme des recommandations de l'ÉQS et qu'il détermine l'état actuel du Plan de mise en oeuvre. Ce faisant, le ministère devrait communiquer les renseignements suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• les recommandations qui ne sont pas applicables ou qui ont besoin d'être révisées;</li><li>• les recommandations qui ne seront pas mises en oeuvre;</li><li>• la mesure dans laquelle le ministère a réalisé l'objet de l'ÉQS (c'est-à-dire examiner les quatre grandes préoccupations de la Division des services aux tribunaux);</li><li>• le moment et la façon dont les initiatives de JINB serviront les recommandations de l'ÉQS.</li></ul>
Réponse du ministère	<p>2.194 Nous sommes généralement d'accord avec la recommandation voulant qu'une mise à jour en bonne et due forme des recommandations de l'Étude sur la qualité des services soit préparée. Cependant, la suggestion d'inclure dans cette mise à jour le moment et la façon dont les initiatives de JINB serviront les recommandations de l'ÉQS ne sera peut-être pas suivie, puisqu'il faudra attendre la définition du plan d'exécution du projet et l'affectation des ressources au projet pour le savoir. [Traduction.]</p>
Discussion de certaines recommandations de l'ÉQS	<p>2.195 Les tableaux 1 et 2 présentent un résumé des activités de mise en oeuvre jusqu'à présent. Nous tenons à nous pencher sur plusieurs des recommandations que nous avons placées dans la catégorie « Mesures prises sont insuffisantes » ou « En cours ». Nous voulons mettre en relief leur potentiel d'optimisation des ressources de la Division des services aux tribunaux ainsi que leur capacité d'améliorer les services fournis.</p>
Sécurité des tribunaux — Recommandation 40 de l'ÉQS	<p>2.196 En mars 1992, le ministère du solliciteur général recevait de la GRC un rapport intitulé Rapport de consultation de sécurité. Le ministère du solliciteur général avait commandé le rapport au nom du comité interministériel sur la sécurité des tribunaux. (Ce comité est composé de représentants du ministère de la Justice, du ministère du solliciteur général, du ministère des Municipalités, de la Culture et de l'Habitation ainsi que de l'Association des chefs de police.) La recommandation de l'ÉQS était la suivante: «le Ministère devrait appuyer les initiatives d'étude de la sécurité dans les tribunaux coordonnées par le ministère du Solliciteur général».</p>

Principales questions relatives  
à la sécurité des tribunaux

2.197 Ce rapport de la GRC contient 92 recommandations, dont certaines sont très détaillées, par exemple installer des avertisseurs acoustiques sur les bureaux du personnel, fournir des coffrets-caisses sûrs et poser des écrans en plastique Lexan aux comptoirs de paiement. D'autres points étaient plutôt de nature stratégique.

2.198 Un document préparé pour le comité interministériel en juillet 1994 résume les principales questions relatives à la sécurité des tribunaux :

- Aucun organisme en particulier n'est chargé de la mise en application globale de la sécurité des tribunaux.
- La sécurité assurée à la Cour provinciale est limitée.
- Il est nécessaire d'avoir accès à du personnel de sécurité qualifié partout dans la province.
- Le personnel de sécurité a des besoins en matière de matériel.
- Il est nécessaire d'améliorer les systèmes de sécurité dans les palais de justice.
- La responsabilité de la garde et du transport des prisonniers est fragmentée.

2.199 Le même document conclut que le ministère de la Justice a mis en oeuvre 26 des 92 recommandations de la GRC. Le ministère a prévu donner suite à un certain nombre de recommandations en 1994-1995 et en 1995-1996.

2.200 La question de savoir à qui revient la responsabilité ultime de la mise en application globale de la sécurité des tribunaux n'est toujours pas réglée. Une autre question étroitement liée à la première est celle de la sécurité limitée assurée à la Cour provinciale. Dans certains cas, les municipalités assurent cette sécurité par l'entremise de leurs corps de police locaux. Dans d'autres, le ministère de la Justice engage du personnel du bureau du shérif du ministère du solliciteur général pour assurer la sécurité à la Cour provinciale. Les municipalités font face, comme tous les paliers de gouvernement, à des restrictions budgétaires, et elles remettent donc en cause leur rôle de fait dans la sécurité des tribunaux. Le ministère du solliciteur général aurait besoin d'accroître sensiblement son financement si sa Division des shérifs est pour assumer la responsabilité de la sécurité des tribunaux à l'échelle provinciale.

---

	<p>2.201 Bien que nous ne prétendions pas être des experts, la question toujours en suspens de la sécurité des tribunaux de la Cour provinciale nous préoccupe. Le fait qu'aucun organisme particulier ne soit chargé de la mise en application globale de la sécurité des tribunaux nous préoccupe aussi. Dans nos entrevues avec la magistrature, les juges ont constamment fait état de préoccupations à l'égard de la sécurité des tribunaux et ont souligné de façon assez vigoureuse que la possibilité que survienne un accident grave dans les palais de justice du Nouveau-Brunswick existe toujours. Une des personnes interviewées a dit : « Un jour, un drame se produira....»</p>
Recommandation	<p>2.202 Nous avons recommandé que le ministère continue à travailler avec le comité interministériel pour résoudre la question de la responsabilité de la sécurité des tribunaux. Nous avons recommandé en outre que le ministère demande au comité interministériel de retenir les services de la GRC pour effectuer un examen de suivi à l'étude de 1992, ce qui constituerait une évaluation indépendante des progrès accomplis à l'égard de la mise en oeuvre des recommandations.</p>
Réponse du ministère	<p>2.203 Deux comités interministériels différents ont pris part au projet relatif à la sécurité des tribunaux. Le premier, formé en 1991 et composé des ministères de la Justice, du solliciteur général ainsi que de l'Approvisionnement et des Services, a commandé l'étude de la GRC. Le comité dont il est question dans votre rapport a été mis sur pied en 1994 et s'est penché sur des normes et une stratégie relatives à la sécurité des tribunaux pour la mise en oeuvre d'un plan global de sécurité des tribunaux. Nous sommes d'accord sur le fait que la question de savoir à qui revient la responsabilité ultime de la sécurité des tribunaux doit être clairement définie. Les ministères de la Justice et du solliciteur général ont demandé récemment aux municipalités de reprendre ou de continuer la prestation des services de sécurité des tribunaux et le transport des détenus entre la prison et les tribunaux de la Cour provinciale, conformément à l'article 12 de la Loi sur la Police [Traduction.]</p>
Demande, arriéré de travail et gestion des causes — Recommandation 42 de l'ÉQS	<p>2.204 L'arriéré de travail dans les tribunaux, le mécanisme des petites créances, un manque d'uniformité dans les méthodes d'établissement des calendriers et les délais de traitement des documents au tribunal de la famille sont tous des points que l'équipe de l'ÉQS a trouvé problématiques. L'ÉQS admet que le ministère de la Justice ne peut maîtriser la demande de services judiciaires. Par contre, l'étude souligne que le ministère, en étant</p>

davantage proactif, pourrait gérer les demandes. Voici la recommandation 42 de l'ÉQS:

Il serait bon de former, en consultation avec la magistrature, un groupe de travail chargé de la mise en oeuvre des idées concernant l'établissement des calendriers des tribunaux. Le groupe de travail devrait établir un système prototype. Fredericton ou Moncton semblent les endroits tout indiqués pour en faire l'essai.

Comité de travail sur la gestion des causes

2.205 La Division des services aux tribunaux a mis sur pied le Comité de travail sur la gestion des causes en réponse à la recommandation 42. En novembre 1994, le comité de travail a produit un document intitulé Délais préalables aux procès devant les tribunaux du Nouveau-Brunswick — Document de travail. Le comité a donné suite au document en avril 1995 dans un autre rapport intitulé Délais préalables aux procès - Rapport de la consultation préliminaire. Les rapports sont le fruit d'entrevues menées auprès de quelque 60 intervenants, y compris des avocats, des chefs de police, des juges et des procureurs de la Couronne.

2.206 Le Rapport de la consultation préliminaire résume les perceptions des personnes interviewées au sujet des délais dans les différents tribunaux du Nouveau-Brunswick. Les avocats considèrent que les délais à la Cour du Banc de la Reine à divers endroits de la province sont déraisonnables ou excessifs. Le Rapport de la consultation préliminaire observe qu'il « est difficile de dire dans quelle mesure ces perceptions correspondent à la réalité ». Les personnes interviewées ne croient pas que le système judiciaire du Nouveau-Brunswick se trouve dans une situation d'urgence qui justifie des mesures draconiennes.

2.207 Les deux motifs les plus souvent cités pour expliquer les délais judiciaires à la Cour du Banc de la Reine sont les poursuites aux petites créances et la pénurie de juges. La majorité des personnes interviewées sont d'avis que les petites créances ne devraient pas être entendues initialement par des juges de la Cour du Banc de la Reine. D'autres ont souligné que les délais sont occasionnés par des règlements tardifs et des ajournements, des procès plus longs et un nombre insuffisant de salles d'audience.

2.208 Certaines personnes ont avancé que les juges ne passent pas suffisamment de temps en cour. Le comité de travail « n'a pas trouvé de données fiables qui permettraient de calculer le temps que les juges passent en cour ». De plus, comme l'indique le



Rapport de la consultation préliminaire, « même si on pouvait dire avec certitude qu'un juge en particulier ou que le juge moyen passe x nombre d'heures par année en cour, il n'existe aucune norme de temps reconnue avec laquelle on peut comparer ».

Controverse relative aux petites créances

2.209 De notre point de vue, après avoir interviewé des membres du personnel du ministère et de la magistrature, nous avons constaté que la question des petites créances ne laisse personne indifférent. Les observations recueillies vont de « c'est beaucoup mieux maintenant » à « c'est la pire réforme » qu'ait connue le système de justice au cours des dernières années.

2.210 Certains affirment que la méthode actuelle est supérieure, car elle assure le même niveau de justice aux particuliers dont la cause s'élève à 500 \$ qu'aux grosses entreprises impliquées dans des poursuites de plusieurs millions de dollars. On prétend que les petites créances offrent à certains juges des variations intéressantes dans leur charge de travail. Par contre, ceux qui critiquent le système soutiennent que les petites créances accaparent indûment le temps des juges de la Cour du Banc de la Reine, surtout à la lumière des points soulevés dans les deux documents de discussion sur les délais préalables aux procès.

