

Table des matières

Contenu

Chapitre 1 - Introduction

Le déficit provincial est de 895,7 millions de dollars	3
Les mesures législatives doivent être respectées	4
Il est temps de donner suite aux questions sur la gouverne	5
Protéger la sécurité de la population du Nouveau-Brunswick	6
Les terres boisées de la province	6
Possibilités d'économies	7
Travailler avec le Comité des corporations de la Couronne	7
Le rendement de notre bureau	7
Les répercussions du remaniement gouvernemental sur notre rapport	8
Remerciements	8

Chapitre 2 - Indicateurs de l'état des finances de la province

Contexte	11
Étendue	11
Résultats financiers utilisés dans les analyses	11
Résumé des résultats	12
Viabilité	12
Souplesse	14
Vulnérabilité	17
Résumé	19

Chapitre 3 - Ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural

- Examen des mesures législatives

Contexte	23
Étendue	24
Résumé des résultats	25
Mesures législatives examinées	26
Objet des mesures législatives	28
Rapport sur l'efficacité des mesures législatives	29
Examen périodique des mesures législatives	30
Reddition de comptes ministérielle sur l'atteinte des buts législatifs	31

Contenu

Mécanisme d'exécution du ministère	33
Évaluation des mesures législatives examinées	34
Conclusion	36
Chapitre 4 - Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et ministère de la Santé et du Mieux-être - Qualité de l'eau des puits domestiques	
Contexte	43
Étendue	44
Résumé des résultats	45
Communication des exigences réglementaires	46
Surveillance et rapport sur la conformité	58
Exécution des règlements	70
Examen des règlements	75
Mesure et rapport de l'efficacité des programmes	79
Indicateurs du rendement relatifs à l'eau des puits domestiques	82
Chapitre 5 - Ministère des Finances - La gouverne des régimes de retraite	
Contexte	87
Étendue	89
Résumé des résultats	90
Structure de la gouverne	90
Résultats du questionnaire et rapport	92
Chapitre 6 - Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie	
- Terres à bois privées	
Contexte	109
Étendue	110
Résumé des résultats	111
Mandat et responsabilités	112
Efficacité des programmes visant les terres à bois privées	137
Chapitre 7 - Ministère de l'Approvisionnement et des Services	
- Fonds pour l'aménagement des terres	
Contexte	145
Étendue	146
Résumé des résultats	146
Rôle et responsabilités du Fonds pour l'aménagement des terres (Fonds)	147
Buts et objectifs et directives et procédures	149
Système d'inventaire	151

Contenu

Importance voulue accordée à l'économie et à l'efficacité	157
Efficacité du Fonds	158
Conformité à la directive gouvernementale	160

Chapitre 8 - Ministère des Transports

- Services de génie-conseil et matériaux routiers

Contexte	167
Étendue	168
Résumé des résultats	169
Achat de services de génie-conseil	170
Matériaux routiers	176
Assurance de la qualité de la construction routière	181
Conclusion	184

Chapitre 9 - Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs

Contexte	187
Étendue	187
Résumé des résultats	188
Ministère du Développement économique et du Tourisme	189
Ministère de l'Éducation	197
Ministère de la Santé et des Services communautaires	198
Gouverne des corporations hospitalières	202
Ministère du Développement des ressources humaines	204
Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie	205
Ministère de l'Approvisionnement et des Services	207

Chapitre 10 - Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contexte	213
Étendue	214
Vérifications financières des ministères	215
Vérifications financières des organismes de la Couronne	222
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur	226

Chapitre 11 - Organismes de la Couronne vérifiés par d'autres

Contexte	231
Étendue	231
Retard dans la présentation des états financiers et des lettres de recommandations	231

Contenu

Société d'énergie du Nouveau-Brunswick	232
Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick	233
Corporations hospitalières	233

Chapitre 12 - Rapport spécial pour le Comité des corporations de la Couronne - NB Agriexport Inc.

Contexte	237
Étendue	237
Résumé des résultats	238
Reddition de comptes	238
Activités approuvées	240
Conformité	241
Gouverne	242
Dépenses	245
Recettes	248

Chapitre 13 - Rapport spécial pour le Comité des corporations de la Couronne découlant des audiences avec les corporations hospitalières régionales

Contexte	253
Étendue	254
Résumé des résultats	254
Observations sur le processus	254
Points de discussion sur des thèmes importants soulevés durant les séances	258

Chapitre 14 - Bureau du vérificateur général

Contexte	269
Rôle et pertinence du bureau	269
Indicateurs du rendement	271
Informations financières	275
Ressources humaines	275

Pièce

Articles de la Loi sur le vérificateur général se rapportant aux fonctions du vérificateur général (voir page de l'anglais)	257
---	-----

Chapitre 1

Introduction

Contenu

Le déficit provincial est de 895,7 millions de dollars	3
Les mesures législatives doivent être respectées	4
Il est temps de donner suite aux questions sur la gouverne	5
Protéger la sécurité de la population du Nouveau-Brunswick	6
Les terres boisées de la province	6
Possibilités d'économies	7
Travailler avec le Comité des corporations de la Couronne	7
Le rendement de notre bureau	7
Les répercussions du remaniement gouvernemental sur notre rapport	8
Remerciements	8

Introduction

1.1 J'aime bien commencer mon rapport annuel en réfléchissant sur les résultats de notre travail durant l'année écoulée et dégager des thèmes ou des domaines communs qui pourraient être améliorés. Par le passé, le premier chapitre a donc contenu un certain nombre de recommandations générales adressées à l'ensemble du gouvernement plutôt qu'à des ministères individuels. Je crois que ce genre d'observation est valable pour les députés de l'Assemblée législative.

1.2 Ainsi, l'année dernière, j'ai formulé dans mon chapitre d'introduction des suggestions qui, si elles sont mises en œuvre, devraient améliorer le processus décisionnel au gouvernement. J'ai également recommandé que le gouvernement demande aux organismes de la Couronne de se joindre à l'initiative de mesure du rendement et qu'il établisse à l'échelle du gouvernement des objectifs qui expriment les éléments les plus prioritaires du gouvernement et de la population du Nouveau-Brunswick.

1.3 J'ai des observations de même nature cette année, que je présente après mes commentaires sur les résultats financiers du gouvernement pour l'exercice terminé le 31 mars 2000.

Le déficit provincial est de 895,7 millions de dollars

1.4 Comme il est signalé dans l'état des recettes et des dépenses, le gouvernement provincial a enregistré un déficit de 895,7 millions pour l'exercice. Cet important déficit s'explique par la comptabilisation de la route reliant Fredericton et Moncton à titre de contrat de location-acquisition. C'est le traitement comptable qui convenait pour la route une fois le péage aboli, et les conséquences pour la province sont l'inscription de dépenses atteignant 903,8 millions de dollars pour l'exercice. Nous sommes d'accord avec la décision du gouvernement de présenter l'opération comme un élément inhabituel, car elle montre clairement la cause du déficit. Toutefois, il n'est pas approprié de négliger cette dépense dans la discussion des résultats de l'exercice.

1.5 Je crois cette précision nécessaire, car on a entendu à plusieurs reprises que le gouvernement avait terminé l'exercice dans les limites de son budget. J'aurais souhaité que l'analyse de cet important écart figurant dans les états financiers du volume 1 des Comptes publics explique clairement le résultat financier de l'exercice, mais, d'après ce que j'ai compris au moment de rédiger ce chapitre, cela ne se produira pas.

Les mesures législatives doivent être respectées

1.6 Chaque année, en approuvant de nouvelles mesures législatives et en modifiant des mesures en vigueur, l'Assemblée législative prend des décisions importantes qui touchent la vie de la population du Nouveau-Brunswick. Ces décisions concrétisent l'orientation stratégique du gouvernement en poste. Les mesures législatives confèrent à l'administration le pouvoir d'agir.

1.7 On s'attendrait à ce que les mesures législatives, une fois adoptées, soient respectées et mises en application selon leur intention. C'est une présomption raisonnable de la part des députés et de la population en général. Cependant, comme je l'ai signalé dans mes rapports de 1998 et de 1999, nous avons trouvé des cas de non-respect de mesures législatives, ce qui m'a étonné, car je me serais attendu à ce que le gouvernement, par qui passe toutes les mesures législatives, s'assure de la conformité à leurs dispositions. Sinon, la mesure aurait été modifiée.

1.8 Ayant découvert des cas de non-respect, et croyant fermement que le gouvernement a la responsabilité fondamentale de voir à ce que ses propres mesures législatives soient mises en œuvres et appliquées selon leur intention, nous avons réalisé un projet spécial à l'ancien ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural (chapitre 3). Dans le cadre de ce projet, nous avons examiné six mesures législatives. Nous sommes arrivés à la conclusion que trois des mesures ne réalisaient pas leur objet. Dans deux cas, le ministère de la Justice était d'avis qu'il ne réussirait pas à faire exécuter la mesure, de sorte qu'il est contrevenu à la loi sans qu'aucune conséquence ne s'ensuive.

1.9 Nous avons repéré d'autres problèmes relatifs aux mesures législatives grâce à notre travail dans d'autres domaines. Suivant notre travail sur la qualité de l'eau des puits domestiques (chapitre 4), nous sommes d'avis que le gouvernement n'a pas mis en place un mécanisme d'exécution adéquat pour s'assurer que toutes les parties concernées observent le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*. Dans notre chapitre sur les terres à bois privées, nous avons relevé des définitions et des dispositions de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* qui sont vagues et confuses. Nous avons appris avec étonnement au cours des audiences avec les corporations hospitalières régionales (chapitre 13) que le ministre de la Santé et du Mieux-être n'a pas approuvé en bonne et due forme les budgets des corporations, contrairement aux dispositions de la *Loi sur les services hospitaliers* et de ses règlements.

1.10 Au fur et à mesure que le gouvernement poursuit sa rationalisation par l'application d'un programme de retraite anticipée, le risque s'accroît qu'un nombre croissant de mesures législatives ne reçoivent pas l'attention que les législateurs, et la population, attendent. Il y a également un risque que les ressources affectées à l'exécution des

mesures législatives soient détournées vers des questions plus pressantes en raison de ressources limitées.

1.11 À la suite de notre travail au ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural, nous avons formulé un certain nombre de recommandations qui pourraient s'appliquer à l'ensemble du gouvernement. Je les soulève ici dans l'intérêt des députés.

1.12 Nous avons constaté qu'aucun rapport n'est fait à l'Assemblée législative sur l'efficacité des six mesures législatives que nous avons examinées. L'Assemblée législative ne reçoit pas non plus de rétroaction sur la réussite du ministère dans la mise en application des mesures législatives qui lui sont affectées. Nous avons recommandé que l'Assemblée législative reçoive régulièrement des rapports écrits sur l'efficacité des mesures législatives en rapport avec l'atteinte des buts visés, et que le ministère se serve du rapport annuel pour informer l'Assemblée législative de ses résultats en matière d'application des mesures législatives qui lui sont affectées.

1.13 J'estime que, grâce à ce genre de rapport à l'échelle du gouvernement, les mesures législatives recevraient l'attention soutenue qu'elles méritent, ce qui en améliorerait le respect et l'efficacité.

Il est temps de donner suite aux questions sur la gouverne

1.14 Trois des chapitres présentent cette année l'examen de diverses questions sur la gouverne, soit les régimes de retraite (chapitre 5), NB Agriexport (chapitre 12) et les corporations hospitalières régionales (chapitre 13). Un thème commun qui se dégage de notre travail cette année est que le gouvernement pourrait exiger une meilleure reddition de comptes de ces organisations. Ainsi, dans le cas des régimes de retraite, le groupe directeur, qui est le ministre des Finances ou le Conseil de gestion, n'approuve pas d'objectifs ni de mesures du rendement qui pourraient servir à tenir les administrateurs et les gestionnaires responsables. NB Agriexport ne prépare pas de rapport annuel et, avant l'année dernière, l'organisme n'avait jamais comparu devant le Comité des corporations de la Couronne. Dans le cas des corporations hospitalières régionales, le ministre de la Santé et du Mieux-être et les corporations semblent diverger d'opinion sur les services à fournir en vertu du *Plan directeur du système hospitalier du Nouveau-Brunswick*.

