

# Chapitre 10

## L'intendance des sociétés de la Couronne

### Contenu

<b>Contexte</b> .....	139
<b>Étendue</b> .....	140
<b>Résumé des résultats</b> .....	141
<b>Constatations</b> .....	142
<b>Conclusion</b> .....	151
<b>Travaux de vérification futurs</b> .....	151

# L'intendance des sociétés de la Couronne

## Contexte

10.1 Pourquoi le Bureau du vérificateur général s'intéresse-t-il à l'intendance des sociétés de la Couronne du Nouveau-Brunswick? Comme vous le savez à la lecture de notre énoncé de mission ou à l'examen de nos rapports antérieurs, nous estimons que le volet le plus important de notre mandat est de promouvoir la reddition de comptes. Les conseils d'administration des sociétés de la Couronne, s'ils sont bien employés, sont le lien redditionnel entre la direction de chaque société et le gouvernement. Pour remplir notre mandat visant à promouvoir la reddition de comptes pour les sociétés de la Couronne, nous devons nous assurer que les conseils de ces sociétés assument efficacement le rôle d'intendance que leur a confié le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

10.2 Qu'est-ce donc que l'intendance des sociétés? Cela peut se définir comme le processus et la structure employés pour orienter et gérer les activités et les affaires d'une société de la Couronne de manière à ce qu'elle réalise son mandat, qui est notamment d'assurer la viabilité financière des activités. Le processus et la structure définissent la division des pouvoirs et établissent des mécanismes de reddition de comptes entre le gouvernement, le conseil d'administration et la direction. L'orientation et la gestion des affaires doivent prendre en considération les répercussions de celles-ci sur d'autres intervenants, notamment les employés, les clients, les fournisseurs et les collectivités. (Voir : Comité sur l'intendance au Canada de la Bourse de Toronto, *Where Were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada*, décembre 1994).

10.3 La CCAF/FCVI Inc. (anciennement la Fondation canadienne pour la vérification intégrée) a mis au point une liste des caractéristiques d'un conseil efficace. Les conseils qui incarnent véritablement ces caractéristiques assureront une intendance et une reddition de comptes efficaces. Selon la CCAF/FCVI Inc., un conseil efficace

- est composé de membres qui possèdent les connaissances, les compétences et l'engagement nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités;
- comprend les buts et les intérêts des groupes qu'il représente;
- comprend les objectifs et les stratégies de l'organisation dont il assure l'intendance;
- connaît et obtient l'information nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités;

- une fois bien informé, est prêt à agir afin de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints et que le rendement est satisfaisant;
- s'acquitte de ses obligations envers ceux et celles dont il représente les intérêts en fournissant de l'information sur le rendement de l'organisation.

10.4 Pourquoi l'intendance est-elle importante pour les sociétés de la Couronne? Contrairement aux sociétés privées, les mandats des sociétés de la Couronne sont souvent axés sur les services. Même dans les cas où leur principal objectif est de produire des bénéfices dans l'intérêt public, il leur est souvent confié des objectifs gouvernementaux contradictoires qui restreignent leur capacité d'atteindre leur but principal. Il s'ensuit que le degré de succès qu'elles connaissent dans l'acquittement de leur mission est beaucoup plus difficile à mesurer que celui des sociétés privées à but lucratif. Les conseils des sociétés de la Couronne qui veulent évaluer et communiquer avec exactitude le degré de succès que connaît leur organisation dans l'acquittement de leur mission doivent s'assurer des structures et processus d'intendance et des mesures de reddition de comptes efficaces sont en place pour leur permettre d'y parvenir.

10.5 En quoi l'Assemblée législative et le public y trouvent-ils leur intérêt? Lorsque les sociétés de la Couronne sont gouvernées efficacement, elles sont en mesure de fournir à l'Assemblée législative l'information dont celle-ci a besoin pour déterminer la mesure dans laquelle les sociétés se sont acquittées de leur mission, ce qui constitue un important contrôle législatif. Par contre, lorsque les structures d'intendance et de reddition de comptes sont faibles, l'Assemblée législative doit mettre en doute la validité des assertions formulées sur les résultats atteints par la société de la Couronne.