2.211 De l'avis de certains juges que nous avons rencontrés, l'ancien mécanisme des petites créances, qui faisait appel aux greffiers et aux greffiers adjoints pour entendre les causes, servait mieux le public. Par exemple, les greffiers et les greffiers adjoints pouvaient entendre les causes au cours de séances en soirée. Ils pouvaient en outre recevoir une formation en médiation et aider les parties à éviter une poursuite. Certaines personnes estiment que le transfert des petites créances à la Cour du Banc de la Reine a occasionné des coûts additionnels pour la province. Bien que le ministère de la Justice n'ait plus à recruter de greffiers adjoints pour entendre les poursuites aux petites créances, les juges de la Cour du Banc de la Reine, qui sont payés par le gouvernement fédéral, ont généralement besoin de la présence de sténographes judiciaires et de personnel de sécurité en uniforme, qui sont payés par la province. L'audience des petites créances par les greffiers ne nécessitait pas l'engagement de ces coûts additionnels.

2.212 À notre avis, on ne doit pas perdre de vue, dans l'étude de la question des petites créances, ce qui est préférable pour les contribuables. Le simple transfert du coût d'un palier gouvernemental à l'autre et une réduction réelle des dépenses gouvernementales sont deux choses différentes. Qu'un programme soit financé au palier fédéral, provincial ou municipal ne change rien au fait que ce sont les contribuables qui paient.

Observations du comité de travail

2.213 Le comité de travail a clairement indiqué que tous les motifs signalés pour expliquer les délais sont à prendre en considération. «Il ne faudrait pas isoler une cause donnée et en faire l'unique facteur». Le comité de travail met en garde contre les « solutions rapides».

2.214 Le comité de travail a noté que le transfert des petites créances à la magistrature a donné lieu à des charges de travail additionnelles. Il y a toutefois partout au Canada une demande accrue de services judiciaires à tous les niveaux. Le comité de travail estime que pointer du doigt les seules petites créances pour expliquer les délais ne répond pas de façon satisfaisante aux problèmes qui se posent. Le comité de travail a déclaré que, « Même si le transfert de la compétence pour entendre les actions en petites créances pourrait “temporairement” améliorer les délais en matière civile, il exige une réorganisation de la structure judiciaire qui fait actuellement l'objet du programme de Justice intégrée du Nouveau-Brunswick et de celui de la Cour Criminelle Unifiée».

Les trois recommandations principales du Rapport de la consultation préliminaire

2.215 Le Rapport de la consultation préliminaire formule trois recommandations principales:

Qu'aucune autre initiative en matière de petites créances ne soit entreprise en ce moment jusqu'à ce qu'on sache quelles réformes seront proposées par le projet de Justice intégrée du Nouveau-Brunswick ou si le projet de la Cour Criminelle Unifiée sera approuvé en vue de sa mise en oeuvre.

Que le groupe de travail sur la Cour Criminelle Unifiée et les équipes de travail du projet de Justice intégrée du Nouveau-Brunswick soient informés de l'avis de nombreux juges et avocats selon lesquels la compétence en matière de petites créances devrait être confiée à des personnes autres que des juges de la Cour du Banc de la Reine.

... que le ministère de la Justice, le Barreau du Nouveau-Brunswick et les représentants de la magistrature constituent un comité mixte chargé d'étudier les réussites et les échecs d'un système complet de gestion des causes dans d'autres provinces, territoires et États en vue de

déterminer si le Nouveau-Brunswick devrait examiner la possibilité de mettre en oeuvre un tel système en tout ou en partie. ... Que ce comité examine aussi les bénéfices à développer et d'établir des normes pour des délais de résolution des causes au Nouveau-Brunswick.

2.216 Le Rapport de la consultation préliminaire définit la gestion des causes comme « un système de procédures caractérisées par le contrôle judiciaire du rythme de déroulement de l'ensemble des procès à partir du moment de l'introduction d'une affaire ». Les techniques de gestion des causes sont notamment les suivantes:

- pleine affectation des salles d'audience et des juges;
- sanctions uniformes pour la certification de la mise en état avant la fin de toutes les procédures préalables aux procès;
- prescription de délais pour le dépôt des exposés de la défense auxquels les demandeurs ne pourront renoncer;
- établissement de normes relatives aux délais de réalisation de chaque démarche préalable à la mise en état après le dépôt d'une défense.

2.217 Le Rapport de la consultation préliminaire fait état de plusieurs mesures qui pourraient être prises à court terme, durant le temps qu'il sera jugé opportun, si la pleine gestion des causes ou les initiatives de remaniement deviennent réalité. Mentionnons un système automatisé d'établissement des rôles, des modifications aux Règles de procédure, la possibilité d'une pleine affectation des salles d'audience et des juges dans tous les tribunaux et dans toutes les circonscriptions judiciaires, et l'incitation à la tenue d'un plus grand nombre de conférences préparatoires en matière civile, dont des conférences de règlement amiable.

Notre conclusion aux recommandations du Rapport de la consultation préliminaire

2.218 Nous reconnaissons la détermination avec laquelle le ministère tente de régler les questions relatives aux délais. Nous savons bien que la méthode actuelle du traitement des petites créances soulève des critiques dans plusieurs milieux. Nous reconnaissons aussi, à l'instar du comité de travail, que pointer du doigt les petites créances est peut-être trop simpliste.

2.219 Le Rapport de la consultation préliminaire constitue pour le ministère de la Justice un outil dont il peut se servir pour réaliser deux de ses objectifs clés, à savoir des services de qualité

et l'accès à la justice pour tous les Néo-Brunswickois. Les recommandations du Rapport de la consultation préliminaire sont clairement liées aux initiatives de remaniement que constituent tant JINB que la proposition de tribunal criminel unifié.

2.220 Dans nos entrevues avec la magistrature, nous avons relevé au sujet des réformes des préoccupations potentielles en ce qui a trait aux propositions de JINB et du tribunal criminel unifié. Au cours de ces entrevues, nous avons exprimé l'avis que les services fournis par les tribunaux dépendaient de deux grandes composantes:

- les services de soutien aux tribunaux (personnel de soutien, salles d'audience, bureaux, fournitures);
- la magistrature.

2.221 Les juges se sont dits d'accord avec une telle affirmation. Lorsque des changements sont apportés aux services fournis par les tribunaux, une communication claire et constante s'impose entre les représentants de la magistrature et le personnel des services de soutien aux tribunaux.

2.222 Nous soulignons la nécessité pour le ministère de la Justice de rester en communication claire et constante avec la magistrature pour déterminer les changements nécessaires. Nous soulignons également la nécessité de poursuivre les consultations au fur et à mesure que les changements sont mis en oeuvre.

#### Réponse du ministère

2.223 Nous sommes d'accord que la communication avec la magistrature est de la plus haute importance et nous continuons à garder avec la magistrature des voies de communication constantes. Nous avons en place un système en vertu duquel la magistrature siège à un comité de liaison central composé de membres du ministère et du Barreau et assorti de comités de liaison régionaux, prévus ou en place, auxquels les juges peuvent participer. Nous continuerons à fournir à la magistrature l'occasion d'exprimer ses préoccupations et de participer aux initiatives prévues par le ministère. [Traduction.]

#### Simplification des tribunaux — Recommandations 26 à 29 de l'ÉQS

2.224 L'ÉQS cite la complexité dans les tribunaux comme un obstacle à l'accès:

Le processus judiciaire est devenu si complexe que le grand public aussi bien que les avocats s'en

remettent au personnel pour les aider à traverser le dédale des procédures, des règles et des conditions requises. En outre, le manque de normalisation d'une région à une autre entraîne la confusion du grand public aussi bien que des avocats.

2.225 Les recommandations 26 à 29 de l'ÉQS traitent directement de la question de la diminution de la complexité. Elles abordent des éléments comme la révision des procédures judiciaires, la simplification des règles et des procédures, et l'élaboration de solutions de remplacement aux procédures judiciaires (par ex., éliminer des procédures judiciaires les contraventions pour délits de la route et autres infractions mineures; recourir plus fréquemment à la médiation pour les actions en petites créances et en matière civile, établir des programmes visant à détourner des tribunaux criminels les contrevenants adultes qui en sont à leur premier délit).

2.226 Ces recommandations ont des répercussions considérables au chapitre de l'optimisation des ressources. Les quatre recommandations pourraient donner lieu à des services améliorés au même coût ou à un coût moindre. Elles sont conformes à l'une des valeurs du ministère, qui est la suivante : « Nous nous employons à fournir des services de qualité au public et nous recherchons constamment des façons d'améliorer les services dispensés ». Elles vont également dans le sens de la valeur du ministère qui vise à « protéger les intérêts du public par l'utilisation rationnelle des ressources disponibles ».

2.227 Nous avons appris de notre travail sur place qu'aucun effort important n'a encore été déployé en vue de réviser les Règles de procédure. Il semble également que le ministère n'ait toujours pas mis en oeuvre à l'échelle de la province des solutions de remplacement aux procédures judiciaires depuis la parution de l'ÉQS. Nous avons relevé dans le Rapport de la consultation préliminaire des suggestions comme les règlements précoces en matière civile et la médiation obligatoire en matière familiale, sauf dans les cas de mauvais traitements.

#### Recommandation

2.228 Nous avons recommandé que le ministère améliore l'accessibilité au système judiciaire en le simplifiant grâce à la mise en oeuvre des recommandations 26 à 29 de l'ÉQS.

#### Réponse du ministère

2.229 Améliorer l'accessibilité au système judiciaire en le simplifiant est l'un de nos principaux objectifs. Des efforts ont déjà été déployés pour traiter la question des solutions de rechange à

l'incarcération afin que les victimes et les contrevenants en bénéficient. Ainsi, le ministère participe au programme MOVE (Mediated Offender Victim Encounter) à Moncton, qui permet à la victime d'avoir son mot à dire dans le règlement de l'affaire et au contrevenant de prendre la responsabilité de ses actions et de comprendre pleinement leurs conséquences. Une autre initiative qui avance de façon satisfaisante est la possibilité d'un projet pilote de détermination de la peine en conseil pour les premières nations; des responsables du ministère, de concert avec le conseil du MAWIW, poursuivent les discussions à cet égard. Un programme de détermination de la peine en conseil ferait davantage appel à la collectivité pour établir des sentences appropriées; la justice serait ainsi plus sensible à la culture des premières nations et perçue comme plus accessible. Un autre domaine est celui des consultations sur le tribunal criminel unifié avec des responsables de Justice Canada; un tribunal criminel unifié simplifierait les procédures judiciaires actuelles. La mise en oeuvre d'un projet pilote de tribunal criminel unifié dépendra du soutien du Barreau du Nouveau-Brunswick, de la magistrature et de Justice Canada. Par ailleurs, le domaine des petites créances est également à l'étude dans le but d'améliorer l'efficacité du traitement des causes et de simplifier le système. [Traduction.]