1.15 Nous examinons des questions relatives à la gouverne des corporations de la Couronne et des organismes gouvernementaux depuis 1996, et nous trouvons chaque fois des insuffisances. Je recommande donc fortement que le gouvernement adopte les méthodes de gouverne contemporaines dans l'ensemble des corporations de la Couronne et des organismes. En vertu de ces méthodes, le gouvernement approuve les plans et les objectifs stratégiques et reçoit des rapports périodiques sur les résultats, et il établit des lignes directrices sur le fonctionnement des conseils d'administration.

Protéger la sécurité de la population du Nouveau-Brunswick

1.16 Le gouvernement procède actuellement à l'examen du bien-fondé de ses divers organismes, conseils et commissions. L'occasion serait bonne pour clairement établir le cadre en vertu duquel les organisations qui restent doivent fonctionner. Je crois que les résultats de notre travail des cinq dernières années pourraient servir de document de référence à la création d'un tel cadre.

1.17 Mon bureau s'intéresse depuis deux ou trois ans aux thèmes de la sécurité publique et de l'environnement. Cette année, nous avons décidé de nous pencher sur la qualité de l'eau provenant des puits domestiques. Notre travail nous a révélé des cas où certains aspects des règlements ne sont pas respectés. Ainsi, des propriétaires de puits domestiques sont informés des résultats de l'analyse de leur eau bien après le délai de trois jours imposé par règlement, et il y a un manque de cohérence concernant les ordres de faire bouillir l'eau. Dans le cas des puits creusés, et non forés, les règlements ne sont pas appliqués. Nous présentons nos constatations et nos recommandations au chapitre 4.

1.18 Après avoir fait l'examen de nos ambulances en 1998, de la fonction d'inspection des établissements de services alimentaires en 1999 et de la question des puits domestiques cette année, nous avons noté des insuffisances graves dans des domaines où je ne m'y serais pas attendu, ce qui me préoccupe. Bien que rien n'indique que ces insuffisances aient été la cause de blessures, de maladies ou de décès, nous n'avons aucun doute qu'il y a place à l'amélioration. Nous avons accueilli avec satisfaction la création par le gouvernement du ministère de la Sécurité publique, qui regroupe dans une même organisation un certain nombre de programmes visant la sécurité publique. Il est essentiel que tous les services ayant des répercussions sur la sécurité soient examinés et que des mesures appropriées soient prises pour faire en sorte que les procédures soient suivies de manière conforme aux mesures législatives, aux règlements et aux directives.

Les terres boisées de la province

1.19 Le Nouveau-Brunswick est la province canadienne la plus boisée, 85 % de son territoire étant couvert de forêt. Cette forêt constitue un habitat pour le poisson et la faune, offre des possibilités de loisirs à la population et est un important générateur d'activité industrielle. Le gouvernement joue un rôle important dans la qualité de l'aménagement de la forêt pour assurer une ressource durable dans l'intérêt de tous les citoyens.

1.20 Nous nous sommes penchés cette année sur les terres à bois privées (chapitre 6) et le rôle qu'elles jouent à titre de source principale de bois des installations de traitement du bois de la province. Notre travail nous a permis de conclure que beaucoup reste à faire pour assurer l'aménagement approprié de cette importante composante des forêts de la province. Si cette composante n'atteint pas l'objectif qu'elle vise, la pression s'accroît sur les terres de la Couronne et la capacité du gouvernement d'assurer une ressources forestière durable.

Possibilités d'économies

1.21 Dans le chapitre 7, nous faisons rapport sur notre travail concernant le Fonds pour l'aménagement des terres. Nous avons cherché à savoir, en réalisant ce travail, si les terres excédentaires étaient correctement gérées. À notre avis, il faudrait des directives pour la cession des biens détenus depuis longtemps et pour déterminer la nécessité d'une évaluation externe d'un bien. Nous avons également noté que le gouvernement n'a pas de système central d'inventaire des terres dont les données pourraient servir à améliorer la gestion de ce bien valable. Dans le chapitre 8, nous examinons le processus que suit le ministère des Transports pour l'achat de services de génie-conseil. Nous avons recommandé que toutes les sociétés d'ingénieurs-conseils aient la possibilité de manifester leur intérêt dans tout projet à faire et que le ministère demande des propositions aux consultants qui sont considérés comme qualifiés. Le coût devrait être un facteur déterminant dans la sélection finale de la société.

Travailler avec le Comité des corporations de la Couronne

1.22 Nous étions ravis que le Comité des corporations de la Couronne nous demande de l'aider durant les audiences avec les corporations hospitalières régionales. C'est la première fois cette année que les corporations hospitalières comparaissent devant le comité, ce que nous suggérions depuis un certain temps. Nous considérons leur comparution comme un important pas vers l'amélioration de la reddition de comptes des corporations hospitalières en rapport avec les plus que 600 millions de dollars qu'elles ont dépensés en 1998-1999. Nous avons donc eu le plaisir d'aider le comité à élaborer son plan de questions et préparé un rapport sur nos observations aux fins de son étude. Notre rapport au comité figure au chapitre 13.

Le rendement de notre bureau

1.23 Dans la plupart de nos missions, nous examinons la mesure dans laquelle le ministère ou l'organisme de la Couronne a fait rapport sur son rendement, soit dans la prestation d'un service ou dans l'atteinte de ses objectifs ou de ses indicateurs du rendement annuels. Nous formulons des recommandations lorsque, à notre avis, la situation le justifie.

1.24 Nous avons toujours à l'esprit notre propre responsabilité en la matière, puisque nous aussi devons faire preuve d'efficacité et rendre des comptes. Le chapitre 14 contient notre rapport annuel sur la reddition de comptes, qui, à notre avis est conforme à la directive gouvernementale sur les rapports annuels. L'année dernière, j'avais fait part de notre préoccupation sur le fait que nous n'avions pas réussi à terminer nos vérifications financières en temps opportun, ce qui n'a pas été le cas cette année, car 19 de nos 25 vérifications étaient achevées au 30 septembre. Le retard pour les autres est attribuable à des raisons indépendantes de notre volonté.

1.25 Pour ce qui est d'accomplir notre travail à l'intérieur des limites de temps prévues, nous obtenons d'excellents résultats pour nos vérifications financières, mais nous connaissons encore des problèmes

pour notre travail d'optimisation des ressources. Nous poursuivons notre examen des causes, et nous modifions notre approche au fur et à mesure.

1.26 Un de nos indicateurs du rendement montre que 60 % du total des heures rémunérées doivent être directement consacrées au travail de vérification par notre bureau. Le pourcentage réel de 1999 est 57,94 %. À l'interne, nous avons des cibles de rendement pour chaque groupe d'employés. L'information nous indique que notre groupe de personnel cadre doit consacrer plus de temps directement au travail de vérification.

1.27 En résumé, nous n'avons pas atteint trois de nos indicateurs du rendement, mais les résultats sont positifs pour les cinq autres.

Les répercussions du remaniement gouvernemental sur notre rapport

1.28 Le 1^{er} avril 2000, le gouvernement a remanié ses activités. Il a créé de nouveaux ministères et transféré des responsabilités. Le plus gros du travail de vérification dont il est ici fait rapport a été achevé avant la réorganisation. Il s'ensuit que, dans de nombreux cas, nous employons dans les chapitres les anciens noms des ministères, fournissant le nouveau titre du ministère le cas échéant. Pour notre travail plus récent, nous avons utilisé le nouveau nom. Nous espérons que le lecteur ne sera pas trop mêlé.

Remerciements

1.29 Nous visons à réaliser les états financiers des corporations de la Couronne et des organismes gouvernementaux dans les limites de temps prévues et avant notre date cible du 30 septembre, et je suis très heureux des progrès accomplis cette année à cet égard. Cela aurait été impossible sans la collaboration et les efforts des membres du personnel de ces corporations et organismes. Je les remercie sincèrement.

1.30 Je tiens également à remercier le Comité des corporations de la Couronne d'avoir demandé la participation de notre bureau aux audiences avec les corporations hospitalières régionales. Notre bureau reconnaît l'importance de demander aux ministères et aux corporations de la Couronne de rendre des comptes, et nous reconnaissons également que les techniques et les modalités pour y parvenir ne sont pas bien comprises. Pour mon personnel, travailler avec le comité et l'aider en la matière ont été une expérience enrichissante.

1.31 Bien que j'aie l'honneur de présenter ce rapport, je dois beaucoup, comme chaque année, au personnel de mon bureau qui a travaillé avec une grande ardeur et dévouement pour le rendre possible.

Le vérificateur général

Daryl C. Wilson, f.c.a.

Chapitre 2

Indicateurs de l'état des finances de la province

Contenu

Contexte	11
Étendue	11
Résultats financiers utilisés dans les analyses	11
Résumé des résultats	12
Viabilité	12
Souplesse	14
Vulnérabilité	17
Résumé	19

Indicateurs de l'état des finances de la province

Contexte

2.1 Dans un rapport de recherche publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés en 1997, l'état des finances d'un gouvernement est défini comme « l'état de sa santé financière, mesurée en termes de viabilité, de souplesse et de vulnérabilité, compte tenu de l'environnement économique et financier global dans lequel il exerce ses activités ». ¹

Étendue

2.2 Le présent chapitre a pour objet de présenter aux lecteurs des informations utiles sur l'état des finances de la province à la lumière du rapport de recherche de l'ICCA.

2.3 Bien que de nombreux indicateurs potentiels de la viabilité, de la vulnérabilité et de la souplesse aient été envisagés dans la préparation du rapport de recherche, seulement 10 indicateurs ont été retenus comme étant pertinents, nécessaires, mesurables et clairs pour les utilisateurs de l'information financière du gouvernement. Parmi ces indicateurs, notre bureau en a retenu six qui, à notre avis, peuvent être considérés comme utiles dans le contexte du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Les voici :

- | | |
|----------------------|--|
| <i>Viabilité</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dettes nette en pourcentage du produit intérieur brut (PIB)</i> • <i>Changement dans la dette nette et le PIB</i> |
| <i>Souplesse</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes</i> • <i>Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB</i> |
| <i>Vulnérabilité</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales</i> • <i>Dettes en devises étrangères en pourcentage de la dette totale aux fins provinciales</i> |

Résultats financiers utilisés dans les analyses

2.4 Dans le présent chapitre, notre analyse est fondée sur les états financiers de l'exercice courant présentés dans les Comptes publics. Les chiffres d'exercices antérieurs utilisés dans nos analyses peuvent comprendre des chiffres retraités obtenus du Bureau du contrôleur.

1. *Indicateurs de l'état des finances des gouvernements*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés

2.5 Les chiffres présentés à titre de dépenses au 31 mars 2000 comprennent une somme de 903,8 millions de dollars ayant trait au coût en capital de la route reliant Fredericton et Moncton. Le redressement s'explique par une augmentation unique des dépenses et par une augmentation correspondante de 903,8 millions de dollars de la dette nette en 2000.

Résumé des résultats

2.6 De façon générale, les tendances sur une période de cinq ans pour la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité montrent que l'état des finances du gouvernement du Nouveau-Brunswick s'est amélioré, à l'exception de la proportion des transferts du gouvernement fédéral par rapport au total des recettes provinciales (vulnérabilité).

2.7 Les tendances sur une période deux ans pour la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité ne sont pas aussi favorables que les tendances sur cinq ans.

2.8 Une part des répercussions défavorables sur la souplesse et la viabilité dénotées par les tendances sur une période de deux ans est attribuable au redressement apporté en 2000 pour comptabiliser le coût en capital de la route reliant Fredericton et Moncton.

Viabilité

2.9 La viabilité est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement lui permet de maintenir ses programmes existants et de s'acquitter de ses obligations actuelles envers ses créanciers, sans accroître le fardeau que la dette fait peser sur l'économie.¹

2.10 La population a maintenant bien compris que l'augmentation du coût du service de la dette publique peut avoir des répercussions directes sur la quantité et la qualité des programmes et services qui lui sont offerts. En conséquence, de nombreuses provinces – y compris le Nouveau-Brunswick – s'efforcent de réduire leur dette afin d'assurer l'affectation d'un maximum de fonds aux programmes et services.

2.11 Dans certaines circonstances, les gouvernements peuvent tolérer des hausses du fardeau de leur dette. Par exemple, lorsque les recettes augmentent, un coût plus élevé du service de la dette publique pourrait être toléré sans qu'il y ait de répercussions sur les programmes et services existants. Toutefois, la capacité de produire de telles recettes (p. ex. au moyen des taxes et impôts, des frais d'utilisation et des permis et licences) est étroitement liée à l'état de l'économie.