## Étendue

10.6 Notre travail sur l'intendance des sociétés de la Couronne vise deux objectifs. Le premier est d'évaluer certains conseils de sociétés de la Couronne et de recommander des améliorations qui les concernent. Notre second objectif, qui est de plus longue haleine, est d'élaborer une proposition de modèle d'intendance pouvant s'appliquer aux sociétés de la Couronne du Nouveau-Brunswick. Le travail que nécessite l'accomplissement de nos objectifs s'étendra sur plusieurs années.

10.7 Notre travail sur le présent projet visait deux objectifs pour l'année écoulée. Premièrement, nous voulions faire un examen général de l'état d'intendance des sociétés de la Couronne du Nouveau-Brunswick. Deuxièmement, nous voulions mettre au point des critères qui pourraient servir à évaluer l'efficacité des structures d'intendance et le degré de reddition de comptes au sein de certaines sociétés de la Couronne. Par conséquent, notre examen de cette année était délibérément vaste et conçu de façon à nous permettre de juger de la validité et de l'utilité des critères mis au point pour le présent projet. Voici la liste de ces critères.

- Les conseils des sociétés de la Couronne doivent être formés de personnes qui possèdent les connaissances, la capacité, l'engagement et le degré d'indépendance nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.
- Les conseils des sociétés de la Couronne doivent bien comprendre leurs rôles, leurs responsabilités et leurs fonctions ainsi que la structure redditionnelle dans laquelle ils évoluent.
- Les conseils des sociétés de la Couronne doivent acquérir et maintenir des compétences suffisantes relatives à la société de la Couronne qu'ils gouvernent, y compris une connaissance pratique du milieu dans laquelle évolue la société et des besoins de sa clientèle.
- Les conseils des sociétés de la Couronne doivent établir une orientation stratégique pour leur société, de même qu'un cadre de politique dans les limites duquel la direction peut fonctionner.
- Les conseils des sociétés de la Couronne doivent surveiller le rendement des sociétés de la Couronne en obtenant auprès de la direction de l'information appropriée en matière d'intendance. Cette information devrait permettre au conseil de s'assurer que ses politiques sont respectées ainsi que d'évaluer la mesure dans laquelle la société s'est acquittée de sa mission et a atteint ses objectifs stratégiques.
- Les conseils des sociétés de la Couronne doivent s'assurer que l'information dont il est fait rapport par l'entremise du ministre responsable est suffisante et pertinente pour permettre au gouvernement et à l'Assemblée législative de déterminer la mesure dans laquelle la société s'est acquittée de sa mission.

10.8 Nous avons retenu pour notre examen préliminaire un certain nombre de sociétés de la Couronne. Il s'agit de la Corporation d'information géographique du Nouveau-Brunswick, de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick, de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick, du Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick, de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick, de Gestion provinciale Ltée et de la Société d'aménagement régional.

10.9 Nous avons interviewé le chef de la direction de chacune des entités citées. Au cours des entrevues, nous avons posé une série de questions ayant trait aux structures et aux processus d'intendance et de reddition de comptes au sein de l'organisation. Nous avons examiné les procès-verbaux récents des réunions de conseil et autres documents pertinents de chaque entité. Nous avons aussi envoyé des questionnaires sur l'intendance à trois administrateurs de chacune des cinq premières entités énumérées ci-dessus afin d'obtenir leur apport.