Tribunaux satellites —  
Recommandation 32 de  
l'ÉQS

2.230 Les tribunaux satellites constituent un sujet de controverse depuis un certain nombre d'années. Bien que la Cour du Banc de la Reine puisse tenir des séances dans des tribunaux satellites, la question des tribunaux satellites concerne principalement les séances de la Cour provinciale.

2.231 Ces tribunaux satellites siègent à différentes distances des bureaux de la Cour provinciale. Le personnel et les juges des tribunaux réguliers de la Cour provinciale se rendent dans les satellites pour diverses procédures. Ces satellites posent un certain nombre de problèmes, que l'ÉQS résume ainsi:

Quoique les sièges satellites favorisent l'accès aux tribunaux et la prestation d'un service uniforme dans toute la province quand ils sont bien établis et disposent de l'aide nécessaire, il est reconnu qu'ils coûtent cher. Avec un personnel limité, la prestation des services satellites est aussi inefficace du fait qu'ils entraînent la fermeture de bureaux de tribunaux permanents. En certains endroits, le personnel et

les juges aussi bien que les utilisateurs considèrent que les installations fournies aux tribunaux satellites sont inadéquates. L'emploi de salles de la Légion et de salles communautaires a un retentissement négatif sur l'idée que le public se fait de la justice. Le décorum est souvent moins que suffisant et peut avoir un effet négatif sur la façon dont la justice est vue dans la province.

2.232 Les tribunaux satellites comportent les dimensions d'économie et d'efficacité. Mais ils soulèvent également la question d'une troisième dimension, soit l'équité. Il serait évidemment plus facile pour le ministère de la Justice de gérer ses ressources si le nombre de satellites était réduit. L'ÉQS indique en effet qu'ils coûtent cher. De plus, ils posent des problèmes de sécurité particuliers et créent des difficultés relatives au maniement de l'argent comptant.

2.233 Par contre, lorsqu'on se penche sur la question de l'économie, il faut faire attention de ne pas faire miroiter aux yeux des contribuables une fausse économie. Bien que les satellites coûtent cher au ministère de la Justice (les frais de déplacement annuels sont estimés à 60 000 \$), ils donnent lieu à une réduction dans les frais de transport engagés par les corps de police locaux. Ce que les contribuables paient par l'entremise de la province est peut-être récupéré grâce à la réduction des frais des corps de police municipaux. Les critères de placement des tribunaux satellites devraient se fonder sur le fait qu'il s'agit dans tous les cas du même contribuable.

2.234 L'ÉQS est favorable à la réduction du nombre de tribunaux satellites et à la rationalisation des emplacements des tribunaux qui restent, comme il est indiqué dans la recommandation 32 :

Un groupe de travail devrait étudier la question des tribunaux satellites et envisager l'adoption d'une distance standard, de 100 km ou d'une heure de trajet par exemple, pour déterminer le besoin de tribunaux satellites. Pour le choix des emplacements il faudrait porter attention aux trajets réguliers naturels pour assurer que les arrangements pris sont satisfaisants. Il faudrait aussi tenir compte de la demande, de la charge de travail et de l'existence d'installations adéquates.

2.235 Le ministère n'a pas encore formé de groupe de travail sur la question. À notre avis, des normes ou des critères à suivre pour choisir l'emplacement des satellites fourniraient au ministère une excellente façon de traiter les demandes pour des services de tribunaux satellites. En effet, en établissant des normes objectives pour l'emplacement et le maintien des tribunaux satellites, le ministère pourrait s'assurer que les services sont dispensés de manière équitable et efficiente. En rendant ces normes publiques, le ministère serait mieux placé pour répondre aux différentes demandes pour de tels services.

2.236 En fait, la Division des services aux tribunaux avait préparé en 1991 l'ébauche de critères applicables aux tribunaux satellites. Nous croyons comprendre que le ministère n'a jamais adopté ces critères comme politique.

Recommandation

2.237 Nous avons recommandé que le ministère mette en vigueur des normes objectives pour l'emplacement et le maintien des tribunaux satellites. Ces normes devraient prendre en compte tous les coûts connexes et ne pas se limiter aux seuls coûts du ministère de la Justice.

Réponse du ministère

2.238 La recommandation vise la mise en vigueur de normes objectives pour le maintien des tribunaux satellites et précise qu'il faudrait tenir compte de tous les coûts connexes.

2.239 Nous sommes d'accord avec une telle recommandation. La plus récente proposition de critères visant le maintien des emplacements des tribunaux satellites a eu lieu à l'automne 1993, à la suite de l'Étude sur la qualité des services. Le ministère a connu des difficultés dans l'obtention des coûts exacts de transport, de personnel et d'heures supplémentaires engagés par les organismes d'application de la loi dans les régions pour ce qui est des comparutions devant les tribunaux. Des tentatives ont été faites par le passé pour obtenir de telles données, et une seule région avait pu nous les fournir. Un futur examen du sujet nécessitera non seulement des données sur les coûts de la part des organismes d'application de la loi (tant les organismes municipaux que la GRC), mais aussi que nous tenions compte des conséquences de la tendance vers des services de police régionaux.

2.240 En ce qui a trait à votre observation sur le traitement de l'argent comptant dans les tribunaux satellites, il a été demandé aux gestionnaires régionaux, à la suite de séances de formation sur le traitement de l'argent comptant tenues durant l'automne,



de prendre des arrangements bancaires pour la région satellite.  
[Traduction.]

Surveillance de l'efficacité —  
Recommandations 23 et 36

2.241 Nous sommes tenus par la Loi sur le vérificateur général de signaler les cas dans lesquels:

- des procédures n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport, lorsque les procédures pourraient être utilisées de façon appropriée et raisonnable;
- des procédures établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport ne sont pas satisfaisantes.

2.242 Étant donné un tel mandat, la recommandation 23 de l'ÉQS nous a particulièrement intéressés.

Il faudrait mettre en oeuvre un processus annuel de planification et de surveillance qui examinerait, avec la participation et l'avis des clients, les définitions des services et des composantes des programmes, y compris les objectifs et les mesures de la qualité (normes).

2.243 La recommandation 36 traite aussi de la surveillance du rendement:

Il faudrait établir un processus d'évaluation et de surveillance continues pour voir si les normes de service sont atteintes; le processus devrait comporter des mécanismes permettant de connaître l'opinion de la clientèle.

2.244 En donnant suite à de telles recommandations, le ministère de la Justice pourrait élaborer des indicateurs du rendement qui fourniraient de l'information sur l'efficacité des programmes. À notre avis, aucune des deux recommandations n'a pleinement été mise en oeuvre. Il n'y a aucun mécanisme officiel «d'évaluation et de surveillance continues».

2.245 La nécessité de surveiller les normes et les mesures de la qualité est aujourd'hui d'une importance particulière au ministère de la Justice. Comme il est noté dans l'introduction, le ministère de la Justice, de concert avec le ministère du solliciteur général et leur partenaire du secteur privé, Andersen Consulting, est à faire une analyse de rentabilisation du Système intégré d'information de la justice du Nouveau-Brunswick, ou JINB.

2.246 Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous croyons comprendre que la proposition de JINB se fonde sur le principe selon lequel les coûts du projet, y compris les solutions technologiques, seront assumés par Andersen Consulting. Andersen Consulting sera payé à même les économies réalisées grâce au remaniement des méthodes administratives. Pas d'économies, pas d'honoraires.

2.247 Pourtant, si les recommandations 23 et 36 de l'ÉQS ne sont pas mises en vigueur, comment le ministère peut-il être en mesure d'évaluer si les processus remaniés par JINB fournissent un service égal ou meilleur? De fait, le coût du service comme tel devrait être une norme de service importante.

Recommandation

2.248 Nous avons recommandé que le ministère mette en oeuvre un mécanisme de surveillance continue, tel qu'il est discuté aux recommandations 23 et 36 de l'ÉQS. Ce mécanisme devrait comprendre la surveillance des coûts des services.

Réponse du ministère

2.249 Au cours de l'année écoulée, des efforts considérables ont été déployés pour élaborer un nouveau plan stratégique ministériel de trois ans, y compris des consultations avec nos intervenants. À partir de cette orientation stratégique, chaque division a mis au point des plans opérationnels annuels et des plans de travail individuels assortis de mesures du rendement. Certaines des mesures du rendement sont liées aux normes relatives aux services énoncées dans le rapport de l'ÉQS et elles seront évaluées grâce au processus d'examen du rendement. De plus, nous avons l'intention de mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle au cours de l'exercice afin de voir si certaines normes relatives aux services sont suivies. Comme vous le savez, le gouvernement s'est lancé dans un programme de mesure du rendement selon lequel les ministères sont tenus de fournir des indicateurs du rendement et un objectif pour la prochaine année budgétaire. Par ailleurs, grâce à JINB, on pourra accéder à de meilleures informations de gestion, ce qui permettra une surveillance complète des services et du coût de ces services. [Traduction.]

Service des ordonnances de soutien familial

2.250 Le système de Service des ordonnances de soutien familial (SOSF) a traité plus de 18 millions de dollars en paiements de soutien au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1995 (15 millions durant l'exercice terminé le 31 mars 1994). Le service vise à faire exécuter les ordonnances enregistrées de soutien émises par le tribunal ou volontairement acceptées par les parties qui se séparent ou divorcent.

Généralités

2.251 Le SOSF fait office de service de perception, l'argent recueilli étant acheminé aux bénéficiaires dès sa réception par le ministère. Le système définit comme bénéficiaires les personnes qui reçoivent des paiements de soutien. « Payeur » est le terme utilisé pour désigner les personnes qui sont tenues de payer un soutien. Les paiements de soutien sont établis par des ententes volontaires conclues entre le payeur et le bénéficiaire et enregistrées auprès du tribunal, ou par des ordonnances de soutien émises par un juge du tribunal de la famille.

2.252 Les paiements de soutien sont acheminés par le ministère de la Justice à l'une de deux destinations. Si le bénéficiaire reçoit de l'aide au revenu de la province, les paiements de soutien sont retenus pour compenser les coûts de l'aide. Les recouvrements effectués au nom de personnes bénéficiaires d'aide au revenu se sont chiffrés à 2,8 millions en 1994-1995 (contre 2,2 millions en 1993-1994), et on s'attend à ce que de telles sommes augmentent sensiblement au cours des prochaines années. Tous les autres paiements reçus par l'entremise du SOSF sont déposés dans un compte en fiducie, et des chèques sont immédiatement émis au nom des bénéficiaires concernés.

2.253 Le gouvernement a apporté en 1992 des modifications considérables aux mesures législatives concernant les ordonnances de soutien et leur exécution. Les objectifs de ces modifications avaient alors été définis comme suit:

Assurer dans toute la mesure du possible que la personne qui a la responsabilité légale de fournir un soutien remplira ses obligations financières envers son conjoint et ses enfants.