2.12 Donc, toute croissance de la dette du Nouveau-Brunswick doit demeurer du même ordre que la croissance de l'économie afin que la province puisse maintenir ses programmes et services. Si la dette croît plus rapidement que l'économie, la capacité du Nouveau-Brunswick sur

1. *Indicateurs de l'état des finances des gouvernements*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés

le plan de la viabilité diminuera. Les programmes et services offerts à la population pourraient éventuellement en souffrir.

2.13 Le produit intérieur brut (PIB) est la valeur totale de tous les biens et services produits dans la province durant une période donnée. Le PIB est souvent utilisé pour mesurer la croissance de l'économie.

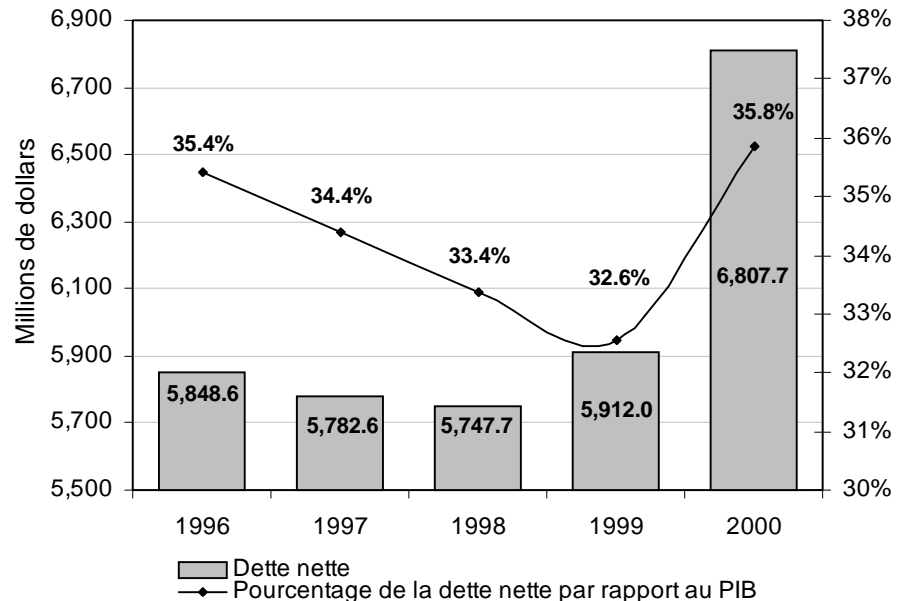
Dettes nette en pourcentage du PIB comme mesure de la viabilité

2.14 La dette nette est une mesure comptable du dépassement du passif total de la province sur ses avoirs financiers. La dette nette de la province augmente avec les déficits et diminue lorsque des excédents sont enregistrés. Les états financiers de 2000 indiquent que la dette nette est actuellement de 6 807,7 millions de dollars, soit 959,1 millions de dollars de plus qu'il y a cinq ans.

2.15 Toutefois, l'économie du Nouveau-Brunswick a aussi connu une croissance. La pièce 2.1 montre que la dette nette de la province par rapport au PIB a diminué (favorable) durant la période allant de 1996 à 1999, ce qui montre la capacité croissante de la province de maintenir ses programmes et services existants. Par contre, en 2000, la croissance de la dette nette a excédé la croissance de l'économie (défavorable), une fois le redressement pour la route reliant Fredericton et Moncton pris en compte. Si on exclut l'impact de la route reliant Fredericton et Moncton, la tendance sur une période de cinq ans pour cet indicateur est favorable.

Pièce 2.1

Dettes nette en pourcentage du PIB pour les cinq derniers exercices¹



2.16 Les prévisions budgétaires provinciales de 1999-2000 annonçaient une croissance de 4,6 % du PIB nominal en 2000. À

1. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du N.-B.

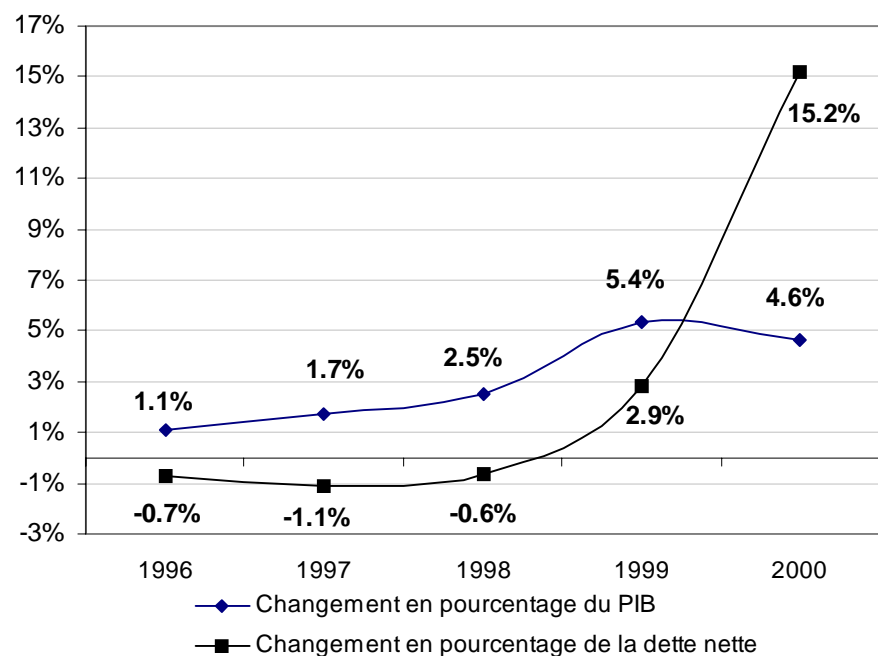
l'heure actuelle, la moyenne des prévisions du secteur privé concernant la croissance du PIB nominal pour 2000 est de 3,5 %. Si les prévisions du secteur privé s'avèrent exactes, l'effet sur notre graphique sera moins favorable.

Changement dans la dette nette et le PIB comme mesure de la viabilité

2.17 Le gouvernement peut influencer la viabilité de deux manières : en augmentant les excédents (en diminuant les déficits) et en augmentant la croissance de l'économie. Même si les gouvernements ont recours à différents pouvoirs politiques, législatifs et réglementaires pour stimuler l'économie, les effets de telles mesures ne sont ni garantis, ni opportuns.

2.18 Le taux de croissance de l'excédent ou du déficit et ses répercussions sur la dette nette peuvent être beaucoup mieux contrôlés. La pièce 2.2 montre que la province a connu une croissance économique dépassant la croissance de la dette nette (favorable) de 1996 à 1999. En 2000, la tendance est renversée en raison des conséquences de la route reliant Fredericton et Moncton.

Pièce 2.2
Changements dans la dette nette et le PIB pour les cinq derniers exercices¹



Souplesse

2.19 La souplesse est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement lui permet d'accroître ses ressources financières, soit en augmentant ses recettes ou en augmentant le fardeau de sa dette, de façon à faire face à ses engagements croissants.²

1. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du N.-B.

2. *Indicateurs de l'état des finances de la province*, publié en 1997 par l'Institut canadien des Comptables Agréés

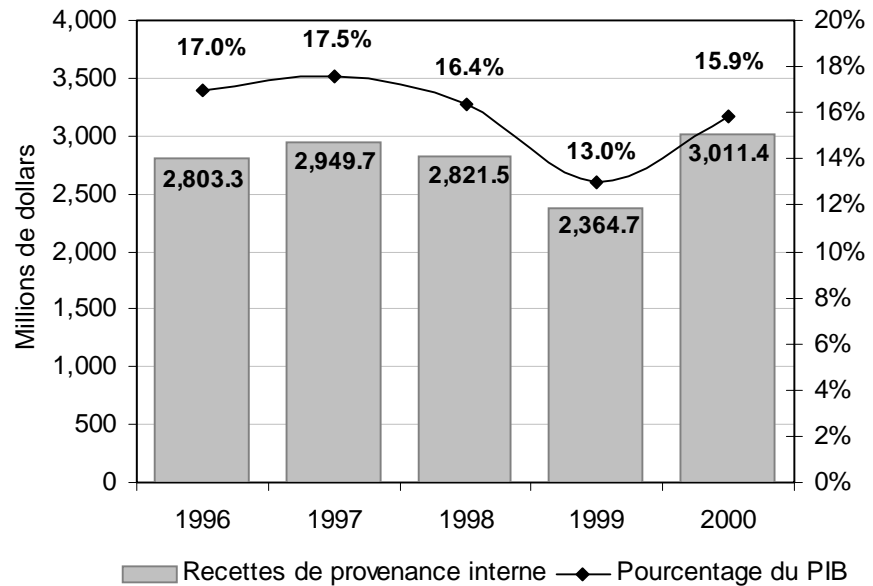
Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB comme mesure de la souplesse

2.20 Le financement des programmes et des services vient des recettes ou des emprunts durant l'exercice. Pour ce qui est de la souplesse, il est utile de connaître la mesure dans laquelle la province peut percevoir des recettes auprès des sources actuelles et des sources potentielles si de nouveaux engagements surviennent.

2.21 On pourrait présumer qu'il est impossible de trouver des fonds additionnels pour de nouveaux programmes ou services à même les sources actuelles de recettes. Une solution de rechange raisonnable serait d'obtenir des recettes de nouvelles sources provinciales. Toutefois, il y a une limite aux fonds que la province peut puiser dans l'économie du Nouveau-Brunswick avant que celle-ci ne commence à chanceler. Bien que la capacité exacte de l'économie d'assumer un tel fardeau ne soit pas connue, on peut tout de même déterminer la croissance ou la diminution relative durant une période donnée.

2.22 La pièce 2.3 montre le degré auquel la province a puisé des fonds à même l'économie provinciale au cours des cinq derniers exercices sous forme de taxes et impôts, de frais d'utilisation et de licences et permis.

Pièce 2.3
Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB pour les cinq derniers exercices¹



2.23 La pièce montre que les sommes puisées par le gouvernement provincial dans l'économie du Nouveau-Brunswick en pourcentage du PIB ont graduellement diminué (favorable) de 1997 à 1999, ce qui indique un accroissement de la souplesse. En 2000, cette tendance dans

1. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du N.-B.

les recettes provinciales de provenance interne s'est renversée (défavorable), et les recettes de provenance interne représentent 15,9 % du PIB du Nouveau-Brunswick en 2000. Le pourcentage en 2000 demeure toutefois inférieur à ceux des exercices 1996 à 1998 (favorable).

2.24 L'importante réduction des recettes de provenance interne en 1999 était surtout attribuable à la réduction unique de 450,0 millions de dollars dans les placements que détient le gouvernement provincial dans la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick.

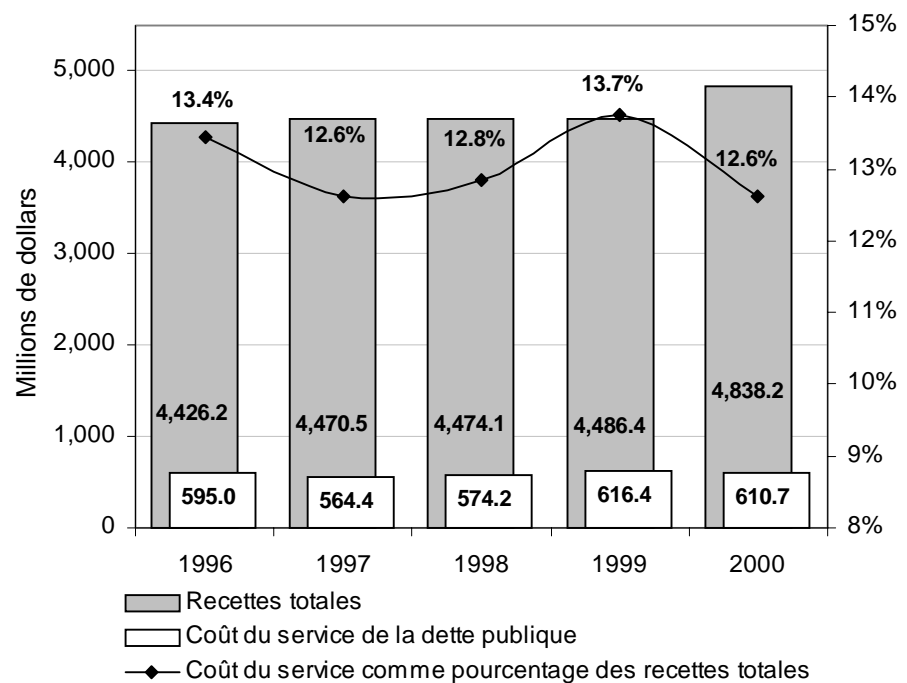
Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes comme mesure de la souplesse

2.25 L'un des facteurs les plus connus qui influent sur la souplesse des gouvernements est le coût du service de la dette publique.