## Résumé des résultats

**10.10 Les critères que nous avons mis au point et qui sont fournis ci-dessus semblent suffire pour permettre une évaluation efficace des structures et des processus d'intendance des sociétés de la Couronne**

**du Nouveau-Brunswick. Ces critères serviront à évaluer des sociétés de la Couronne individuelles.**

10.11 **Notre examen général de la situation en matière d'intendance et de reddition de comptes des sociétés de la Couronne au Nouveau-Brunswick a révélé une grande divergence dans les structures et processus d'intendance et dans les mesures de reddition de comptes des sociétés à l'étude. Par ailleurs, les administrateurs ont indiqué, par leurs réponses au sondage, que des changements pouvaient être apportés pour améliorer l'intendance et la reddition de comptes des sociétés de la Couronne.**

## Constatations

### Classement des sociétés de la Couronne

10.12 Un examen de la documentation canadienne et internationale pertinente sur l'intendance nous a appris que les conseils des sociétés de la Couronne peuvent être classés dans trois catégories de base. Ce classement se fonde sur la mesure dans laquelle le conseil a le pouvoir d'orienter et d'établir les politiques de sa société. Il est nécessaire, pour bien classer un conseil, de déterminer l'identité de « l'âme dirigeante » de la société. Car l'âme dirigeante d'une société de la Couronne est la personne ou le groupe qui a le pouvoir d'établir les politiques clés de la société. Les trois catégories de conseils de sociétés de la Couronne sont les suivantes.

- Les « conseils directeurs » ont pleins pouvoirs et rendent des comptes sur toutes les activités de la société au sein du cadre organisationnel. De tels conseils sont véritablement les âmes dirigeantes de leurs sociétés de la Couronne. Les conseils qui sont classés dans la catégorie des conseils directeurs sont l'équivalent des conseils d'administration du secteur privé.
- Les « conseils de gestion administrative » ont pour fonction de surveiller l'efficacité de la prestation des services offerts par la société. Bien qu'ils puissent adopter des résolutions exécutoires dans certains domaines, ils sont également chargés de la mise en oeuvre des décisions stratégiques prises par l'âme dirigeante de la société. De plus, il se peut qu'ils doivent dans certains cas consulter l'âme dirigeante de la société de la Couronne avant de prendre des décisions sur certains points clés. L'âme dirigeante des conseils de gestion administrative est habituellement le ministre responsable.
- Les « conseils consultatifs » ont pour fonction de donner des conseils, non de gouverner. Ils se distinguent des conseils de gestion administrative par le fait qu'ils ne peuvent généralement pas prendre de décisions exécutoires. Ils se bornent à formuler des recommandations aux décisionnaires.

10.13 Comme nous le mentionnions plus haut, nous avons choisi sept sociétés de la Couronne comme objet d'un premier examen. Les procédés d'examen ont consisté dans des entrevues avec les chefs de direction et dans une révision de la documentation de chaque organisation. C'est à ce moment que nous avons choisi de classer par catégories les conseils

retenus avant d'en sonder les administrateurs. Nous n'avons pu faire un classement précis sur la seule base de notre examen restreint. Nous avons constaté que cinq des sept conseils se situent en quelque part sur un continuum allant de « conseil de gestion administrative » à « conseil directeur ». Bien que chacun de ces cinq conseils possède un certain degré d'autonomie, nous avons également observé qu'ils sont tous, dans une certaine mesure, sous la direction d'un ministre responsable. Les deux autres conseils semblent de nature consultative. Les conseils sont l'objet des prochains paragraphes.

10.14 Gestion provinciale Ltée (GPL) semble se limiter, après examen, à un rôle de satellite du ministère du Développement économique et du Tourisme. Toutes les décisions prises par le conseil de GPL doivent être approuvées par le Conseil de gestion avant qu'il y soit donné suite, et le personnel de GPL est simplement du personnel de Développement économique et Tourisme qui agit au nom du conseil de GPL. En conséquence, nous estimons approprié de classer le conseil de GPL dans la catégorie des conseils consultatifs.