Accroître la capacité de la province d'obtenir l'exécution des ordonnances de soutien pour le compte de toutes les familles qui participent au programme.

Réduire les coûts supportés par l'État en matière de prestations d'assistance sociale versées aux familles, en obtenant la contribution financière du père (ou de la mère) ou du conjoint.

Nos constatations relatives au SOSF

Faiblesse dans l'établissement et la surveillance des modalités opérationnelles

2.254 Nous voulions nous assurer que le système SOSF fonctionnait de manière efficiente. Des modalités opérationnelles uniformes appuyées par une surveillance et un apport continu de la part de la direction donnent lieu à un fonctionnement efficient.

2.255 Notre examen des modalités suivies par les commis comptables et par les agents d'exécution a révélé des différences considérables dans l'exécution de leur travail. De façon générale, nous avons constaté de nombreuses incohérences dans les méthodes d'une région à une autre. Nous avons fourni au ministère une liste détaillée de ces différences tant pour les agents d'exécution que pour les commis comptables.

2.256 L'autorité exercée par la direction sur les activités régionales en question est faible. Bon nombre des modalités de tenue de livres et d'exécution se sont peu à peu élaborées dans les régions sans grande orientation de la part du bureau central. Il manque dans les régions un ensemble commun de modalités écrites et à jour. Au moment de notre vérification, le ministère tentait de mettre au point un tel ensemble de modalités. Une ébauche de manuel des modalités nous a été fournie, et le manuel devrait être distribué aux bureaux régionaux sous peu.

2.257 Bon nombre des commis comptables que nous avons interviewés ont mentionné le besoin de formation pour certains aspects de leur travail. La fonction la plus souvent mentionnée est la conciliation bancaire. Certaines régions ne font pas de conciliations bancaires, tandis que d'autres le font incorrectement. La surveillance par la direction des fonctions de tenue de livres et d'exécution a également besoin d'être renforcée.

#### Recommandations

2.258 Nous avons recommandé que la Division des services aux tribunaux assure une formation et fournisse des directives aux commis comptables et aux agents d'exécution dans les régions. On devrait en même temps mettre en application le nouveau manuel des politiques et modalités.

2.259 Nous avons recommandé que toutes les conciliations bancaires des comptes en fiducie soient effectuées et tenues de façon régulière.

#### Réponse du ministère

2.260 Nous sommes d'accord avec le fait qu'une formation continue et des directives doivent être fournies aux commis comptables et aux agents d'exécution pour ce qui est de la prestation du Service des ordonnances de soutien familial. Vous savez peut-être que des séances de formation sur le traitement de l'argent comptant ont été tenues à l'automne 1995 à l'intention de tous les membres du personnel qui s'occupent d'une telle tâche, y compris les commis comptables. Des directives particulières pour les commis comptables, sous la forme d'un chapitre dans le Manuel des directives et procédures - Service des ordonnances de

soutien familial, seront envoyées avant la mi-décembre; une version préliminaire du chapitre avait été examinée et discutée à une réunion des commis comptables au printemps. De plus, une séance est prévue pour le début de 1996 (avant la fin de l'exercice) pour renforcer les directives dans le guide d'utilisation révisé du MAES.

2.261 En ce qui a trait aux directives à l'intention des agents d'exécution, des modifications seront apportées à la politique actuelle et transmises au groupe en question d'ici la fin de l'exercice. L'achèvement de la mise au point de ces directives a été suspendu en attendant la mise en oeuvre d'un système de gestion des cas visant à aider les agents d'exécution dans leur travail. Comme pour les commis comptables, une séance de formation est prévue pour présenter la version définitive du chapitre.

2.262 Cette recommandation traite également de la réalisation régulière des rapprochements bancaires des comptes en fiducie. La question a été abordée au cours des séances de formation sur le traitement de l'argent comptant tenues cet automne; selon la nouvelle directive, il est demandé aux surveillants d'apposer leurs initiales sur les rapprochements effectués, et ils veilleront à ce que les formulaires pertinents soient remplis de façon régulière. De plus, un usager expérimenté du système MAES s'est rendu dans les bureaux régionaux pour enseigner comment se servir du système comme outil de facilitation des rapprochements. Prises ensemble, de telles mesures répondront certainement à la préoccupation exprimée. Nous sommes également d'avis qu'une conformité plus stricte aux lignes directrices relatives à l'utilisation du système atténuera ou éliminera, au bout d'un certain temps, son aspect complexe. [Traduction.]

Deux ensembles de documents  
comptables

2.263 Le SOSF est soutenu par un système comptable informatisé, le MAES, qui s'occupe de l'exécution des ordonnances de soutien. Le système MAES a été élaboré vers la fin des années 1980 pour soutenir les fonctions de comptabilité et d'exécution. Or, il n'a pas la capacité voulue pour fournir des informations complètes et fiables aux commis comptables et aux agents d'exécution. Il s'ensuit qu'un système de comptabilité manuel continue d'être tenu afin d'assurer le degré nécessaire de fiabilité et d'intégralité des informations. Les commis comptables se fient principalement au système de comptabilité manuel.

2.264 En 1993-1994, le ministère a retenu les services d'Andersen Consulting pour la réalisation d'une analyse

préliminaire concernant un nouveau système informatique pour le SOSF. L'étude de 100 000 \$ s'est penchée assez longuement sur la suffisance du système informatique actuel. Le rapport des consultants conclut que le système MAES actuel ne répond pas aux exigences du SOSF. De plus, il n'est pas conforme à l'orientation technologique du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Le rapport cite des problèmes de répétitions du travail par le personnel régional et le manque de confiance dans les informations produites. Notre travail confirme de telles observations.

2.265 L'étude d'Andersen Consulting établit les coûts directs d'un nouveau système à environ 1,4 million de dollars. Les retombées directes sont estimées à 400 000 \$.

Recommandation

2.266 Nous avons recommandé que le ministère élabore un système qui élimine la nécessité des répétitions et qui renforce les contrôles financiers du SOSF, afin d'améliorer l'efficacité des activités de tenue de livres et d'exécution.

Réponse du ministère

2.267 La recommandation vise une efficacité accrue, l'élimination des répétitions et un renforcement des contrôles financiers. Nous sommes d'accord sur le fait qu'il est nécessaire de contrer les faiblesses repérées dans la section en question du rapport. Le personnel a reçu récemment des directives et une formation relativement à la préparation des rapprochements bancaires; des modalités concernant les paiements en trop et les chèques périmés sont comprises dans le chapitre sur la tenue de livres du Manuel des directives et procédures du Service des ordonnances de soutien familial (à paraître à la mi-décembre). Nous reconnaissons que d'autres secteurs sont à revoir de fond en comble.

2.268 Le maintien de deux ensembles de documents comptables n'est pas efficace. La rationalisation de tels processus sera effectuée par l'entremise des initiatives découlant de JINB. [Traduction.]

Risques et contrôles

2.269 Les contrôles financiers et autres contrôles de gestion mis en place par une organisation influent sur la fiabilité des documents comptables. Les contrôles de gestion sont constitués de politiques et de modalités établies et maintenues par la direction afin d'assurer une conduite ordonnée et efficace de ses affaires. Les contrôles financiers servent à protéger les avoirs et à assurer l'intégrité des documents comptables. Les lacunes dans les contrôles financiers peuvent découler de l'absence de politiques

écrites et d'orientation de la direction, d'un manque de formation, ou encore d'une surveillance insuffisante du personnel et des politiques fonctionnelles. Notre vérification du SOSF a mis au jour plusieurs lacunes dans les contrôles financiers.

2.270 Outre les problèmes causés par l'existence de deux ensembles de documents comptables, le risque d'erreur ou de fraude au sein du système du SOSF se trouve accru en raison du nombre élevé d'opérations traitées et des importantes sommes d'argent reçues. Les lacunes dans les contrôles internes augmentent aussi de façon considérable le risque de fraude ou d'erreur dans le traitement des opérations. Au cours de notre vérification, nous avons noté les lacunes suivantes dans les contrôles, lacunes qui accroissent la vulnérabilité de la Division des services aux tribunaux.

- Les conciliations bancaires ne sont pas effectuées de façon régulière.
- L'autorité et la surveillance de la direction à l'égard des fonctions de comptabilité et d'exécution sont faibles.
- Les comptes bancaires en fiducie et de titres ne font pas partie du Système d'information financière de la province. Ces comptes sont entièrement pris en charge par les régions. Aucun compte de contrôle n'existe dans le Système d'information financière de la province.
- Aucune vérification interne n'est effectuée depuis plusieurs années.
- Les procédures de radiation sont faibles.
- Il n'existe aucune procédure établie pour le traitement des paiements en trop.
- Il n'existe aucune procédure établie pour le traitement des chèques périmés des comptes en fiducie ou des chèques de comptes en fiducie qui sont retournés au ministère.

2.271 Ce dernier point suscite des préoccupations particulières en raison de la nature d'une fiducie. Un fond en fiducie détient de l'argent dans l'intérêt d'une autre partie. Dans le cas du SOSF, les payeurs remettent les paiements de soutien en fiducie au ministère et s'attendent à ce que les fonds soient acheminés aux bénéficiaires. Si le bénéficiaire ne peut être trouvé, ou si le chèque n'est pas encaissé, les régions n'ont pas de directives claires quand à ce qu'elles doivent faire des fonds. Dans certains cas, nous croyons comprendre que les opérations sont annulées, et les fonds transférés au bureau central. Un tel traitement semble incorrect.