2.26 Le coût du service de la dette publique est surtout composé des intérêts sur la dette consolidée de la province. Il comprend aussi le change payé sur les intérêts et les obligations qui arrivent à échéance pendant l'exercice, l'amortissement des gains et pertes de change, ainsi que l'amortissement des escomptes et des primes engagées sur l'émission de la dette provinciale. Il ne comprend pas les remboursements de capital sur la dette consolidée de la province.

2.27 La pièce 2.4 montre les coûts du service de la dette comparativement aux recettes provinciales totales pour les cinq derniers exercices.

Pièce 2.4
Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes totales pour les cinq derniers exercices



2.28 La pièce montre que le coût du service de la dette publique a diminué en 2000 par rapport à 1999, mais cette diminution n'est que de

6 millions de dollars par rapport au sommet de 1999, lorsque le coût a atteint 616,4 millions de dollars. La pièce montre également que la province a réduit le pourcentage global d'accapement des recettes par les intérêts, qui est passé de 13,4 % en 1996 au niveau actuel de 12,6 %. Ces pourcentages indiquent que la province dispose aujourd'hui d'une plus grande part de ses recettes totales pour satisfaire à ses besoins actuels qu'il y a cinq ans. Depuis 1998, on a constaté une diminution (favorable) du coût du service de la dette publique en tant que pourcentage du total des recettes.

Vulnérabilité

2.29 La vulnérabilité est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement le rend dépendant de sources de financement, nationales ou internationales, sur lesquelles il n'exerce pas d'influence.¹

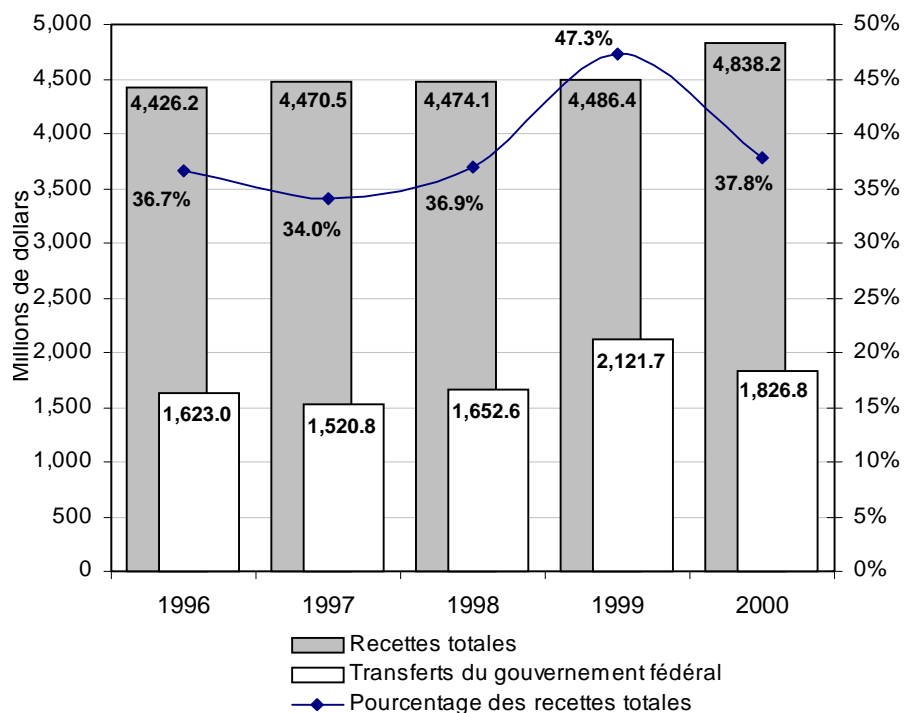
2.30 Le financement des programmes et services ne peut venir que de deux sources : les recettes et les emprunts.

Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales comme mesure de la vulnérabilité

2.31 En 2000, les transferts fédéraux ont représenté 38 % des recettes totales de la province. C'est un élément important, car les recettes de sources fédérales ne sont pas considérées comme des recettes aussi contrôlables que les recettes produites par la province.

Pièce 2.5

Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales pour les cinq derniers exercices



1. Indicateurs de l'état des finances des gouvernements, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

2.32 Les recettes de provenance interne peuvent être mieux contrôlées, car le gouvernement peut agir directement sur les sommes produites au moyen des mesures législatives fiscales et par la mise en œuvre de frais d'utilisation et de permis et licences ou la modification de leurs taux. Les transferts fédéraux sont soumis à des variables fort différentes, dont peu sont du ressort du gouvernement provincial. Les décisions fédérales en matière de politique financière, qui déterminent le montant et le moment des futurs transferts, peuvent avoir des répercussions considérables pour les gouvernements provinciaux.

2.33 Si la dépendance du Nouveau-Brunswick à l'égard des transferts fédéraux s'accroît, sa vulnérabilité à l'égard de variables sur lesquelles il n'exerce pas d'influence s'accroît aussi. La pièce 2.5 montre la dépendance de la province à l'égard des transferts fédéraux au cours des cinq derniers exercices.

2.34 La pièce montre qu'environ 38 c. de chaque dollar de recette que reçoit la province viennent du gouvernement fédéral. Bien que des variations aient eu lieu au cours des cinq derniers exercices, la tendance a généralement été défavorable. En 2000, on a assisté à une diminution (favorable), bien que le pourcentage demeure plus élevé que ceux des exercices 1996 à 1998.

Dettes en devises étrangères en pourcentage de la dette totale aux fins provinciales comme mesure de la vulnérabilité

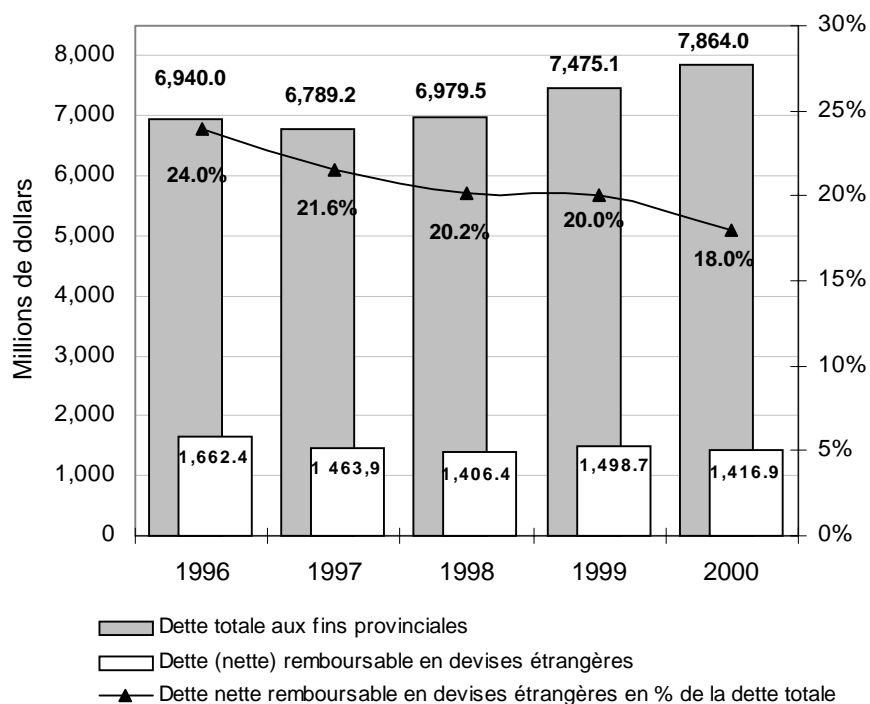
2.35 Lorsque la province doit emprunter, elle a des choix à faire. Ainsi, si elle choisit d'émettre sa dette en devises étrangères plutôt qu'en dollars canadiens, elle assume le risque des fluctuations des taux de change. Ces fluctuations peuvent faire augmenter ou diminuer le montant ultime à rembourser en dollars canadiens pour couvrir les intérêts et, plus tard, racheter la dette en devises étrangères.

2.36 La pièce 2.6 montre le rapport entre la dette en devises étrangères et la dette totale aux fins provinciales pour les cinq derniers exercices. La province peut recourir à plusieurs moyens pour réduire (couvrir) le risque lié à la dette remboursable en devises étrangères :

- achat de placements libellés en devises étrangères pour le fonds d'amortissement de la province;
- conclusion d'ententes d'échanges de dettes, qui permettent de rembourser la dette en dollars canadiens;
- conclusion de contrats à terme (qui permettent à la province d'acheter une devise étrangère à un prix stipulé à une date ultérieure donnée).

2.37 La pièce montre le risque de change couru par la province après l'élimination de l'effet des opérations de couverture pour contrer les fluctuations des devises étrangères.

Pièce 2.6
Risque de change pour les cinq
derniers exercices



2.38 La pièce qui précède montre que la vulnérabilité de la province à l'endroit du risque de change a diminué (favorable) au cours des cinq derniers exercices. Le risque de change global a diminué (favorable) par rapport à son niveau de 1996, qui était de 24,0 %, pour tomber à 18,0 % en 2000 .

Résumé

2.39 La pièce 2.7 résume les indicateurs financiers utilisés dans le présent chapitre et expose les répercussions sur l'état des finances de la province des tendances sur une période de deux ans et sur une période de cinq ans.

2.40 En général, les tendances sur une période de cinq ans pour la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité montrent que l'état des finances du gouvernement du Nouveau-Brunswick s'est amélioré. Les transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales constituent la seule exception.

2.41 Pour tous les indicateurs, les tendances sur une période de deux ans ne sont pas aussi favorables que les tendances sur une période de cinq ans. Une partie, mais non la totalité, des répercussions sont attribuables aux redressements qui ont dû être apportés à la dette nette en rapport avec la route reliant Fredericton et Moncton.

Pièce 2.7

Résumé des indicateurs financiers

Indicateur financier	2000	Répercussions sur l'état des finances de la province	
		tendance - 2 ans	tendance - 5 ans
<i>Viabilité</i>			
Dette nette en pourcentage du PIB	35.8%	défavorable	favorable
Changement dans la dette nette et le PIB	15,2 % / 4,6 %	défavorable	favorable
<i>Souplesse</i>			
Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB	15.9%	défavorable	favorable
Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes totales	12.6%	favorable	pas de changement
<i>Vulnérabilité</i>			
Transferts fédéraux en pourcentage des recettes totales	37.8%	favorable	défavorable
Dette en devises étrangères en pourcentage de la dette totale	18.0%	favorable	favorable

Chapitre 3

Ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural

Examen des mesures législatives

Contenu

Contexte	23
Étendue	24
Résumé des résultats	25
Mesures législatives examinées	26
Objet des mesures législatives	28
Rapport sur l'efficacité des mesures législatives	29
Examen périodique des mesures législatives	30
Reddition de comptes ministérielle sur l'atteinte des buts législatifs	31
Mécanisme d'exécution du ministère	33
Évaluation des mesures législatives examinées	34
Conclusion	36

Ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural

Examen des mesures législatives

Contexte

3.1 Les législateurs consacrent une bonne partie de leur temps à l'Assemblée législative à débattre de propositions de nouvelles mesures législatives et de modifications aux mesures existantes. Après avoir déterminé la nécessité d'adopter des mesures législatives dans un domaine en particulier, les législateurs ont ensuite la responsabilité de voir à ce que les dispositions qu'ils en viennent à adopter soient efficaces pour atteindre les objectifs visés. En conséquence, les législateurs doivent être tenus responsables de l'élaboration d'un cadre législatif qui répond efficacement au besoin cerné.

3.2 À titre de responsables de la mise en application des mesures législatives, les ministères ont un rôle essentiel à jouer pour s'assurer que les mesures atteignent effectivement les objectifs visés. Les ministères auxquels des mesures législatives sont affectées doivent donc être tenus responsables de leur mise en application efficiente et efficace dans les limites du cadre établi par ces mesures.