10.15 Le conseil de la Société d'aménagement régional (SAR) est entièrement composé de sous-ministres qui agissent au nom de leurs ministères, principalement dans un rôle de coordination ministérielle. De plus, un ministre rend compte à l'Assemblée législative des activités de la SAR. Il semble donc que le conseil de la SAR soit, lui aussi, un conseil consultatif.

10.16 Comme le présent projet s'intéresse aux questions d'intendance, nous limitons la présentation de nos constatations aux cinq conseils qui, à notre avis, assument au moins certaines responsabilités d'intendance. Gestion provinciale Ltée et la Société d'aménagement régional sont exclues de l'information qui suit. Notre dernier procédé d'examen pour l'année a consisté dans l'envoi d'un sondage sur l'intendance des conseils à un échantillon de trois administrateurs de chacun des cinq conseils. Nos constatations tiennent compte des 11 réponses anonymes que nous avons reçues. Tous les questionnaires remplis ont été détruits après leur dépouillement.

## Présentation des constatations

10.17 Nous avons organisé la présentation de nos constatations préliminaires par critère. En tentant de juger de l'utilité des critères pour effectuer une évaluation de l'intendance, nous avons ajouté des sous-titres sous chaque critère lorsqu'il y avait lieu. Nous n'avons pas essayé d'interpréter l'information présentée. Nous le ferons pour les sociétés de la Couronne que nous choisirons pour la deuxième étape du présent projet.

10.18 Au moment de nos entrevues avec les chefs de direction, nous avons pris connaissance d'initiatives en cours en matière d'intendance dans certaines des sociétés de la Couronne à l'étude. Nos constatations ne tiennent compte que des informations que nous avons recueillies en date du mois de mai 1996.

**Critère 1**

10.19 **Les conseils des sociétés de la Couronne doivent être formés de personnes qui possèdent les connaissances, la capacité, l'engagement et le degré d'indépendance nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.**

**Caractéristiques des administrateurs**

10.20 Les 11 administrateurs qui ont répondu à notre sondage ont indiqué qu'ils avaient déjà siégé à un conseil d'administration dans le secteur public ou le secteur privé.

10.21 Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer la composition actuelle de leurs conseils, les répondants ont fourni l'information suivante.

## Pièce 10.1

*Caractéristiques des administrateurs  
(Source : sondage auprès des administrateurs)*

<b>Notre conseil comporte une bonne combinaison des caractéristiques suivantes :</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord ou incertain</b>
Expérience et connaissances	10	1
Durée de vie	10	1
Compétences et capacités	9	2
Représentation démographique (âge, sexe, origine ethnique)	6	5
Représentation des groupes d'intérêts spéciaux	3	8
Représentation géographique	10	1

**Indépendance des administrateurs**

10.22 On peut définir les administrateurs indépendants comme des administrateurs qui ne sont ni membres de la direction de la société, ni des employés du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Parmi les administrateurs des cinq sociétés de la Couronne que nous avons sondées, 46 des 48 membres de conseil étaient indépendants. Ceci exclut les cinq chefs de direction qui sont membres d'office de leurs conseils respectifs. Les comités aussi étaient en majorité composés d'administrateurs indépendants.

**Intervention des administrateurs dans la nomination de nouveaux membres aux conseils**

10.23 Dans certaines des sociétés étudiées, on nous a indiqué que la présidence du conseil intervenait dans le processus de nomination. Cependant, huit des neuf administrateurs qui ont répondu à l'énoncé suivant : « Notre conseil joue un rôle adéquat dans la sélection des nouveaux membres » étaient en désaccord avec l'énoncé ou n'étaient pas certains si c'était effectivement le cas. Un administrateur a déclaré ceci : « Étant donné que le conseil devra rendre compte de ses actions, j'estime que nous devrions avoir une influence sensible dans le processus. Si nous n'avons pas pleins pouvoirs, on devrait nous demander des recommandations justifiées. » D'autres répondants sont d'avis que les

administrateurs devraient avoir au moins un minimum d'influence dans les nominations effectuées à leur conseil.