- 2.272 Nous avons remis au ministère une liste des lacunes dans les contrôles. Nous lui avons demandé d'examiner la liste et d'élaborer un plan d'action visant le renforcement des contrôles. Nous prévoyons faire un suivi sur la question au cours de notre travail de vérification de 1995-1996.
- Examen externe du programme du SOSF
- 2.273 Peu après la révision du programme en 1992, le ministère a retenu les services de consultants externes pour préparer un rapport, qui s'intitule *Le Service d'ordonnances de soutien familial — Rapport d'évaluation*. Les consultants, le Bureau de consultation ÉVAcO enr. et J & J Research Associates Ltd., ont livré leur rapport définitif en septembre 1994. Le Rapport d'évaluation a été déposé à l'Assemblée législative en décembre 1994. Nous avons remarqué que l'évaluation a fait l'objet d'une discussion aux réunions du 19 janvier 1993 et du 14 janvier 1994 du Comité des comptes publics.
- 2.274 L'objet de l'étude était de fournir une évaluation indépendante du programme du SOSF depuis les modifications législatives de 1992. Nous étions contents que le ministère entreprenne une telle évaluation. De notre point de vue, nous voulons voir le ministère mesurer l'efficacité du programme du SOSF.
- 2.275 Le Rapport d'évaluation procède à une analyse coûts-avantages du programme amélioré. Il conclut que les rapports coûts-avantages estimés à l'origine pour le programme amélioré du SOSF n'ont pas été réalisés au cours de la période à l'étude.
- 2.276 Le Rapport d'évaluation contient également de nombreuses recommandations utiles. Dans nos discussions avec les gestionnaires régionaux, on nous a informés que le ministère a l'intention de mettre des comités sur pied pour travailler à la mise en oeuvre des recommandations du Rapport d'évaluation.
- Amendes, cautionnements et dédommagements
- Généralités
- 2.277 Le ministère de la Justice reçoit chaque année des recettes provenant d'une grande variété d'amendes imposées par la Cour provinciale. La catégorie la plus importante concerne les amendes perçues en vertu du Code criminel. En 1992-1993, le ministère a reçu de cette source plus de 1,8 million de dollars. Le total est tombé à 1,6 million en 1993-1994, tandis qu'il s'est chiffré à 1,2 million en 1994-1995.
- 2.278 Les bureaux régionaux du ministère de la Justice sont chargés de telles recettes, y compris la perception des amendes non payées. Les bureaux sont également chargés de s'occuper des



cautionnements versés par les personnes accusées et du traitement des dédommagements reçus de contrevenants. Les bureaux reçoivent les paiements versés en dédommagement par les contrevenants et acheminent les sommes pertinentes aux victimes nommées dans l'ordonnance du tribunal.

Système d'information  
judiciaire

2.279 Nous voulions voir si le traitement des amendes était soutenu par un système d'information efficient, répondant aux besoins de ses usagers. Le principal système utilisé pour traiter les amendes, les cautionnements et les dédommagements est le Système d'information judiciaire, ou SIJ.

2.280 Le SIJ, acheté auprès d'un fournisseur américain, est en place depuis environ 11 ans. Au moment de son achat, il avait été permis au ministère d'analyser le progiciel et ses données de sortie. À la suite de cet essai, plusieurs modifications avaient été apportées afin d'adapter le progiciel aux besoins du ministère.

2.281 Toutefois, les discussions tenues avec le personnel du ministère indiquent qu'il serait trop coûteux ou trop difficile d'apporter aujourd'hui de nouvelles modifications. Le SIJ est vieux et comporte des limites. Le système est incomplet et fragmenté et ne répond pas aux besoins des usagers.

Constatation de plusieurs  
problèmes relatifs au SIJ

2.282 Nous avons pris en note plusieurs plaintes formulées par le personnel régional au sujet du système SIJ. Selon le personnel, l'entrée de données dans le SIJ est lente et répétitive. L'interrogation directe est lente. Les capacités de production de rapports du SIJ comportent des limites. Ainsi, aucun rapport particulier n'est produit pour déterminer la date à laquelle les dédommagements doivent être payés ou pour repérer toutes les personnes qui s'acquittent d'une amende en faisant des travaux d'intérêt communautaire.

2.283 De plus, le personnel régional passe une partie de son temps à répondre à des demandes de renseignements provenant de divers intervenants, par exemple la police, les procureurs de la Couronne ou le personnel du ministère du solliciteur général. Nous estimons que le personnel régional du ministère de la Justice pourrait consacrer ses efforts à des tâches plus productives si l'information contenue dans le SIJ était directement accessible à ces autres usagers.

2.284 Les difficultés avec lesquelles le personnel est aux prises en raison des lacunes du SIJ semblent aggravées par d'autres facteurs. Tout comme nous l'avions constaté dans le cas des

ordonnances de soutien familial, l'autorité exercée par la direction sur les activités régionales du SIJ est faible. Il existe un Guide des règles et modalités de la Cour provinciale qui traite du traitement de l'argent comptant et des documents, mais il est désuet. Certaines sections datent de janvier 1982. Le ministère a approuvé le manuel en juin 1984, et la dernière modification par écrit remonte à mars 1985. Rien ne prouve que les régions appliquent ces modalités de façon uniforme. En fait, au moins une région n'avait pas du tout connaissance du manuel. Une autre savait que le manuel existait, mais elle ne pouvait le trouver.

#### Réponse du ministère

2.285 Il est indiqué que le Guide des règles et modalités de la Cour provinciale est désuet. Dans le cadre des séances de formation sur le traitement de l'argent comptant tenues cet automne, il a été remis au personnel qui s'occupe d'opérations au comptant un guide révisé sur le traitement de l'argent comptant. [Traduction.]

2.286 Le ministère n'a aucun moyen d'examiner les activités régionales du SIJ et de comparer l'application des modalités d'une région à l'autre. Dans certains cas, les régions ont besoin de conseils sur les modalités, mais le personnel ne sait pas trop à qui adresser ses questions. Ainsi, nous avons remarqué que le ministère n'a aucune règle en place pour préciser pendant combien de temps les dédommagements non réclamés doivent rester dans les comptes bancaires régionaux. Aucune règle ne précise non plus quelle devrait être la distribution finale de ces sommes.

#### JINB répondra peut-être aux insuffisances

2.287 Tel qu'il est noté précédemment, le ministère est à conclure un contrat avec Andersen Consulting en vue de la conception, de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'une solution globale intégrée qui répondra aux besoins du ministère en matière d'information. Des cadres supérieurs du ministère de la Justice nous ont fourni un bref aperçu de la solution proposée qu'est le Système intégré d'information de la justice du Nouveau-Brunswick, ou JINB. À l'origine, le ministère avait indiqué que les coûts s'élèveraient à environ 8 millions de dollars. Parmi les estimations subséquentes que nous avons reçues de la direction, certaines atteignaient 45 millions de dollars.

2.288 Nous croyons comprendre que de nombreux aspects de la structure actuelle du ministère seront touchés. Nous n'avons toutefois reçu que des renseignements préliminaires sur la proposition de JINB. Nous n'avons vérifié ni évalué aucun des changements proposés.

2.289 Un récent article dans les médias signale que le traitement des amendes serait le premier secteur de réforme auquel s'attaquerait JINB dans une première étape. Vraisemblablement, le traitement de ces amendes nécessiterait le soutien d'un système d'information amélioré. Nous ne formulons aucune recommandation détaillée au sujet du SIJ actuel en prévision de cette première étape de JINB. Nous savons bien, par notre travail de vérification, pourquoi les systèmes actuels et la structure sont à l'étude.

Les amendes non payées sont à la hausse

2.290 En effectuant notre vérification, nous avons cherché entre autres à nous assurer que les amendes, les cautionnements et les dédommagements sont comptabilisés correctement et protégés contre les pertes et qu'il en est fait rapport en temps opportun. Notre principale préoccupation à cet égard concerne l'augmentation alarmante du montant des amendes non réglées.

2.291 Le montant des amendes à recevoir s'accroît depuis quelques années. Le tableau qui suit présente des montants tirés du Rapport annuel détaillé du ministère concernant les tribunaux de la Cour provinciale.

Tableau 3 — Augmentation des amendes à recevoir

Exercice terminé le	Amendes à recevoir	Augmentation par exercice
31 mars 1995	4 057 649 \$	22 p. 100
31 mars 1994	3 338 775 \$	20 p. 100
31 mars 1993	2 787 697 \$	34 p. 100
31 mars 1992	2 077 970 \$	--

2.292 Depuis le 31 mars 1992, le montant en dollars est passé de 2,1 millions à 4,1 millions. Au niveau actuel de 4,1 millions, les amendes à recevoir se chiffrent à trois fois les recettes tirées de cette source en 1995.

Réponse du ministère

2.293 Les chiffres comprennent les amendes imposées il y a moins de 90 jours ainsi que les amendes non encore dues. Or, les chiffres cités [au tableau 3] représentent les amendes à recevoir. Si les chiffres représentant les amendes en retard (avec ou sans mandat émis) avaient été utilisés, le résultat aurait été une augmentation, soit de 1,3 million de dollars en mars 1992 à 2,3 millions de dollars en mars 1995. Si l'on ajoute les observations qui suivent le tableau 3 (les facteurs qui contribuent à l'augmentation des amendes à recevoir) et qui portent sur les

faiblesses concernant la perception des amendes, le lecteur en conclurait que les chiffres présentés au tableau 3 représentent la valeur totale des amendes non payées, ce qui n'est pas le cas. [Traduction.]

2.294 Nous sommes d'avis que plusieurs facteurs peuvent contribuer à cette augmentation des amendes à recevoir:

- Aucune mesure dissuasive de nature financière ne s'applique au paiement en retard des amendes.
- L'un des principaux outils de perception est inefficace.
- Les amendes ne sont pas faciles à payer.
- Il règne peut-être une certaine incertitude quant aux modalités.

Aucune mesure dissuasive de nature financière

2.295 Dans le contexte de la structure actuelle, aucune mesure dissuasive de nature financière n'est en place si les amendes sont payées en retard ou ne sont pas payées du tout. Dans un cas comme dans l'autre, le montant de l'amende demeure exactement le même qu'au moment de son imposition.

2.296 En général, après avoir été jugé coupable ou déclaré coupable, le contrevenant a 45 jours pour payer l'amende. Il y a eu à ce stade au moins une comparution. À notre avis, le problème de perception serait atténué si la personne qui a été jugée coupable ou déclarée coupable devait verser une surcharge administrative une fois les 45 jours écoulés.

Outil de perception inefficace

2.297 Si une amende n'est toujours pas payée après la date limite, les tribunaux ont deux principaux outils de perception à leur disposition. Dans le cas des infractions à la Loi sur les véhicules à moteur, un avis de défaut de paiement peut être émis. Pour les autres genres d'infractions, un mandat de dépôt peut être signifié au contrevenant.

2.298 Un avis de défaut de paiement donne lieu à la suspension des droits de conducteur d'une personne. Voilà sans nul doute une mesure dissuasive très efficace. Si une personne veut continuer à conduire, l'amende doit être payée.

2.299 Le mandat de dépôt est un document légal, signé par un juge, qui autorise la police à arrêter le contrevenant et à le mettre en prison. Le mandat de dépôt est généralement acheminé au corps de police ayant porté l'accusation au départ.

2.300 Règle générale, on pourrait s'attendre à ce que l'émission d'un mandat persuade bon nombre de contrevenants à payer leurs amendes non réglées. La menace d'une incarcération devrait être une puissante mesure dissuasive. Cependant, si les mandats ne sont pas systématiquement exécutés, leur effet dissuasif s'en trouve affaibli.