3.3 Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons fait part de nos préoccupations relatives au fait que les mesures législatives ne sont pas toujours observées au sein du gouvernement. Nous avons signalé plusieurs cas de non-respect de dispositions législatives dans nos récents rapports du vérificateur général. Par exemple, le conseil d'administration de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick n'a pas choisi son président-directeur général, alors que la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick* le lui autorise. Dans un autre cas, la *Loi sur l'administration financière* exige que tous les marchés conclus par le gouvernement soient présentés au contrôleur, ce qui n'est pas fait. Le travail dont il est fait rapport dans le présent chapitre fait suite, en partie, à de telles préoccupations.

3.4 Un examen des mesures législatives aurait pu être effectué dans n'importe quel ministère. Cependant, un examen préliminaire du ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural nous a révélé que le ministère est responsable de l'application de 30 à 40 mesures législatives, beaucoup plus que tout autre ministère. Des représentants

du ministère se préoccupent de l'efficacité de certaines mesures et des ressources dont le ministère dispose pour les mettre en application. Étant donné que les ressources sont limitées, nous étions d'avis que le risque de problèmes d'efficacité et de mise en application de chaque mesure législative se trouvait considérablement accru en raison du grand nombre de lois et de règlements dont le ministère assume la responsabilité. En conséquence, nous avons décidé de concevoir un projet fondé sur l'examen d'un échantillon de mesures législatives mises en application par le ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural.

3.5 Bien que les mesures législatives examinées dans le cadre de ce projet soient toutes la responsabilité du ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural, nous croyons que les constatations de notre examen ont une portée plus large. À notre avis, les mesures législatives que nous avons examinées représentent un échantillon transversal valable de la législation provinciale. Nous croyons donc que les recommandations générales que nous formulons dans le présent chapitre ne se limitent pas au ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural et pourraient s'appliquer à tous les ministères.

3.6 Suivant l'achèvement de l'étape de la réalisation de l'examen, le gouvernement a annoncé une réorganisation majeure des ministères. La majorité des mesures législatives dont le ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural s'occupait passeront probablement sous la responsabilité du nouveau ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture. Toutefois, étant donné l'incertitude entourant l'affectation de la responsabilité des mesures législatives que nous avons examinées, nous renvoyons tout au long du chapitre à l'ancien ministère.

Étendue

3.7 Nous avons, pour notre examen des mesures législatives dont le ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural avait la responsabilité, les objectifs suivants :

Déterminer si des mécanismes et des méthodes appropriés sont instaurés pour :

- *assurer le respect des mesures législatives;*
- *mesurer l'efficacité des mesures législatives et en faire rapport;*
- *faire en sorte que les ressources affectées à la mise en application des mesures législatives sont gérées en tenant compte des principes d'économie et d'efficience.*

3.8 Dans ce chapitre, nous entendons par efficacité le degré auquel les préoccupations ayant mené à l'élaboration de la mesure législative sont résolues dans le cadre législatif établi.

3.9 Le projet de vérification a consisté notamment à évaluer le degré auquel le ministère réussit à assumer les responsabilités administratives qui lui sont conférées par les mesures législatives dont il est chargé.

Nous avons aussi tenté de déterminer si les résultats sont adéquatement mesurés et communiqués à l'Assemblée législative.

3.10 Comme nous voulions mener un examen en profondeur, nous avons décidé de nous pencher sur six mesures législatives. Nous avons choisi une combinaison de mesures plus récentes et plus anciennes qui visent divers domaines d'activités du ministère et de l'industrie agricole en général. En plus d'étudier les lois et les règlements choisis, nous avons interviewé des membres du personnel ministériel, examiné de la documentation connexe et effectué des vérifications du cheminement par sondage limité et d'autres essais sur les systèmes administratifs.

Résumé des résultats

Généralités

3.11 Aucune des six mesures législatives étudiées ne comprend un article sur l'objet de la mesure, qui aiderait les lecteurs à comprendre pourquoi cette loi a été mise en vigueur ou qui leur donnerait des points de repère en rapport avec lesquels mesurer le degré de réussite de cette loi. Nous recommandons que soit clairement énoncé l'objet de toute mesure législative nouvelle ou modifiée.

3.12 Il n'a pas été fait rapport à l'Assemblée législative d'informations sur l'efficacité d'aucune des six mesures législatives que nous avons examinées. Nous recommandons que l'Assemblée législative reçoive des rapports écrits réguliers sur l'efficacité avec laquelle les mesures législatives réalisent leur objet. Ces rapports devraient comprendre des observations sur toutes les mesures législatives mises en application par le ministère.

3.13 Aucun calendrier d'examen réguliers des six mesures législatives que nous avons étudiées n'est établi. De tels examens permettraient de cerner les aspects qui posent problème dans la mise en application, le respect et l'exécution des lois en question et de proposer les mesures à prendre pour améliorer la situation. Nous avons toutefois noté que cinq des six mesures avaient fait l'objet de révisions plus ou moins approfondies au cours des dernières années, dont certaines étaient très détaillées. Seule la *Loi sur l'inspection des ruchers* n'a pas été revue dernièrement, bien que le règlement afférent à cette loi ait été rédigé en 1997.

3.14 Le ministère ne fournit à l'Assemblée législative aucune rétroaction par l'entremise de son rapport annuel sur son degré de réussite dans la mise en application des mesures législatives dont il assume la responsabilité. Comme la mise en application efficace et efficiente des mesures législatives affectées fait partie intégrante des fonctions du ministère, nous sommes d'avis que le ministère devrait faire rapport de son rendement dans le domaine.

3.15 Nous nous demandons si la rationalisation récemment annoncée pour le ministère pourrait signifier une diminution des ressources affectées à la mise en application des mesures législatives étudiées et des

autres mesures traitant de questions agricoles. Cette diminution pourrait signifier une efficacité amoindrie des mesures législatives.

3.16 Les représentants du ministère ont mentionné deux cas récents, dont l'un visé par la *Loi sur la protection de la couche arable* et l'autre, par la *Loi sur l'éradication des maladies des pommes de terre*, dans lesquels le ministère de la Justice a estimé ne pas être en mesure d'exécuter la loi en dépit de son non-respect manifeste, ce qui fait que la mesure est continuellement défiée. De façon générale, nous sommes d'avis qu'une exécution déficiente de la loi mènera à un degré de non-respect plus élevé qu'il en serait autrement, ce qui en réduit l'efficacité.

Observations sur des mesures législatives particulières

3.17 Nous avons constaté que la *Loi sur l'inspection des ruchers*, la *Loi sur la protection de la couche arable* et la *Loi sur l'aménagement et la protection du territoire agricole* n'atteignent pas leurs objectifs, selon l'interprétation qu'en fait le ministère. À la lumière de notre examen, nous croyons que ces mesures législatives ne peuvent atteindre leurs objectifs sans l'affectation d'autres ressources au sein du ministère ou l'apport de modifications législatives, ou les deux.

3.18 Nous avons recommandé que le ministère voie si la mesure législative à l'appui de l'industrie de l'apiculture du Nouveau-Brunswick demeure nécessaire et qu'il présente au gouvernement les recommandations pertinentes concernant la *Loi sur l'inspection des ruchers* et ses règlements.

3.19 Nous avons recommandé que le ministère élabore une solution de remplacement réaliste à l'actuelle *Loi sur la protection de la couche arable* et à ses règlements afin de mieux réaliser l'objet de la loi.

3.20 Nous avons recommandé que des mesures appropriées soient prises pour améliorer l'efficacité de la *Loi sur l'aménagement et la protection du territoire agricole* afin que la loi atteigne son but de permettre aux agriculteurs de vaquer à leurs activités agricoles sans restrictions indues et de protéger le territoire agricole contre l'étalement urbain. Pour y parvenir, il faudra améliorer la planification de l'utilisation des terres rurales en général, et non se limiter à apporter des modifications à la loi et à ses règlements.

3.21 Nous avons recommandé que le ministère envisage d'étendre la portée de la *Loi sur l'élevage du bétail*.

Mesures législatives examinées

3.22 Dans le cadre du projet, nous avons examiné six mesures législatives mises en application par le ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural. Il s'agit des lois suivantes :

- *Règlement sur les prêts aux agriculteurs débutants* afférent à la *Loi sur l'aménagement agricole*;

- *Loi sur l'aménagement et la protection du territoire agricole et règlement;*
- *Loi sur l'inspection des ruchers et règlement;*
- *Loi sur l'élevage du bétail et règlement;*
- *Loi sur l'éradication des maladies des pommes de terre et règlement;*
- *Loi sur la protection de la couche arable et règlement.*

3.23 De nombreuses raisons peuvent expliquer pourquoi une mesure législative n'atteint pas ses objectifs.

- La mesure est mal rédigée ou mal conçue.
- Les circonstances ont changé depuis la rédaction ou la dernière modification de la mesure.
- Les ressources fournies au ministère responsable des activités administratives nécessaires ne sont pas suffisantes.
- Le ministère qui en assume la responsabilité n'applique pas la loi de façon appropriée.

3.24 À notre avis, les législateurs peuvent grandement augmenter les chances de succès d'une mesure législative en s'assurant que les trois exigences clés sont satisfaites avant l'approbation de la loi.

3.25 Premièrement, l'objet de la mesure législative doit être clairement énoncé et figurer dans la loi même. Un objet clairement énoncé aide les intervenants à comprendre ce qui est visé et constitue un point de référence qui peut servir à l'évaluation du « succès » de la mesure législative. De plus, avoir un objectif clairement énoncé dans la loi permettra aux futurs législateurs de voir si les objectifs de la mesure sont toujours valides en regard des besoins changeants de la société.

3.26 Deuxièmement, l'Assemblée législative doit s'engager à fournir des ressources suffisantes sur une base continue, par l'entremise du processus d'approbation budgétaire, pour permettre au ministère responsable de mettre efficacement en application la loi et les règlements connexes. Chaque mesure législative adoptée a un coût, tant pour ceux qui doivent s'y conformer que pour ceux qui doivent l'appliquer. La décision de légiférer doit nécessairement être prise en soupesant l'avantage de la mise en vigueur d'une mesure par rapport aux coûts de son application et de son respect.

3.27 Troisièmement, le degré auquel les objectifs de la mesure législative sont atteints doit être communiqué à l'Assemblée législative. Cette rétroaction devrait comporter deux volets distincts. Un rapport sur le degré auquel la mesure législative réussit à atteindre ses objectifs énoncés permettra aux législateurs de déterminer si la mesure a besoin de modifications pour assurer la réalisation de ses objectifs législatifs. Par ailleurs, il sera nécessaire de faire rapport pour montrer que le ministère applique la mesure de façon appropriée. En fournissant à l'Assemblée législative des rétroactions du genre dont il est question

dans ce paragraphe, les législateurs pourront s'assurer que les efforts mis dans la rédaction et l'approbation de la mesure législative ont mené aux résultats escomptés. Si ce n'est pas le cas, cela leur permettra de prendre des mesures correctrices.

3.28 Nous traiterons dans ce chapitre des aspects mentionnés ci-dessus ainsi que des domaines qui ont davantage rapport à la mise en application des six mesures législatives que nous avons examinées. L'échantillon retenu parmi les mesures législatives dont le ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural a la responsabilité montre que certaines mesures provinciales sont inefficaces. Notre examen s'étant limité à un ministère, nous ne pouvons dire si le problème est courant. En revanche, comme il s'agit d'un domaine très intrinsèque au rôle de l'Assemblée législative, une possibilité même limitée de problèmes devient préoccupante.

3.29 À titre d'illustration, nous présentons dans une annexe à ce chapitre nos observations et nos recommandations détaillées sur l'une des mesures que nous avons examinées, à savoir la *Loi sur la protection de la couche arable* et son règlement. Cette mesure en particulier n'a pas réussi à atteindre les objectifs qui étaient visés.

Objet des mesures législatives

3.30 Aucune des six mesures législatives étudiées ne comprend un article sur l'objet de la mesure, qui aiderait les lecteurs à comprendre pourquoi la loi a été mise en vigueur ou qui leur donnerait des points de repère en rapport avec lesquels mesurer le degré de réussite de la loi. Les membres du personnel du ministère ont interprété à leur manière l'objet de chaque mesure législative et agissent sur la base de ces interprétations. À notre avis toutefois, pour que les législateurs puissent être certains que leurs intentions législatives seront respectées, un bon début serait de présenter dans la mesure un article sur son objet. Ainsi, chaque intervenant aura accès à la même information dès le départ, et cela permettra aux futurs législateurs de voir si l'objet de la mesure législative demeure valable à la lumière de circonstances changeantes. Nous estimons que, pour être efficace, une mesure législative doit être compréhensible et complète.