10.24 Les administrateurs ont également exprimé des préoccupations concernant leur participation au choix des personnes nommées à la présidence des conseils. À l'énoncé suivant: « Notre conseil joue un rôle adéquat dans la sélection de la présidence du conseil », cinq des neuf répondants estiment qu'ils devraient avoir un plus grand rôle à jouer dans le choix de leur président ou présidente. Certains indiquent que, à leur avis, les administrateurs devraient certainement pouvoir choisir leur président, tandis que d'autres affirment que, si le conseil n'a rien à dire dans le choix de la présidence, il devrait alors avoir l'occasion, une fois la personne nommée, d'exprimer son avis chaque année de manière à pouvoir se débarrasser de la personne s'il y a lieu.

### **Élaboration de profils de membres de conseil potentiels par les administrateurs actuels**

10.25 Étant donné que les cinq conseils étudiés n'ont jamais eu grande influence dans la nomination des nouveaux membres, de tels profils n'existent pas. Cependant, les réponses à notre sondage indiquent que les administrateurs savent très bien quelles qualités personnelles devraient posséder des membres efficaces. Une connaissance générale des affaires est la qualité jugée comme la plus importante, suivie d'une expérience antérieure en tant que membre d'un conseil et d'une expérience connexe dans le domaine. Les 11 administrateurs ont répondu que l'allégeance politique n'avait aucune importance. Les répondants ont également mentionné comme qualités importantes un bon jugement et un intérêt sincère dans les affaires de la société de la Couronne. On a observé que, même si bon nombre des qualités personnelles ont une importance relative, il est essentiel que le conseil comporte une bonne combinaison de savoir-faire.

### **Postes vacants au conseil**

10.26 Il ne semble pas que des postes vacants soient un problème pour les conseils que nous avons étudiés.

### **Taille du conseil**

10.27 Les conseils des cinq sociétés de la Couronne dotées d'un conseil directeur comptent de 7 à 15 membres, y compris le chef de la direction. Les 11 administrateurs estiment que la taille de leur conseil est appropriée.

### **Conflit d'intérêts des administrateurs**

10.28 Les lignes directrices en matière de conflit d'intérêts varient parmi les cinq sociétés, allant de dispositions explicites dans la loi habilitante à des directives énoncées dans un code de déontologie, en passant par une entente officieuse parmi les membres du conseil quant à ce qui est acceptable.

### **Auto-évaluations par les conseils de leur rendement**

10.29 Dix des 11 administrateurs estiment que l'évaluation du rendement du conseil est plutôt ou très importante. Il semble toutefois, d'après nos entrevues, que l'auto-évaluation des conseils se limite actuellement à des discussions générales autour de la table. Aucune auto-évaluation officielle et consignée n'a eu lieu.



## Critère 2

10.30 **Les conseils des sociétés de la Couronne doivent bien comprendre leurs rôles, leurs responsabilités et leurs fonctions ainsi que la structure redditionnelle dans laquelle ils évoluent.**

**Séances d'initiation à l'intention des nouveaux administrateurs**

10.31 Sept des 11 administrateurs ont indiqué avoir reçu une certaine initiation au moment de leur nomination au conseil. Quatre n'en ont pas eu. Les sujets couverts lors de ces séances d'initiation sont détaillés dans le tableau qui suit.

Pièce 10.2

*Sujets couverts aux séances d'initiation*

*(Source : sondage auprès des administrateurs)*

Sujets couverts	Nombre de mentions
Politiques et méthodes gouvernementales qui touchent les sociétés de la Couronne	5
Lien entre la société de la Couronne et le gouvernement	6
Votre conduite en tant qu'administrateur (obligations fiduciaires, devoir de diligence, conflit d'intérêts)	5
Votre rôle et vos responsabilités à titre d'administrateur	6
Activités commerciales de la société	7
Antécédents dans le domaine dans lequel oeuvre la société de la Couronne	7
Structure et fonctionnement du conseil	5
Autre (p.ex. information sur l'intendance, principaux problèmes de développement)	4

**Connaissance des principes généraux de l'intendance**

10.32 À la question concernant leur connaissance de la documentation traitant d'intendance, les répondants ont mentionné les documents suivants.