2.301 Le tableau ci-dessous contient les montants relatifs aux mandats non exécutés, tirés du Rapport annuel détaillé du ministère concernant les tribunaux de la Cour provinciale. Le tableau montre que le nombre de mandats non exécutés et leur valeur en dollars sont à la hausse. Les sommes qui figurent au tableau 4 sont incluses dans le total des amendes non payées du tableau 3.

Tableau 4 --- Augmentation des mandats non exécutés

Exercice terminé le	Nombre de mandats non exécutés	Valeur en dollars	Hausse de la valeur en dollars par exercice
31 mars 1995	6 010	2 239 144 \$	25 p. 100
31 mars 1994	5 443	1 786 884 \$	34 p. 100
31 mars 1993	4 507	1 331 834 \$	27 p. 100
31 mars 1992	4 135	1 047 930 \$	--

\* Un mandat non exécuté est un mandat rédigé par le personnel de la Cour provinciale, transmis à la police mais non signifié au contrevenant.

2.302 Les mandats non exécutés augmentent dans des proportions similaires aux amendes non payées. Notre conclusion est qu'on n'a pas recours de façon efficace à cet important outil de perception.

2.303 Pourquoi en est-il ainsi? Divers facteurs sont probablement en jeu.

2.304 Selon le personnel du ministère, il arrive parfois que la police soit d'avis que le coût engagé pour trouver le contrevenant et exécuter le mandat excède largement l'amende qui est due. Il pourrait s'agir d'un facteur important.

2.305 Un autre facteur pourrait être l'absence de modalités uniformes. Il ressort de notre travail de vérification que certaines régions assurent effectivement le suivi des mandats non exécutés.

Nous n'avons cependant pas réussi à trouver de modalités de suivi par écrit concernant les mandats de dépôt non exécutés.

Recommandation

2.306 Le ministère devrait élaborer des modalités visant à déterminer qui, dans chaque région, est chargé du suivi des mandats non exécutés, ainsi que des mesures de suivi recommandées.

Réponse du ministère

2.307 La recommandation stipule que le ministère de la Justice devrait déterminer le centre de responsabilité des mandats non exécutés. Nous sommes d'accord. Il semble exister à l'heure actuelle des divergences d'opinion importantes sur la « durée de vie » d'un mandat de dépôt relatif au non-paiement d'une amende. Selon le genre d'infraction, la GRC et les corps de police municipaux ont fixé des délais pour ces mandats. Une fois le délai expiré, le mandat est « mis en veilleuse ». Le juge en chef de la Cour provinciale s'est toutefois dit d'avis que la durée de tels mandats est indéterminée. La question des mandats non exécutés et de leur valeur en dollars est un sujet qui a fait l'objet de beaucoup d'attention dans le cadre de l'étude sur la réforme des amendes. C'est un domaine qui a été subsumé sous JINB, comme vous le savez sans doute.

2.308 Nous tenons à noter que la portée des mesures d'exécution concernant les amendes fédérales non payées prévues par la loi sera élargie grâce à la proclamation des modifications au Code criminel plus tard en 1996. L'incarcération des contrevenants en raison du non-paiement d'une amende ne rapporte aucune recette à la province et doit seulement avoir lieu en dernier ressort pour les contrevenants qui peuvent mais ne veulent pas payer. Les modifications au Code criminel permettront l'exécution des amendes par le refus d'émettre ou de renouveler des licences et des permis, par l'enregistrement d'une amende non payée à titre de jugement en matière civile ainsi que par le programme d'option-amende. En vertu des nouvelles dispositions, on insiste sur le fait que le juge qui prononce la peine devrait faire une enquête complète sur la capacité de payer du contrevenant afin de voir si la personne a effectivement les moyens de payer. [Traduction.]

2.309 Les mandats de dépôt émis à la Direction de l'application des lois sur les véhicules utilitaires du ministère du solliciteur général posent un problème particulier. En effet, le personnel de la direction se dit restreint dans les mesures qu'il peut prendre pour exécuter le mandat. Il envoie des lettres par la poste pour informer les contrevenants qu'ils ont été jugés coupables. Il n'y a

cependant aucune donnée facilement accessible à des fins de suivi aux postes de pesée de la province.

#### Amendes difficiles à payer

2.310 Il n'est pas toujours facile de payer les amendes. Les modalités de paiement semblent conçues dans l'intérêt du percepteur et non du contrevenant. En voici des exemples:

- Les billets doivent être payés dans la circonscription judiciaire où ils ont été émis, quel que soit l'endroit où habite le contrevenant.
- Un billet non payé à la date limite doit être renvoyé à la Cour provinciale. Il revient alors au système judiciaire de percevoir le paiement. Si le billet découle d'une infraction à la Loi sur les véhicules à moteur, il devient payable au registraire des véhicules à moteur lorsqu'un verdict de culpabilité est prononcé. Pour compliquer davantage les choses, les billets relatifs aux véhicules à moteur peuvent être réglés à la Cour provinciale à la date de la comparution seulement!
- Les tribunaux de la Cour provinciale n'acceptent pas les chèques personnels; il faut payer en espèces, par chèque visé ou par mandat. (La plupart des services de police et la Direction de l'application des lois sur les véhicules utilitaires acceptent les chèques personnels.)
- Les bureaux de la Cour provinciale ont en place une procédure complexe pour le paiement d'amendes imposées par un autre tribunal. À l'heure actuelle, la procédure exige du tribunal qui reçoit l'argent qu'il le dépose dans le compte des dédommagements. Un chèque est ensuite émis au tribunal qui a imposé l'amende. Il faut généralement une correspondance écrite pour transmettre les détails de l'argent de l'amende.
- Certains bureaux de la Cour provinciale n'aiment pas les paiements partiels, et au moins un bureau ne les accepte pas. Les amendes imposées en vertu de certaines sections du Code criminel du Canada ou de la Loi sur la taxe d'accise se chiffrent parfois en milliers de dollars. Il est alors difficile pour le contrevenant de payer la somme entière en un seul versement.

- Certains corps de police ne perçoivent pas d'argent du contrevenant lorsqu'ils exécutent les mandats de dépôt. Ils emmènent la personne à la prison ou au tribunal pour lui permettre de payer. Il y a au moins un corps de police de la province qui percevra l'amende si la personne offre de payer sur-le-champ, ce qui évite à la personne d'aller en prison ou à la police de se rendre à la prison.

2.311 Il se peut que de tels facteurs aient contribué à la hausse des amendes à recevoir. On pourrait se demander pourquoi les amendes ne peuvent être payées aux centres de services gouvernementaux, dans les kiosques ou dans les banques à charte. Pourquoi ne peut-on pas utiliser une carte de crédit ou de débit? Pourquoi n'accepte-t-on pas les paiements partiels à tous les bureaux? Vraisemblablement, l'initiative de JINB, qui est axée sur la clientèle, examinera certaines de ces questions.

Recommandation

2.312 Nous avons recommandé que le ministère envisage de faciliter le paiement des amendes pour le public.

Réponse du ministère

2.313 Nous sommes d'accord avec votre recommandation. Le programme de JINB permettra de réaliser de tels objectifs. Bon nombre des suggestions que vous faites sont comprises dans l'initiative.

2.314 Si les bureaux de la Cour provinciale acceptent le paiement des billets relatifs à des infractions à la Loi sur les véhicules à moteur à la date de la comparution seulement, c'est que, une fois qu'une condamnation par défaut est déposée, un formulaire d'avis de non-paiement est rempli et envoyé à la Direction des véhicules à moteur et au contrevenant, lequel est informé que, si le paiement n'est pas reçu dans le délai indiqué, la Direction des véhicules à moteur suspendra son permis de conduire. L'amende devient une somme à recevoir de la Direction des véhicules à moteur du ministère des Transports, puisque c'est elle qui applique la mesure d'exécution. Si des liens électroniques étaient établis entre Justice et Transports, l'un ou l'autre pourrait accepter de tels paiements. [Traduction.]

Incertitude possible quant aux modalités

2.315 Il est possible qu'une partie de l'augmentation des amendes à recevoir soit attribuable à une certaine incertitude quant aux modalités parmi le personnel des tribunaux. Nous avons constaté que les régions n'ont aucune modalité écrite pour leur indiquer pendant combien de temps les mandats non exécutés devraient demeurer une somme à recevoir.



2.316 Nous avons également observé que le manque de documentation dans les régions fait qu'il est difficile de déterminer la fréquence avec laquelle les régions examinent les recevables des causes relatives au Programme d'option-amende. Il s'agit d'un programme qui permet aux contrevenants de s'acquitter de leur amende en faisant des travaux d'intérêt communautaire. Le programme est administré par le ministère du solliciteur général. Lorsqu'une amende est imposée, le personnel de la Cour provinciale informe le contrevenant de l'existence du Programme d'option-amende et lui indique qu'il doit communiquer avec le ministère du solliciteur général pour en connaître les détails.

2.317 Nous n'avons trouvé au ministère de la Justice aucun document qui explique les modalités à suivre pour bien identifier la somme à recevoir comme une option-amende. Aucune directive n'a été fournie aux régions sur l'obtention de renseignements précis sur le Programme d'option-amende. Aucun rapport du SIJ ne permet de dresser une liste de toutes les personnes inscrites au programme. Il semble toutefois que chaque région ait mis au point un système pour identifier les options-amendes. Néanmoins, il est possible que l'augmentation de la somme à recevoir puisse être attribuable en partie à des amendes non classées comme des options-amendes. Si c'est le cas, un certain nombre de personnes ont pu s'acquitter de leur amende en faisant des travaux d'intérêt communautaire, alors que la valeur en dollars de l'amende initiale est toujours comptabilisée dans le total des amendes non payées.

Réponse du ministère à l'augmentation des amendes à recevoir

2.318 Au cours de notre vérification, nous avons examiné trois rapports portant sur la perception des amendes. Nous avons constaté qu'un groupe de travail gouvernemental interne a préparé en août 1992 un document sur la réforme de la perception des amendes intitulé Fines Collection Reform. Le groupe de travail reprend dans son rapport des recommandations de rapports antérieurs préparés par la Division des services de gestion du ministère des Finances et par le comité interministériel sur la perception des amendes.

2.319 On nous a informés que le ministère est à mettre au point une proposition visant à faciliter la perception des amendes non payées. Nous croyons comprendre que la proposition doit recevoir l'approbation d'un organisme central et qu'elle sera incorporée à la solution de la justice intégrée.

Recommandation

2.320 Nous avons recommandé que le ministère prenne des mesures immédiates pour percevoir les amendes non payées.

Les mesures prises devraient s'attaquer aux causes de l'augmentation que les divers rapports et études ont dégagées.