3.31 La *Loi sur la protection de la couche arable* illustre bien les problèmes que l'absence d'un d'objet peut entraîner. Cette loi ne comporte aucun énoncé clair de son objet, ce qui a mené le public et d'autres intervenants à faire des interprétations impropres de la portée de la loi (p. ex., le public pense que le gouvernement peut arrêter l'enlèvement de la couche arable en toutes circonstances). La situation a créé beaucoup de confusion et de sentiments négatifs envers le ministère, puisqu'il ne peut satisfaire aux attentes du public. Il n'est dans l'intérêt de personne que les choses soient ainsi.

3.32 Voici un exemple d'une mesure législative provinciale qui contient un article sur son objet. L'article 2 de *la Loi sur l'assainissement de l'air* spécifie que :

L'objet de la présente loi et des règlements est d'appuyer et de promouvoir la protection, la régénération, l'amélioration et l'utilisation judicieuse de l'environnement conformément aux principes suivants

3.33 Suit une description des principes auxquels il doit être adhérent. Nous trouvons que la description de l'objet de la *Loi sur l'assainissement de l'air* est très claire.

Recommandation

3.34 Nous avons recommandé qu'un énoncé clair de l'objet soit compris dans toute nouvelle proposition de mesure législative. Nous avons recommandé également qu'un énoncé de l'objet soit intégré aux mesures législatives en vigueur chaque fois qu'une mesure est modifiée.

Réponse du ministère

3.35 Le ministère de la Justice a réagi à la recommandation par les commentaires suivants :

En interprétant les lois, les tribunaux ont tendance à s'attarder sur les dispositions importantes de la loi, et pas seulement à tenir compte des éléments descriptifs, pour déterminer le véritable objet et l'intention réelle de la loi. Cela étant dit, et du point de vue juridique, il pourrait s'avérer difficile d'observer votre recommandation. [Traduction.]

Rapport sur l'efficacité des mesures législatives

3.36 L'une des fonctions les plus importantes des législateurs est d'étudier et d'approuver des mesures législatives. Cela n'est toutefois pas, à notre avis, une fin en soi. Il s'agit plutôt d'un moyen de réaliser sur une base constante l'objet visé par la mesure législative. Or, les législateurs ont besoin de rétroaction pour déterminer si l'objet visé est effectivement atteint. La rétroaction devrait permettre aux législateurs de s'assurer que les efforts mis dans la rédaction et l'approbation de la mesure législative ont mené aux résultats escomptés. Si ce n'est pas le cas, cela leur permettra de prendre des mesures correctrices.

3.37 À notre avis, la rétroaction devrait comporter deux volets distincts. Le premier serait un rapport sur le degré auquel la mesure législative réussit à atteindre ses objectifs énoncés. Un tel rapport permettrait aux législateurs de déterminer si la mesure a besoin de modifications pour assurer la réalisation de ses objectifs législatifs. Le deuxième volet de cette rétroaction serait le rapport sur les activités administratives menées par le ministère à l'appui de la mesure législative, ce dont nous discutons plus loin dans le chapitre.

3.38 Il n'a été fait rapport de l'efficacité d'aucune des six mesures législatives que nous avons examinées. Un tel rapport est toutefois exigé

par au moins une mesure législative provinciale, soit l'article 9 de la *Loi sur l'assainissement de l'air*, qui précise ce qui suit :

Le Ministre doit, chaque année, déposer par écrit un rapport à l'Assemblée législative faisant état du succès rencontré dans la réalisation des objectifs et concernant toute autre question qu'il estime appropriée.

3.39 Bien qu'un rapport annuel sur l'efficacité, comme l'exige la *Loi sur l'assainissement de l'air*, ne soit peut-être pas nécessaire pour toutes les mesures législatives, nous estimons toutefois que l'Assemblée législative devrait recevoir des rétroactions périodiques sur chaque mesure législative provinciale. Nous croyons qu'un rapport aux trois ou aux quatre ans serait approprié.

Recommandation

3.40 Nous avons recommandé que le ministère remette à l'Assemblée législative des rapports écrits réguliers (aux trois ou quatre ans, par exemple) sur l'efficacité avec laquelle les mesures législatives dont il est responsable atteignent les objectifs visés.

Examen périodique des mesures législatives

3.41 Aucun calendrier d'examen réguliers des six mesures législatives que nous avons étudiées n'est établi. Toutefois, cinq des six mesures ont fait l'objet de révisions plus ou moins approfondies au cours des dernières années, dont certaines étaient très détaillées. Seule la *Loi sur l'inspection des ruchers* n'a pas été revue dernièrement, bien que le règlement afférent à cette loi ait été rédigé en 1997. Or, certaines dispositions de cette loi sont de toute évidence désuètes, dont une mention sur l'arrosage de produits contenant de l'arsenic. Des représentants du ministère ont dit que la *Loi sur l'inspection des ruchers* n'est pas considérée comme une mesure législative prioritaire au ministère, et c'est la raison pour laquelle elle n'a pas été révisée ni mise à jour. Pour notre part, nous croyons que chaque mesure législative devrait faire l'objet d'une révision et d'une mise à jour périodiques pour faire en sorte qu'elle continue à atteindre les objectifs de l'Assemblée législative. Le processus contribuerait également à générer de l'information sur l'efficacité à l'intention de l'Assemblée législative, comme il est discuté dans la section précédente. D'après ce que nous comprenons, le gouvernement fédéral exige la réalisation de telles révisions aux cinq ans. Le coût de ces révisions nécessaires doit être pris en compte dans la décision entourant la rédaction d'une nouvelle mesure législative.

Recommandation

3.42 Nous avons recommandé qu'une révision des mesures législatives dont le ministère a la responsabilité soit effectuée périodiquement (à tous les quatre ans, par exemple) pour faire en sorte que les mesures soient à jour, que leurs objectifs énoncés soient toujours valables et qu'elles assurent un cadre efficace dans les limites duquel les objectifs peuvent être atteints. Les résultats de telles révisions devraient être communiqués à l'Assemblée législative.

Reddition de comptes ministérielle sur l'atteinte des buts législatifs

3.43 La responsabilité de chaque mesure législative est confiée aux ministères individuels, qui doivent l'appliquer de manière efficace et efficiente. Le ministère rend compte à l'Assemblée législative des résultats de la mise en application de la mesure.

3.44 Outre l'affectation de la responsabilité, l'Assemblée législative a l'obligation de fournir un financement suffisant au moyen des crédits annuels pour permettre au ministère d'appliquer la mesure de façon efficace. Le *Manuel des procédures sur la présentation des documents du Conseil exécutif* reconnaît cette obligation et précise l'information sur les coûts qui doit accompagner la rubrique des données historiques de la section *Mémoire au Conseil exécutif et procédure d'approbation des lois : promulgation des lois nouvelles ou modificatives*. Le manuel précise ce qui suit :

Considérations financières - L'importance de cette rubrique ne peut être surestimée et tous les efforts devraient être faits pour établir des projections exactes des coûts et des recettes entraînés par la mesure recommandée. Si cela ne peut être fait, il faudrait expliquer clairement pourquoi. Les incidences financières sur d'autres ministères et organismes ainsi que sur des groupes et organisations externes devraient également être mentionnées. Le fait de réunir ces renseignements aidera également à déterminer les incidences en matière de développement économique qui doivent être documentées dans la rubrique Données historiques.

Il y aurait lieu d'indiquer le coût, le cas échéant, de la proposition pour l'exercice financier en cours et chacun des deux exercices subséquents. Si les dépenses doivent être engagées dans l'exercice en cours, il faut mentionner le crédit auquel elles seront imputées. L'estimation du coût devrait inclure toutes les dépenses directes et indirectes et devrait tenir compte de toutes les possibilités de recouvrement du coût ou d'accroissement des recettes.

Il faudrait indiquer également les économies qui seront réalisées par suite de la mesure proposée durant l'exercice financier en cours et chacun des deux exercices subséquents.

3.45 L'Assemblée législative ne peut tenir un ministère responsable de résultats médiocres si elle ne lui fournit pas des ressources adéquates pour l'application d'une mesure législative. Nous nous demandons si les réductions récemment annoncées pour le ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural rendront la tâche du ministère plus difficile ou même impossible pour ce qui est d'atteindre les objectifs des mesures législatives dont il a la responsabilité.

3.46 Durant notre examen, nous avons noté que, dans deux cas, les directions estimaient que les ressources affectées n'étaient pas suffisantes pour permettre une application convenable des mesures législatives. Dans un cas, soit la *Loi sur la protection de la couche arable*, la Direction des ressources des terres agricoles estimait que les ressources au ministère étaient insuffisantes, mais que l'ajout de ressources n'améliorerait pas l'efficacité de la mesure sans que soient d'abord apportées d'importantes modifications à la loi. Dans le second cas, soit la *Loi sur l'inspection des ruchers*, la Direction de la pomme de terre et de l'horticulture a décidé en toute connaissance de cause que la mise en application de cette loi était une priorité moins élevée du ministère que l'application d'autres mesures dont le ministère a la responsabilité. En conséquence, des ressources limitées y ont été consacrées, et le niveau d'activité connexe a été moins intense qu'il ne l'aurait fallu pour assurer la réalisation de son objet. La décision semble résulter de la nécessité d'établir des priorités dans l'affectation des ressources très limitées du ministère.

3.47 Nous sommes d'avis que les situations dans lesquelles les ressources limitées nuisent à la capacité du ministère d'appliquer des mesures législatives devraient être signalées à l'Assemblée législative. Le rapport annuel du ministère semblerait le meilleur véhicule pour transmettre l'information.

3.48 La directive sur les rapports annuels du gouvernement du Nouveau-Brunswick précise que le rapport annuel est le principal document redditionnel des ministères. Étant donné que l'application efficace et efficiente des mesures législatives dont il a la responsabilité fait partie intégrante de ses fonctions, nous estimons que le ministère devrait en faire rapport par l'entremise de son rapport annuel. Une telle tâche nécessiterait l'élaboration d'un objectif stratégique ministériel visant la mise en application des mesures législatives. Des indicateurs du rendement pourraient ensuite être établis pour mesurer le degré auquel l'objectif stratégique est atteint, et des buts pourraient être déterminés pour chaque indicateur du rendement. Les résultats réels de la mise en application des mesures législatives pourraient être comparés aux buts visés, et des explications pourraient être fournies lorsque les buts ne sont pas atteints. L'information serait fournie dans le rapport annuel du ministère.

3.49 Au cours de notre examen, nous avons observé que des indicateurs du rendement n'avaient pas été définis en rapport avec la mise en application des six mesures législatives que nous avons étudiées. Dans la plupart des cas, des statistiques de fonctionnement visant les mesures législatives en question sont fournies dans le rapport annuel de 1998-1999 du ministère, bien que rien ne concerne la *Loi sur la protection de la couche arable*. Nous convenons que, à l'heure actuelle, certaines mesures font l'objet d'un niveau d'activité assez faible. Toutefois, il serait indiqué d'établir des normes officielles pour les

mesures faisant l'objet d'une activité plus intense. Par exemple, le pourcentage de terres agricoles recensées qui sont inscrites à titre de terres agricoles en vertu de la *Loi sur l'aménagement et la protection du territoire agricole* pourrait servir d'indicateur du rendement pour cette loi en particulier. Un pourcentage cible pourrait ensuite être fixé chaque année pour inciter le personnel à promouvoir l'inscription des terres. L'établissement de tels indicateurs et un rapport sommaire sur chacun dans le rapport annuel du ministère permettraient aux lecteurs d'évaluer les activités administratives menées par le ministère à l'appui des mesures législatives dont il a la responsabilité. Sur le plan fonctionnel, cela aiderait le personnel à mettre ses propres activités de travail en ordre de priorité.

Recommandations

3.50 Nous avons recommandé que le ministère élabore des indicateurs du rendement qui peuvent servir à évaluer les activités administratives du ministère à l'appui des mesures législatives.

3.51 Nous avons recommandé également que le ministère fasse rapport, dans son rapport annuel, sur ses activités administratives liées aux mesures législatives. Dans les cas où les cibles annuelles ne sont pas atteintes, des explications (conséquences négatives des ressources limitées, par exemple) devraient être fournies.