## Pièce 10.3

*Documents connus sur l'intendance**(Source : sondage auprès des administrateurs)*

<b>Document sur l'intendance</b>	<b>Nombre de mentions</b>
CCAF/FCVI Inc. - Six caractéristiques d'une gouverne efficace	1
Bourse de Toronto - <i>Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada</i>	3
Institut Canadien des Comptables Agréés - <i>Recommandations à l'intention des administrateurs : Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle</i>	3
Modèle d'intendance de John Carver consigné dans <i>Boards that Make a Difference</i>	4
Autres documents	2

10.33 Certains administrateurs indiquent également qu'ils ont assisté à des présentations ayant trait à l'intendance des sociétés.

### Mesures législatives habilitantes

10.34 Nous avons examiné les mesures législatives habilitantes de chacune des cinq sociétés de la Couronne. Pour la plupart, les mesures sont très générales et ne donnent aucune définition claire et précise des rôles et des responsabilités. Dans certains cas, les conseils ont tenté de clarifier leurs rôles et responsabilités par la mise en place de règlements administratifs et de politiques. Dans d'autres, les rôles et responsabilités des conseils ne sont pas consignés. Nous n'avons rien constaté dans les mesures législatives habilitantes que nous avons étudiées qui pourrait limiter de façon indue l'accomplissement par le conseil de ses rôles clés, définis à la section précédente.

### Règlements administratifs

10.35 Les cinq sociétés ont en place ou sont en voie d'élaborer des règlements ou des politiques visant les aspects administratifs des activités de leur conseil.

### Descriptions de poste pour le conseil et pour chaque administrateur

10.36 Il existe des descriptions de poste dans certaines des sociétés que nous avons étudiées, et nous avons constaté que des descriptions de poste étaient en préparation au moment de notre examen dans au moins une autre société. Les autres sociétés n'avaient aucune description de poste écrite pour les membres du conseil.

### Mandat des comités des conseils

10.37 On a dénombré un total de 16 comités pour les cinq sociétés que nous avons étudiées. Parmi ces comités, 15 possédaient un mandat écrit; le seul qui n'en avait pas s'était vu confier un mandat très simple par son conseil. La majorité des administrateurs qui ont répondu à notre sondage sont d'avis que chaque comité comprend ce qu'on attend de lui.

**Compréhension qu'ont les administrateurs de leurs rôles, responsabilités et obligations redditionnelles**

10.38 Les administrateurs ont fourni, dans leurs réponses au sondage, l'information qui suit en ce qui a trait à la compréhension qu'ils ont des rôles, des responsabilités et des obligations redditionnelles de leur conseil. Parmi les 11 administrateurs, 9 étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Je suis suffisamment renseigné(e) sur mes fonctions et mes responsabilités personnelles en tant qu'administrateur ».

10.39 Une majorité de répondants estime que les éléments suivants sont d'une grande importance dans le rôle que joue leur conseil dans l'encadrement de l'orientation de la société.

- Établir l'orientation et les objectifs stratégiques.
- Choisir le chef de la direction.
- Évaluer le rendement du chef de la direction.
- Établir les politiques fondamentales qui guident le fonctionnement de la société.
- Veiller à ce que la société ait des ressources adéquates.
- Surveiller l'accomplissement des buts et des objectifs.
- Voir à ce que des systèmes d'information de gestion efficaces soient en place.
- Communiquer à la société des points de vue de l'extérieur.
- Évaluer le rendement du conseil.
- Veiller à la satisfaction des obligations redditionnelles.