Réponse du ministre

2.321 Nous sommes d'accord avec votre recommandation. Le programme de JINB permettra de réaliser de tels objectifs. Bon nombre des suggestions que vous faites sont comprises dans l'initiative. [Traduction.]

Commentaire général du sous-ministre

2.322 J'aimerais profiter de l'occasion, au nom de la Division des services aux tribunaux, pour remercier vos vérificateurs de leur consultation tout au long de la période de vérification ainsi que de l'information détaillée fournie aux gestionnaires de la Division des services aux tribunaux pour les aider à traiter certaines des questions soulevées. Leur aide et leur approche ont été appréciées des personnes concernées. [Traduction.]

---

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

2.323 Dans notre rapport de 1993, nous avons fait des observations sur une vérification effectuée au ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie. Nous avons formulé en 1993 neuf recommandations générales. Le ministère était d'accord avec toutes les recommandations. À la date du présent rapport, six des neuf recommandations avaient été mises en oeuvre ou faisaient l'objet de mesures s'insérant dans les efforts soutenus du ministère pour améliorer ses activités. Les paragraphes qui suivent abordent les trois points qui n'ont pas encore été traités.

2.324 Nous recommandions que le ministère analyse ses besoins en matière de transport afin de déterminer le meilleur moyen du point de vue rapport efficacité-coût de combler ces besoins.

2.325 La recommandation vise à traiter la question du remplacement des véhicules à la fin de leur vie utile. Lorsqu'un remplacement est nécessaire, le type de véhicule devrait être choisi en fonction des exigences de l'emploi et du coût. Le ministère a fait des progrès dans le domaine; il a en effet remplacé des camions-citernes de 1 000 gal par des véhicules à quatre roues motrices plus petits. En outre, des camions d'une demi-tonne ont été remplacés par des camions d'un quart de tonne ou de trois quarts de tonne. Certains véhicules n'ont pas été remplacés en raison d'un changement dans la méthode d'exécution du programme et des restrictions des dépenses imposées par les organismes gouvernementaux centraux.

2.326 Nous reconnaissons qu'il s'agit d'un problème à la grandeur du gouvernement et nous encourageons les organismes centraux dans leurs efforts visant à aider les ministères d'exécution à trouver une solution.

2.327 Le ministère poursuit la mise en oeuvre des recommandations qui suivent concernant l'affectation des coûts.

2.328 Nous recommandons que le ministère révise l'affectation actuelle des coûts de main-d'oeuvre.

2.329 Afin de comptabiliser les coûts avec plus d'exactitude, nous recommandons que le ministère impute les coûts des véhicules aux programmes au sein desquels ces coûts apportent un soutien direct aux activités du programme.

2.330 Le ministère indique qu'il s'attend à court terme à de nombreux changements dans les programmes et dans sa méthode d'exécution des programmes. Par conséquent, les affectations de coûts déterminés selon le système actuel d'exécution des programmes deviendraient rapidement désuètes.

2.331 Nous comprenons la position du ministère, mais nous sommes cependant d'avis que le coût d'un programme constitue une information cruciale dans la décision d'apporter des changements.

2.332 Nous tenons à féliciter le ministère pour les améliorations apportées à la gestion de la lutte contre les incendies. Des améliorations à la planification des activités de présuppression sont notées, entre autres le déploiement des avions-citernes plus près des zones à danger d'incendie élevé durant la journée, des améliorations apportées au matériel de lutte contre les incendies (utilisation de plus petits camions-citernes à quatre roues motrices, augmentation du nombre de dispositifs de pulvérisation à mousse) et l'établissement d'objectifs clairs relativement au délai entre la découverte d'un incendie de forêt et la lutte contre cet incendie. Grâce à une bonne communication avec les régions et aux changements mentionnés ci-dessus, il semble que le ministère ait atteint un équilibre beaucoup plus efficace et efficient dans ses activités de lutte contre les incendies.

2.333 Selon un récent rapport du ministère, le nombre réel d'incendies jusque là en 1995 avait légèrement dépassé la moyenne des cinq dernières années, mais la superficie totale brûlée n'atteignait que 10,6 % de la moyenne des cinq dernières années. Voilà un résultat particulièrement impressionnant pour

une année où les indices extrêmes de danger d'incendie de forêt ont été plus nombreux que jamais.

---

**Ministère de  
l'Approvisionnement et  
des Services**

2.334 Dans le cadre de notre vérification de la province pour l'exercice terminé le 31 mars 1995, nous avons examiné un échantillon d'opérations de dépenses du ministère de l'Approvisionnement et des Services.

**Paiements versés aux  
entrepreneurs**

2.335 Le ministère a comme directive de rejeter à l'ouverture des soumissions toute soumission qui contient un chiffre inexact relatif à un sous-traitant. Le rejet d'une telle soumission se fonde sur les règlements afférents à la Loi sur les contrats de construction de la Couronne. Nous avons cependant constaté que cette directive n'a pas été suivie dans l'adjudication du contrat de construction de l'hôpital de Miramichi. Une soumission qui comportait un chiffre inexact relatif à un sous-traitant n'a pas été rejetée. Le ministère nous a indiqué que l'erreur n'avait été découverte qu'après l'adjudication du contrat.

2.336 Les règlements de la Loi sur les contrats de construction de la Couronne exigent que les adjudicataires fournissent une preuve d'assurance dans les 14 jours suivant la notification les informant que leur soumission a été retenue. Nous avons noté un cas où l'entrepreneur n'avait pas fourni de preuve d'assurance. Le ministère nous a informés qu'une preuve d'assurance avait été reçue par la suite et il a indiqué avoir resserré son contrôle à cet égard.

2.337 Notre examen a également révélé un cas où un paiement de 1 260 \$ versé en trop à un entrepreneur s'était produit en raison d'une erreur d'écriture dans le transfert d'un montant de la demande de modification à la demande de paiement périodique. Grâce à notre vérification, le paiement en trop a été recouvré depuis.

---

**Ministère des Transports**

2.338 Dans notre rapport de 1993, nous avons fait des observations sur une vérification effectuée au ministère des Transports. Nous y formulons 22 recommandations; le ministère s'était dit d'accord avec 15 d'entre elles. À la date du présent rapport, 13 recommandations avaient été mises en oeuvre ou faisaient l'objet de mesures s'insérant dans les efforts soutenus du

ministère pour améliorer ses activités. Le texte qui suit traite des recommandations que le ministère n'a pas mises en oeuvre.

2.339 Le ministère avait jugé que cinq des recommandations n'étaient alors pas rentables. Il s'agit des recommandations suivantes:

- Que le ministère instaure un élément de concurrence dans le choix des experts-conseils qui fournissent des services d'ingénierie dans le cadre du travail de tracé des routes et d'arpentage.
- Que le paiement final versé à un expert-conseil soit suffisamment important eu égard au coût total du projet et qu'il soit lié à l'achèvement fructueux du projet.
- Que le ministère effectue une analyse coût-avantages et s'en serve comme facteur de détermination des priorités en matière de construction routière.
- Que le ministère se dote d'un système plus objectif d'établissement des priorités pour les besoins d'entretien. Tous les districts et divisions devraient remplir les plans saisonniers et les feuilles de travail sur les besoins d'entretien afin de garantir que le ministère dispose d'une liste complète des besoins en matière d'entretien.
- Que le ministère présente un rapport sur le rendement en matière d'environnement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du ministère. Les mesures de rendement en matière d'environnement devraient comprendre les coûts liés aux considérations d'ordre environnemental.

2.340 Le ministère avait jugé que deux des recommandations n'aidaient en rien l'efficacité des activités ou l'obligation redictionnelle envers le public. Nous avons formulé les recommandations suivantes:

- Que le ministère s'assure que les demandes liées aux travaux des projets de comté n'entravent pas le calendrier régulier des travaux d'entretien. De plus, nous recommandons au ministère des Transports d'affecter à l'entretien des routes une partie des sommes destinées aux projets de comté. Cela

permettrait un provisionnement additionnel nécessaire sans augmentation globale des dépenses.

- Que le ministère présente des rapports en fonction des projets de la Direction de la planification pour tous les projets de constructions routière dans une section appropriée du rapport annuel. L'information pourrait comprendre des renseignements sur les sommes d'argent dépensées au cours de l'année, les sommes engagées par contrat individuel, la totalité des sommes engagées jusqu'à ce jour, des estimations des coûts, des estimations des contrats et le pourcentage des travaux achevés.

2.341 Par ailleurs, le ministère appuie deux recommandations sans les mettre en oeuvre, car il estime qu'elles exigent des décisions stratégiques de haut niveau qui sont hors de son contrôle. Nous avons recommandé:

- Que, dans le cadre de la planification globale de l'entretien, le ministère des Transports élabore un plan d'entretien préventif. Ce plan devrait reposer sur l'état et le cycle de vie des routes. Il devrait déterminer la nature des travaux requis, leur fréquence et leurs coûts estimatifs. Lorsque les fonds sont insuffisants, le ministère devrait en faire connaître les conséquences.

2.342 Le ministère prétend que le financement est inadéquat pour effectuer un entretien préventif suffisant; par conséquent, la planification de l'entretien devient théorique.

2.343 Nous avons également recommandé:

- Que le ministère s'assure du respect de sa politique en matière de services d'entretien sur les chemins privés. De plus, le ministère devrait envisager l'intégration des recommandations pertinentes de l'étude de la CUTER.

2.344 Le ministère a indiqué que la province n'avait donné aucune suite aux recommandations de l'étude de la CUTER qui touchent le ministère des Transports.

2.345 Le rejet par le ministère de plusieurs de nos recommandations nous préoccupe. Nous estimons qu'une analyse plus poussée des questions soulevées s'impose.

## Généralités

Pertes par suite de fraude, de  
faute ou d'erreur

2.346 Le paragraphe 13(2) de la Loi sur le vérificateur général exige que nous fassions rapport à l'Assemblée législative de tous les cas de pertes ou d'insuffisances importantes par suite de fraude, de faute ou d'erreur d'une personne.