Mécanisme d'exécution du ministère

3.52 Une majorité des parties visées par une mesure législative s'y conformeront si elles sont au courant de la mesure, quelles que soient les pénalités. Il y a toutefois des parties qui l'observeront seulement si elles voient les conséquences négatives qui découlent du non-respect de la mesure. En conséquence, afin de minimiser les cas de non-respect d'une mesure, il est essentiel d'avoir en place un mécanisme d'exécution efficace. Pour qu'un mécanisme d'exécution constitue un moyen de dissuasion efficace, deux composantes sont nécessaires. Premièrement, les pénalités doivent être suffisamment élevées. Deuxièmement, le ministère doit être disposé et apte à exécuter la mesure législative.

3.53 De façon générale, le ministère a déclaré que les pénalités prévues par les différentes mesures législatives seraient des moyens de dissuasion adéquats si elles étaient appliquées. Il a aussi précisé que la plupart des cas de non-respect de mesures législatives sont traités de façon progressive et résolus avant d'en arriver à une poursuite judiciaire comme dernière option. Cependant, dans les deux cas où nous savons qu'une poursuite judiciaire est devenue la dernière option possible pour assurer le respect d'une mesure législative, les résultats n'ont pas été concluants.

3.54 Dans un cas récent, un agriculteur refusait de produire les certificats exigés pour montrer qu'il avait planté des pommes de terre de semence, contrairement aux exigences de la *Loi sur l'éradication des maladies des pommes de terre* et de son règlement. La situation s'est répétée durant plusieurs années. D'autres recours ont été tentés, mais

sans succès. Cependant, le ministère de la Justice estimait qu'il ne pouvait intenter une poursuite à moins d'obtenir de nombreuses preuves, plus qu'il n'était possible d'en produire dans les circonstances. On ne peut dire si le problème découle du libellé de la loi ou d'autre chose. Quoi qu'il en soit, l'incapacité ou le refus d'exécuter la loi laisse entendre aux producteurs qu'il n'est peut-être pas nécessaire de s'y conformer, puisque la menace de pénalité est une menace vide.

3.55 La *Loi sur la protection de la couche arable* semble susciter encore plus de problèmes sur le plan de son exécution. Tout d'abord, le ministère considère que le montant des amendes est insuffisant. L'amende minimale est de 120 \$ seulement, l'équivalent d'un chargement de terre arable environ. Pour ce qui est de l'exécution de la loi, la direction est allée jusqu'à embaucher à grands frais des enquêteurs privés pour recueillir des preuves dans les cas de non-respect. Or, pour diverses raisons, dont il est question à l'annexe du présent chapitre, on n'a pas réussi à monter une cause suffisamment solide pour convaincre le procureur de la Couronne d'intenter une poursuite en vertu de la mesure législative. La direction a noté des cas répétés de non-respect parmi certains producteurs de terre arable, ce qui n'est pas étonnant. Les représentants de la direction ont aussi constaté un certain dérapage dans le nombre de permis délivrés, ce qu'ils attribuent à une exécution de la loi déficiente.

Recommandation

3.56 Nous avons recommandé que le ministère, en collaboration avec le ministère de la Justice, apporte tout changement nécessaire visant à faciliter l'exécution future de toutes les mesures législatives dont il a la responsabilité. Il pourrait s'agir de renforcer ou d'augmenter les pénalités administratives telles que les amendes, d'employer différentes techniques de collecte de preuves ou de proposer des modifications législatives.

Évaluation des mesures législatives examinées

3.57 Selon le personnel de la Direction de la pomme de terre et de l'horticulture, la *Loi sur l'inspection des ruchers* vise avant tout à faire en sorte que les apiculteurs du Nouveau-Brunswick soient inscrits et à empêcher que les maladies et les parasites des abeilles n'entrent ou ne se répandent dans la province. Au cours de notre examen, on nous a dit qu'entre 33 % et 60 % des apiculteurs actifs du Nouveau-Brunswick sont inscrits au registre provincial. De plus, nous avons constaté que les abeilles font rarement l'objet d'inspections générales dans la province et que les abeilles importées dans la province ne font pas l'objet d'une vérification du certificat qui doit les accompagner. En conséquence, nous sommes d'avis que les buts de la mesure législative ne sont pas atteints. Le personnel de la direction a expliqué que la mesure n'est pas une priorité comparativement à d'autres mesures mises en application par le ministère. Les ressources affectées à sa mise en application sont donc peu nombreuses.

3.58 Selon le personnel de la Direction des ressources des terres agricoles, le principal objet de la *Loi sur la protection de la couche arable* est de protéger les terres agricoles contre la dégradation qu'entraîne l'enlèvement de la couche arable. Comme il est discuté dans l'annexe du présent chapitre, pour diverses raisons, l'objet de la mesure n'est pas réalisé. Une raison majeure est que le cadre établi par la mesure législative n'est pas applicable.

3.59 Selon le personnel de la Direction des ressources des terres agricoles, le principal objet de la *Loi sur l'aménagement et la protection du territoire agricole* est de permettre aux agriculteurs de vaquer à leurs activités agricoles sans restrictions injustifiées imposées par des arrêtés locaux et de protéger les terres agricoles contre l'étalement urbain. D'autres dispositions et modifications législatives qui devaient être élaborées en même temps que la mesure n'ont pas encore été promulguées, de sorte qu'il n'y a actuellement aucune protection législative des terres agricoles, et l'objet de la mesure n'est pas réalisé.

3.60 Les trois autres mesures législatives que nous avons examinées, soit le *Règlement sur les prêts aux agriculteurs débutants* afférent à la *Loi sur l'aménagement agricole*, la *Loi sur l'élevage du bétail* et la *Loi sur l'éradication des maladies des pommes de terre* atteignent leur objectif.

3.61 Par contre, la portée de la *Loi sur l'élevage du bétail* est très limitée. En mars 2000, cinq nouveaux élevages de bétail ont reçu une licence en vertu de la loi. Au moment de l'entrée en vigueur de la loi, il existait environ 1 500 élevages de bétail, qui sont actuellement exemptés des conditions de la loi et du règlement. Avec le temps, pour que le ministère puisse réellement réaliser l'objet de la mesure législative, il faudrait qu'un pourcentage plus élevé d'élevages de bétail soit visé par les exigences en matière de licence. Nous sommes d'avis que le ministère devrait envisager de recommander au gouvernement d'élargir la portée de la mesure.

Recommandations

3.62 Nous avons recommandé que des mesures appropriées soient prises pour améliorer l'efficacité de la *Loi sur l'aménagement et la protection du territoire agricole* afin que la loi atteigne son but de permettre aux agriculteurs de vaquer à leurs activités agricoles sans restrictions indues et de protéger le territoire agricole contre l'étalement urbain. Pour y parvenir, il faudra améliorer la planification de l'utilisation des terres rurales en général, et non se limiter à apporter des modifications à la loi et à ses règlements.

3.63 Nous avons recommandé que le ministère détermine si la mesure législative à l'appui de l'industrie de l'apiculture du Nouveau-Brunswick demeure nécessaire et qu'il présente au gouvernement des recommandations pertinentes concernant la *Loi sur l'inspection des ruchers* et ses règlements.

3.64 Nous avons recommandé que le ministère élabore une solution de remplacement réaliste à l'actuelle *Loi sur la protection de la couche arable* et à ses règlements afin de mieux réaliser l'objet de la loi. La solution de remplacement devrait être soumise au gouvernement aux fins d'étude. Si une solution de remplacement réaliste ne peut être élaborée à court terme, le ministère devrait sérieusement envisager de recommander au gouvernement de suspendre la loi et le règlement en attendant l'élaboration d'une telle solution de remplacement.

3.65 Nous avons recommandé que le ministère envisage d'étendre la portée de la *Loi sur l'élevage du bétail* à un plus grand nombre d'élevages et fournisse au gouvernement les recommandations qu'il juge pertinentes.

Conclusion

3.66 Les objectifs de notre examen du ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural étaient les suivants :

Déterminer si des mécanismes et des méthodes appropriés sont instaurés pour :

- *assurer le respect des mesures législatives;*
- *mesurer l'efficacité des mesures législatives et en faire rapport;*
- *faire en sorte que les ressources affectées à la mise en application des mesures législatives sont gérées en tenant compte des principes d'économie et d'efficience.*

3.67 Nous tenons à formuler les conclusions qui suivent en rapport avec les objectifs mentionnés.

- À notre avis, le ministère fait des efforts raisonnables pour s'acquitter des fonctions que lui confèrent les mesures législatives. Cependant, le projet de rationalisation en cours au ministère accroît le risque que les ressources soient insuffisantes pour assurer dans l'avenir la réalisation des activités administratives prescrites par les mesures législatives.
- Pour les diverses raisons discutées dans le présent chapitre, le respect des mesures législatives que nous avons étudiées varie beaucoup. Ainsi, l'exécution des mesures pose problème, et cela est dû dans certains cas à des mesures mal rédigées qui ne semblent pas applicables sur le plan juridique (par exemple, la *Loi sur la protection de la couche arable*).
- Nous croyons que la mesure des résultats et le rapport du succès à l'Assemblée législative sur l'atteinte des objectifs législatifs visés devraient être améliorés. Pour y parvenir, il faudrait notamment faire en sorte que l'objet de chaque mesure législative soit clairement consigné. Il serait important également de périodiquement réviser et mettre à jour chaque mesure législative

dont le ministère a la responsabilité pour s'assurer qu'elle demeure actuelle et pertinente. D'autres mesures à prendre seraient entre autres de fournir un rapport régulier à l'Assemblée législative sur l'efficacité législative et d'améliorer le rapport sur le rendement concernant les activités administratives dans le rapport annuel du ministère.

- À notre avis, seulement trois des six mesures législatives que nous avons examinées réussissent actuellement à réaliser leur objet, à savoir le *Règlement sur les prêts aux agriculteurs débutants* afférent à la *Loi sur l'aménagement agricole*, la *Loi sur l'élevage du bétail* et la *Loi sur l'éradication des maladies des pommes de terre*. La *Loi sur l'aménagement et la protection du territoire agricole*, la *Loi sur l'inspection des ruchers* et la *Loi sur la protection de la couche arable* ne semblent pas réussir à réaliser leur objet.
- Nous n'avons rien constaté au cours de notre examen qui nous inciterait à croire que les ressources affectées à la mise en application des mesures législatives ne sont pas gérées en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité.

Réponses des ministères

3.68 Après la réalisation de notre travail, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a pris le relais pour la responsabilité de la mise en application de la Loi sur la protection de la couche arable. Le ministère a formulé les commentaires suivants au sujet de nos observations et recommandations :

Le ministère est d'accord avec votre affirmation selon laquelle la loi ne réalise pas son objet à l'heure actuelle. Nous sommes également d'accord avec votre recommandation voulant que nous élaborions et présentions au gouvernement une solution de rechange viable à l'actuelle Loi sur la protection de la couche arable et à son règlement. Les recommandations que vous formulez dans votre rapport seront soigneusement prises en considération dans l'élaboration d'une nouvelle approche.

[Traduction.]

3.69 Le ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture a répondu positivement à nos recommandations.

Annexe - Loi sur la protection de la couche arable

La *Loi sur la protection de la couche arable* a été promulguée en 1995, et le *Règlement 95-66* a également été déposé en 1995. Au moment de notre examen, l'application de la mesure législative était la responsabilité de la Direction des ressources des terres agricoles du ministère. D'après ce que nous comprenons, la mise en application de la *Loi sur la protection de la couche arable* et du *Règlement 95-66* a été transférée au nouveau ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux le 1^{er} avril 2000. Les conséquences sur le statut juridique des permis d'enlèvement de la couche arable délivrés par le ministère après cette date ne sont pas claires, puisque ces permis portent la signature d'un représentant du ministre de l'Agriculture et de l'Aménagement rural.

Des représentants de la Direction des ressources des terres agricoles ont indiqué que l'objet de la mesure législative est de protéger les terres agricoles contre la dégradation entraînée par l'enlèvement de la couche arable. Ils ont aussi précisé que le ministère de l'Environnement voit la mesure comme un moyen de protéger les cours d'eau.

La Direction des ressources des terres agricoles a déclaré que l'objet de la mesure législative ne peut être réalisé selon le libellé actuel de la loi et du règlement. Dans les faits, l'approche prescrite par la mesure législative ne fonctionne pas. La mesure s'est avérée difficile à appliquer et à exécuter de façon équitable. Il s'ensuit que l'efficacité globale de la mesure est très limitée. De plus, la mesure crée dans le public des attentes qui ne peuvent être satisfaites, ce qui porte atteinte à la capacité du gouvernement de réglementer l'enlèvement de la couche arable.