10.40 Les administrateurs qui ont répondu au sondage estiment que les trois intérêts supérieurs qu'ils sont tenus de représenter à titre de membres du conseil sont ceux de la société, ceux des clients de la société et ceux du grand public.

10.41 En ce qui a trait aux liens redditionnels, les administrateurs mentionnent fréquemment les groupes d'intervenants, le ministre responsable, le Cabinet, le public et l'Assemblée législative comme personnes ou organisations à qui ils sont redevables. Bon nombre indiquent qu'ils ont des obligations redditionnelles multiples.

10.42 Huit des 11 répondants ont dit que l'énoncé qui suit s'appliquait à leur conseil : « Comparativement aux conseils des entreprises privées ou à but non lucratif, les conseils des sociétés de la Couronne doivent généralement s'accommoder d'un environnement unique, caractérisé par le fait d'avoir à partager l'autorité, la responsabilité et l'établissement des orientations avec différentes entités gouvernementales, et à travailler en composant avec les ambiguïtés qui découlent de cette complexe combinaison. » Un administrateur a déclaré que l'ingérence du gouvernement pouvait parfois causer un problème de crédibilité pour le conseil vis-à-vis ses intervenants. Il ajoute que certains conseils pensent qu'ils n'ont pas à rendre de comptes au gouvernement. À son avis, une approche davantage axée sur le partenariat s'impose. Un autre observe qu'il a été étonné, peut-être par naïveté, de constater que le gouvernement

pouvait prendre des décisions touchant sa société sans que le conseil en soit d'abord informé.

### Critère 3

**10.43 Les conseils des sociétés de la Couronne doivent acquérir et maintenir des compétences suffisantes relatives à la société de la Couronne qu'ils gouvernent, y compris une connaissance pratique du milieu dans laquelle évolue la société et des besoins de sa clientèle.**

#### **Possibilités de perfectionnement pour les administrateurs**

10.44 Neuf des 11 administrateurs sondés ont indiqué avoir bénéficié de possibilités de perfectionnement, certains sous forme d'ateliers et de séances d'information, au cours des deux dernières années. L'information fournie avait surtout trait à des sujets concernant le domaine d'activité de la société et, dans certains cas, la communication de l'information était régulièrement prévue à l'ordre du jour des réunions des conseils. Un répondant a précisé avoir reçu de l'information sur le rôle des conseils et des membres des conseils et sur la reddition de comptes.

#### **Distribution de la documentation pour les réunions de conseil**

10.45 Il semble, d'après nos entrevues avec les chefs de direction, que les sociétés étudiées font parvenir aux administrateurs la documentation pour les réunions de conseil entre 7 et 10 jours avant la réunion.

### Critère 4

**10.46 Les conseils des sociétés de la Couronne doivent établir une orientation stratégique pour leur société, de même qu'un cadre de politique dans les limites duquel la direction peut fonctionner.**

#### **Compréhension qu'ont les conseils des désirs du gouvernement concernant l'orientation stratégique de leur société**

10.47 Parmi les 11 administrateurs qui ont répondu au sondage, 5 conviennent que les attentes du gouvernement à l'égard de l'orientation stratégique de la société ont été communiquées au conseil et que le plan stratégique de la société a reçu l'approbation du gouvernement. Trois ne sont pas d'accord, et trois sont incertains.

#### **Établissement des politiques par le conseil**

10.48 Les conseils étudiés sont très différents les uns des autres quant au genre et au niveau des politiques qu'ils établissent. Certains conseils participent activement à l'établissement de politiques pour tous les aspects de leur organisation; d'autres se limitent à élaborer les politiques de très haut niveau ou n'en élaborent aucune, préférant gouverner au moyen de règlements administratifs.