2.347 Les pertes importantes suivantes ont été subies par des ministères et des organismes:

Ministère de l'Éducation  
· Déficit de caisse dans des écoles 1 820 \$

Ministère des Finances  
· Déficit de caisse dans divers bureaux de perception 2 789 \$

Ministère de la Santé et des Services  
communautaires  
· Services d'assurances-maladies fournis à des  
personnes non admissibles 27 357 \$  
· Déficits de caisse 1 510 \$

Ministère du Développement des ressources  
humaines  
· Chèques encaissés par des personnes non  
admissibles à recevoir des fonds 54 464 \$

Ministère de la Justice  
· Déficits de caisse 2 241 \$  
· Déficit attribuable à la perte d'un dépôt  
bancaire 9 200 \$

Ministère des Transports  
· Sommes facturées frauduleusement à la  
province 11 088 \$

Feuille de paie

Allocations de retraite

2.348 Notre vérification de la feuille de paie a compris un examen des cessations d'emploi. Nous avons notamment vérifié la cessation d'emploi d'un instructeur du collège communautaire dont le contrat d'emploi de durée déterminée avait expiré. Il avait reçu une allocation de retraite en application des dispositions de sa convention collective. Il avait ensuite été immédiatement réengagé pour une autre année scolaire. L'à-propos d'un tel paiement semble résider dans la définition du terme « cessation d'emploi ». Étant donné que cet employé avait travaillé en vertu d'une série de contrats annuels — ce qu'il a

continué à faire après avoir reçu l'allocation —, nous avons mis en doute le fait qu'il s'agisse dans son cas d'une « cessation d'emploi ». Nous avons aussi noté que le ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail n'avait pas modifié, au dossier de l'employé, la date d'anniversaire pour le calcul de l'allocation de retraite. Dans une telle situation, l'employé pourrait éventuellement recevoir un double versement d'allocation de retraite.

2.349 Le ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail reconnaît la difficulté que présente l'interprétation de la disposition du contrat traitant des allocations de retraite. Il indique cependant que les modalités actuelles sont acceptables pour toutes les parties en cause et permettent d'imputer l'allocation de retraite au client approprié. Le ministère est d'accord sur le fait que la date d'anniversaire des employés qui reçoivent une allocation de retraite devrait être mise à jour, et il a indiqué qu'une telle mesure est maintenant en vigueur.

2.350 Au cours de l'année, la Direction des pensions et des avantages assurés a émis une formule révisée pour l'allocation de retraite, à utiliser pour tout membre du personnel non syndiqué prenant sa retraite après le 30 septembre 1994. La nouvelle formule calcule l'allocation en fonction de cinq jours de salaire par année d'emploi continu, comparativement à l'ancienne formule qui était fondée sur cinq jours ouvrables de salaire par année d'emploi continu. Une telle modification fait concorder l'interprétation de la politique relative aux employés non syndiqués avec les dispositions des contrats actuels des employés syndiqués. Il s'ensuit que les allocations de retraite calculées selon la nouvelle formule sont inférieures à ce qu'elles auraient été si elles avaient été calculées à l'aide de l'ancienne formule.

2.351 Nous avons examiné un nombre limité d'allocations de retraite calculées au moment où la nouvelle formule est entrée en vigueur et constaté des incohérences dans son utilisation. Nous avons porté ces incohérences à l'attention du ministère. Celui-ci a indiqué que, pour les employés qui avaient fait une demande et dont l'allocation de retraite avait été calculée à l'aide de l'ancienne formule, le taux cité à l'origine avait été respecté. Nous avons découvert un cas où une telle directive a été appliquée seulement après que l'employé à la retraite eut demandé une vérification.

Documents aux dossiers

2.352 Nous avons constaté des incohérences d'un ministère à l'autre dans les documents versés aux dossiers de paie des



employés. Nous avons recommandé que soient établies des normes minimales relatives aux documents à verser aux dossiers des employés. Le ministère des Finances a l'intention d'étudier la question au cours du présent exercice.

Demandes de remboursement  
des frais de déplacement

2.353 Un aspect important de la reddition de comptes du gouvernement est de s'assurer que les montants des demandes de remboursement des frais de déplacement sont raisonnables. Il est attendu des gouvernements qu'ils élaborent et maintiennent des politiques adéquates pour faciliter cette reddition de comptes.

Généralités

2.354 L'année dernière, nous avons effectué un examen des frais des sous-ministres. Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons formulé six recommandations. Le ministère des Finances nous avait informés que nos recommandations seraient adoptées et que la formule de demande de remboursement serait révisée pour en tenir compte, tout comme la Directive sur les voyages des hauts fonctionnaires. Un comité a été mis sur pied à une telle fin.

2.355 Nous avons vu une ébauche de la formule de demande de remboursement révisée. À notre avis, la formule nécessite toujours d'autres modifications. Nous ne sommes au courant d'aucune mesure visant à réviser la Directive sur les voyages des hauts fonctionnaires.

2.356 Cette année, nous avons examiné les frais de déplacement des ministres et de leurs chefs de cabinet. Notre examen est terminé, et les recommandations que nous formulons à l'endroit des ministres et de leurs chefs de cabinet complètent celles que nous formulons l'année dernière dans le cas des sous-ministres.

2.357 Nous signalions l'année dernière que la province a deux directives qui s'appliquent aux sous-ministres, soit la Directive sur les voyages des hauts fonctionnaires et la Directive sur les déplacements. Deux directives régissent les frais de déplacement remboursables des ministres, soit la directive concernant les membres du Conseil exécutif et la directive concernant les députés. Les chefs de cabinet des ministres doivent se conformer à la Directive sur les déplacements et à la directive sur le remboursement des frais de logement en location.

Étendue

2.358 Nous avons examiné les comptes de frais des ministres et de leurs chefs de cabinet pour juger de la conformité aux directives respectives qui les régissent. Nous avons contrôlé par

sondages les demandes de remboursement pour voir si:

- les demandes sont dûment approuvées;
- les demandes d'indemnité de logement sont dûment justifiées;
- l'indemnité journalière de subsistance à Fredericton et l'indemnité journalière de subsistance dans la circonscription sont raisonnables (pour les ministres seulement);
- les demandes de remboursement des frais de repas sont raisonnables;
- les demandes de remboursement des frais de réunions d'affaires et de représentation sont raisonnables et dûment justifiées;
- les montants pour lesquels un remboursement est demandé ne contiennent aucun article expressément exclu par les directives;
- les demandes de remboursement des frais de déplacement en avion sont dûment justifiées;
- les demandes de remboursement des frais d'hôtel sont aux tarifs convenus dans le répertoire du gouvernement;
- les autres frais de représentation admissibles sont raisonnables et dûment justifiés;
- le codage et les additions de comptes sont exacts;
- les formules sont remplies correctement et présentées dans un délai raisonnable.

Observations et recommandations

2.359 Les ministres sont les agents publics les plus tenus de rendre des comptes. Ils doivent non seulement répondre de leurs actes à leurs collègues de l'Assemblée législative mais aussi en répondre directement aux médias et au public. Les ministres jouent un rôle important dans l'élaboration de la politique gouvernementale, ce qu'ils font par l'entremise du Comité des politiques et des priorités et du Conseil de gestion du Cabinet ainsi que du Cabinet comme tel. Si les décisions prises par ces comités nécessitent l'autorisation additionnelle de l'Assemblée législative, il revient au ministre de présenter et de défendre sa proposition à une séance de l'Assemblée législative.

2.360 Les observations que nous formulons se limitent au traitement des demandes de remboursement ainsi qu'aux directives sur les frais et aux formules de demande de remboursement pertinentes. Nous n'avons aucune autre constatation importante à signaler.

- 2.361 Nous recommandons que les différentes directives sur les déplacements concernant les ministres, les chefs de cabinet des ministres et les sous-ministres soient révisées pour en améliorer la cohérence, dans la mesure du possible, et pour qu'une seule directive autonome soit établie à l'intention de chaque groupe plutôt que deux.
- Autorisation des demandes de remboursement des frais de déplacement
- 2.362 Une personne qui présente une demande de remboursement de frais de déplacement doit signer la formule, qui contient l'attestation suivante : « Je certifie que ceci est un exposé véridique et exact des dépenses et des distances que j'ai effectuées pour le compte du gouvernement ».
- 2.363 Toutefois, la formule ne contient pas d'attestation similaire pour les autorisations de dépenses et de paiement. L'autorisation de dépenses permet d'engager des frais à imputer à un budget et confirme la validité des montants. L'autorisation de paiement permet de faire une demande de chèque et confirme l'exactitude, l'authenticité ainsi que la légalité du paiement.
- 2.364 Nous recommandons que la personne qui autorise les dépenses ou les paiements signe la formule et fournisse une attestation qui reflète la valeur qu'elle ajoute au processus.
- Qui devrait fournir les autorisations?
- 2.365 Nous avons posé la question l'année dernière. Les exigences des directives en matière d'autorisation ne sont pas précises. Ainsi, il semblerait logique que les ministres autorisent les dépenses de leurs chefs de cabinet, puisqu'ils dirigent et connaissent les tâches qui leur sont assignées. Par contre, il est moins facile de déterminer qui devrait autoriser les dépenses des ministres ou de leurs sous-ministres. L'autorisation de paiement des trois catégories de personnes devrait être confiée à une personne cadre ayant une bonne connaissance des différentes directives.
- Modification de la formule de demande de remboursement des frais de déplacement
- 2.366 La formule de demande de remboursement des frais de déplacement nécessite des modifications afin de prévoir de l'espace pour l'attestation des autorisations. Il faut aussi suffisamment d'espace pour permettre à la personne qui remplit la formule de se conformer à la directive. Ainsi, il devrait y avoir un espace clairement désigné pour expliquer le but de tous les frais de réunions d'affaires et de représentation engagés ainsi que le nombre de personnes présentes aux activités.
- Codage des comptes
- 2.367 Un codage exact des dépenses est un aspect important du contrôle budgétaire. Notre contrôle par sondages a cependant

révélé un manque d'uniformité dans la façon dont les dépenses sont codées.

2.368 Nous recommandons que le Bureau du contrôleur officialise les modalités de codage relatives aux frais courants. Une façon de procéder serait de mettre par écrit une description des genres de frais à coder dans chaque compte. Le document pourrait être mis à jour et distribué chaque année, assorti d'un index des codes de comptes.

#### Autres points

2.369 Certaines directives permettent le versement de paiements fondés sur des montants prédéterminés fixes (indemnités journalières) plutôt que sur les frais réels qui ont été engagés. Les montants prévus comme indemnités journalières devraient faire l'objet d'une révision périodique. En ce qui a trait aux personnes à qui il est permis de demander le remboursement de frais de déplacement réels, la directive devrait clairement indiquer que des reçus sont exigés.

2.370 La Directive sur les déplacements indique que les demandes de remboursement doivent être présentées dans les 45 jours suivant la fin du voyage. La directive concernant le Conseil exécutif exige que les demandes de remboursement soient présentées dans les 30 jours suivant la fin du mois dans lequel les dépenses ont été encourues. Des retards dans la présentation des demandes de remboursement donnent lieu à une inscription tardive des frais de déplacement, ce qui rend le contrôle des dépenses plus difficile. Une politique visant la présentation des documents dans les délais prévus réduit également le risque que les pièces justificatives soient égarées ou introuvables lorsque la demande est présentée. Une telle exigence devrait être normalisée.