#### **Énoncés de mission et autres documents stratégiques**

10.49 Neuf des 11 administrateurs conviennent que l'objet de leur société est clairement défini dans un énoncé de mission. Notre examen nous a permis de constater que les cinq sociétés ont soit un énoncé de mission, soit un énoncé de principes relatif à leur organisation. Par ailleurs, certaines des sociétés de la Couronne ont élaboré un énoncé des valeurs, des listes d'objectifs de haut niveau pour l'organisation et des plans d'activités pluriannuels.

#### **Prise de décisions par le conseil**

10.50 Les répondants sont divisés sur l'importance pour leur conseil de prendre toutes les décisions d'affaires essentielles visant à encadrer l'orientation de la société. Cinq personnes estiment qu'il est très important

pour elles de le faire. Pour cinq autres, il est plutôt important de le faire, et une personne ne croit pas qu'il s'agisse d'un rôle important pour le conseil.

#### Critère 5

**10.51 Les conseils des sociétés de la Couronne doivent surveiller le rendement des sociétés de la Couronne en obtenant auprès de la direction de l'information appropriée en matière d'intendance. Cette information devrait permettre au conseil de s'assurer que ses politiques sont respectées ainsi que d'évaluer la mesure dans laquelle la société s'est acquittée de sa mission et a atteint ses objectifs stratégiques.**

#### Information communiquée au conseil par la direction

10.52 D'après notre examen, il semble qu'une quantité appréciable d'information financière et fonctionnelle est communiquée aux administrateurs des cinq sociétés de la Couronne. Il nous faudra toutefois procéder à d'autres examens pour déterminer si l'information présentée suffit aux administrateurs pour évaluer la mesure dans laquelle la direction atteint les objectifs de la société tout en respectant les lignes directrices en matière de politiques établies par le conseil.

#### Évaluation par les conseils du rendement des chefs de direction

10.53 À une exception près, le rendement des chefs de direction ne fait l'objet d'aucune évaluation régulière et officielle par les conseils ou leurs représentants.

#### Critère 6

**10.54 Les conseils des sociétés de la Couronne doivent s'assurer que l'information dont il est fait rapport par l'entremise du ministre responsable est suffisante et pertinente pour permettre au gouvernement et à l'Assemblée législative de déterminer la mesure dans laquelle la société s'est acquittée de sa mission.**

#### Information redditionnelle fournie par les conseils

10.55 Les administrateurs ne sont pas du même avis quant à savoir si leurs conseils ont mis au point des directives concernant l'information à communiquer à chaque groupe auquel ils sont tenus de rendre des comptes. Cinq administrateurs conviennent que c'est effectivement le cas, quatre ne sont pas d'accord, deux ne sont pas certains. Cependant, 8 des 11 administrateurs estiment que l'information redditionnelle communiquée est suffisante pour procéder à une évaluation du rendement de la société. Les trois autres personnes ne sont pas sûres si l'information est suffisante.

10.56 Un examen des rapports annuels des cinq sociétés de la Couronne nous a révélé que seulement une société présente actuellement de l'information relative à l'efficacité, comme l'exige la politique sur les rapports annuels des ministères et des organismes de la Couronne du Nouveau-Brunswick.

10.57 Notre bureau continue de se pencher sur le degré de conformité des ministères et des organismes de la Couronne du Nouveau-Brunswick à

l'égard de la politique sur les rapports annuels. Le rapport du vérificateur général pour l'exercice terminé le 31 mars 1994 en discute longuement.

**Conclusion**

10.58 Il semble que les critères élaborés pour évaluer l'efficacité des structures et processus d'intendance et le degré de reddition de comptes de sociétés de la Couronne individuelles soient suffisants. Nous sommes maintenant en mesure de procéder à l'évaluation de sociétés de la Couronne particulières.

**Travaux de vérification  
futurs**

10.59 Au cours de l'exercice qui vient, nous examinerons en détail l'intendance de certaines sociétés de la Couronne du Nouveau-Brunswick. Nos constatations seront présentées dans le rapport de l'année prochaine.