La mesure législative et sa mise en application soulèvent plusieurs préoccupations.

- La mesure législative permet d'enlever la couche arable sur un maximum de 5 % de la superficie totale d'une parcelle qui a été utilisée pour la production agricole au cours des vingt dernières années. Sur le plan de la surveillance et de l'exécution, il est difficile de recueillir des preuves sur l'utilisation agricole de la terre au cours des vingt dernières années. Il est également difficile d'établir la superficie qui a été cultivée.
- La « règle du 5 % » soulève également une question d'équité. Un nombre important de producteurs de terre arable ont acheté et utilisé des parcelles de terrain dans le seul but d'en enlever la couche arable. À l'entrée en vigueur de la loi, ces producteurs se sont retrouvés dans une situation où ils ne pouvaient plus utiliser le terrain dans le but pour lequel ils l'avaient acheté. Dans deux ou trois cas, cela a mené à l'abandon d'exploitations viables.
- Permettre l'enlèvement de la couche arable sur aussi peu que 5 % de la superficie d'une parcelle de terre agricole résulte dans la dégradation d'une partie du terrain, ce qui ne semble pas compatible avec l'objet de la mesure législative.
- Le ministère a eu beaucoup de difficulté à établir légalement qu'il y a eu enlèvement de la couche arable en vertu de la définition de « couche arable » consignée dans la loi. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles aucune poursuite n'a été intentée pour non-respect de cette loi. Les autres raisons ont trait à l'établissement juridique des limites des biens-fonds.

- Dans certains cas, le ministère a eu de la difficulté à déterminer si les propositions visant certains projets étaient légitimes (p. ex. aménagement de chemins privés, chantiers de construction, culture de la canneberge, etc.). Dans ces cas, l'enlèvement de la couche arable n'est pas visé par la mesure législative, une échappatoire importante dont il a été abusé, de l'avis de la direction.
- Le personnel d'inspection désigné par la loi fait partie du personnel régional du ministère. Pour la plupart, il s'agit de spécialistes agricoles qui n'ont aucune expérience à titre d'inspecteur. De plus, comme ils sont en faveur de l'industrie agricole, il leur est difficile, selon eux, d'exécuter la loi de façon impartiale. L'emploi d'inspecteurs expérimentés et indépendants pourrait être bénéfique à l'avenir.
- La mesure législative actuelle exige un engagement de ressources beaucoup plus important qu'il n'est possible de le faire pour l'instant. De façon générale, la direction estime ne pas avoir suffisamment de personnel pour bien mettre en application, surveiller et exécuter les dispositions de la loi. En revanche, elle ne recommande pas l'ajout de ressources tant que l'efficacité de la loi n'est pas améliorée.
- Étant donné les ressources humaines limitées qui peuvent consacrer du temps à l'application de la loi, la direction concentre la majorité de ses efforts sur le traitement en temps opportun des demandes de permis qui sont reçues. Elle ne pense toutefois pas avoir particulièrement bien réussi à inciter les producteurs de terre arable à obtenir des permis. Le nombre de titulaires de permis diminue graduellement. De l'avis de la direction, la situation découle de l'incapacité du ministère de gagner des poursuites en vertu de la loi.
- La direction fait peu en matière de surveillance proactive pour repérer les cas de non-respect. Elle dépend des plaintes du public, des organisations agricoles et d'autres producteurs de terre arable. Cela a contribué à l'inefficacité de la loi et à son application inéquitable.
- La direction considère que les amendes imposées pour le non-respect de la mesure législative sont insuffisantes. L'amende minimale est de 120 \$, soit la valeur d'un chargement de terre arable environ.
- En ce qui concerne l'exécution, la direction est allée jusqu'à embaucher des enquêteurs privés pour recueillir des preuves de non-respect de la loi. Ceux-ci n'ont toutefois pas réussi à monter une cause suffisamment solide pour convaincre le procureur de la Couronne d'intenter une poursuite en vertu de la loi. La direction a noté des cas répétés de non-respect parmi certains producteurs de terre arable, ce qui n'est pas surprenant.
- Recueillir des preuves coûte cher. Le personnel de la direction a signalé que les coûts peuvent atteindre les 5 000 \$ s'il faut qu'un enquêteur témoigne en cour.

Les rétroactions des intervenants en rapport avec la mesure législative sont systématiquement négatives.

- Le grand public pense que la mesure législative permet au ministère d'arrêter l'enlèvement de la couche arable en toutes circonstances. Or, l'incapacité du ministère de satisfaire à de telles attentes a engendré des conflits, et il arrive que le personnel passe des heures à expliquer pourquoi ils ne peuvent prendre de mesures contre un entrepreneur en particulier. Bon nombre des plaintes et des

appels n'ont rien à voir avec les terres agricoles. Des considérations esthétiques, des chicanes de voisins, le bruit et la poussière sont des motifs de plainte courants, et aucun de ces aspects n'est visé par la mesure législative.

- Les producteurs de terre arable estiment que le gouvernement s'ingère dans leurs affaires, qu'ils sont propriétaires de leurs terres et qu'ils peuvent en faire ce qu'ils veulent. Certains producteurs sont mécontents du fait qu'ils observent les règles alors que d'autres ne les observent pas. Les membres de la New Brunswick Horticultural Trades Association, dont certains sont des producteurs de terre arable, sont très proactifs. Sinon, l'industrie fait preuve de peu d'intérêt à l'égard de la question.
- Les agriculteurs et les organisations agricoles estiment que le ministère ne protège pas efficacement les terres agricoles contre l'enlèvement de la couche arable.

La direction tente activement d'améliorer la réalisation de l'objet de la mesure législative. Elle a élaboré deux propositions de remplacement visant à améliorer l'efficacité de la loi. La première proposition prévoit une réorientation majeure de l'approche prise pour tenter de limiter l'enlèvement de la couche arable des terres agricoles. Il serait interdit d'enlever la couche arable partout dans la province. Des exemptions seraient ensuite accordées pour toutes les parcelles, à l'exception des terres inscrites en vertu de la *Loi sur l'aménagement et la protection du territoire agricole*. Comme deuxième solution, la direction recommande de suspendre la loi actuelle et d'entreprendre de vastes consultations auprès des intervenants afin de déterminer la nécessité de contrôler l'enlèvement de la couche arable et de voir si une mesure législative est l'instrument qui convient le mieux pour atteindre le but visé. Nous croyons comprendre que ces propositions n'ont pas encore dépassé l'étape du ministère en raison des préoccupations du ministère de la Justice relatives à l'approche proposée.

Chapitre 4

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et ministère de la Santé et du Mieux-être

Qualité de l'eau des puits domestiques

Contenu

Contexte	43
Étendue	44
Résumé des résultats	45
Communication des exigences réglementaires	46
Surveillance et rapport sur la conformité	58
Exécution des règlements	70
Examen des règlements	75
Mesure et rapport de l'efficacité des programmes	79
Indicateurs du rendement relatifs à l'eau des puits domestiques	82

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et ministère de la Santé et du Mieux-être

Qualité de l'eau des puits domestiques

Contexte

4.1 Un approvisionnement fiable en eau potable est important pour tous. La catastrophe attribuable à la qualité de l'eau survenue récemment à Walkerton en Ontario illustre à quel point la contamination par des bactéries telles que la bactérie *E. coli* et les coliformes peuvent entraîner des risques graves pour la santé et même la mort. Bien que Walkerton soit alimenté par un système d'approvisionnement en eau municipal, les puits domestiques courent les mêmes risques. Environ 40 % de la population du Nouveau-Brunswick qui vit dans une petite municipalité ou dans une région rurale dépend d'un puits domestique pour son approvisionnement principal en eau. Environ 2 500 nouveaux puits sont forés chaque année. La plupart des gens s'attendent à ce que leur puits fournisse de l'eau d'excellente qualité.

4.2 Comme notre bureau s'intéresse aux thèmes de la sécurité publique et de l'environnement, nous avons jugé important de traiter quelques aspects de la qualité de l'eau domestique dans la province. À notre avis, le gouvernement doit montrer, pour assurer la sécurité de la population du Nouveau-Brunswick, que les gens et les organisations respectent les normes de sécurité et les règlements établis pour la province. Dans une telle optique, notre bureau s'est intéressé à quelques aspects de la sécurité des puits domestiques en matière de qualité de l'eau. Nous avons entrepris une vérification d'optimisation des ressources en septembre 1999. Cette vérification était à peu près terminée en juillet 2000.

4.3 La *Loi sur l'assainissement de l'eau* est l'une des mesures qui permet au gouvernement du Nouveau-Brunswick d'établir des règlements et des normes de sécurité. Deux règlements qui visent à prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui s'approvisionnent en eau à un puits domestique nouvellement foré sont le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*.

4.4 Le *Règlement sur les puits d'eau*, mis en application par le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux seulement, oblige les entrepreneurs de forage de puits, les foreurs de puits et les creuseurs de puits à détenir un permis. Le règlement contient un ensemble détaillé de normes à respecter durant le forage et la construction des puits et précise les distances à observer entre l'emplacement du puits et les structures et les sources potentielles de contamination telles que les fosses septiques et les décharges contrôlées. Le règlement exige des entrepreneurs, des foreurs et des creuseurs de puits qu'ils remplissent un rapport de forage détaillé, lequel fournit de l'information utile au ministère.

4.5 Le *Règlement sur l'eau potable*, mis en application conjointement par le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et par le ministère de la Santé et du Mieux-être, exige des entrepreneurs, des foreurs et des creuseurs de puits qu'ils fixent une marque d'identification de puits en métal prénumérotée à tout nouveau puits. Il exige également que les entrepreneurs, les foreurs et les creuseurs de puits vendent aux propriétaires des puits un « bon » qui leur donne droit à une analyse complète d'un échantillon de l'eau de leur puits. Le propriétaire d'un puits nouvellement foré doit en faire analyser l'eau dans les 12 mois suivant la construction du puits. Le Laboratoire des services analytiques du ministère de l'Environnement effectue pour les propriétaires une analyse bactériologique et chimique complète de la qualité de l'eau. Le laboratoire envoie les résultats au ministère de la Santé et du Mieux-être, où ils sont comparés aux Recommandations pour la qualité de l'eau potable au Canada et aux limites acceptables pour la santé du Nouveau-Brunswick. Le ministère de la Santé et du Mieux-être informe à son tour le propriétaire du puits domestique des résultats d'analyse de l'eau.

Étendue

4.6 Les trois objectifs de vérification de cette mission étaient les suivants :

- Déterminer si le gouvernement a mis en place des systèmes et des méthodes qui assurent la conformité au *Règlement sur les puits d'eau* et au *Règlement sur l'eau potable* afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau* en ce qui concerne les puits privés.
- Déterminer si des procédures satisfaisantes sont établies pour mesurer l'efficacité du *Règlement sur les puits d'eau* et du

Règlement sur l'eau potable en ce qui concerne les puits privés, et en faire rapport.

- Déterminer si les indicateurs du rendement du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux visent de façon adéquate la protection des ressources en eau des personnes qui s'approvisionnent à un puits privé.

4.7 Nous avons élaboré six critères pour nous aider à déterminer si les objectifs sont atteints. Les observations du présent chapitre sont articulées autour de ces critères.

4.8 L'étape de la planification initiale de notre vérification a surtout consisté à examiner la documentation et à interviewer des membres du personnel du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et du ministère de la Santé et du Mieux-être. À la lumière de l'information examinée, nous avons établi les objectifs de vérification énoncés ci-dessus. Nous avons ensuite élaboré des critères qui ont servi de fondement ou de normes pour notre examen.

4.9 Durant l'étape de la réalisation, nous avons obtenu des éléments probants en effectuant des contrôles par sondages détaillés au Laboratoire des services analytiques du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et dans cinq bureaux de santé régionaux du ministère de la Santé et du Mieux-être. Nous avons effectué des contrôles par sondages approfondis au bureau central du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux. Nous avons poursuivi notre vérification en interviewant des membres du personnel et en consultant d'autres documents. Nous avons utilisé toutes les informations recueillies pour appuyer les constatations, les conclusions et les recommandations que nous présentons dans le chapitre.

Résumé des résultats

4.10 Les exigences du *Règlement sur l'eau potable* sont mal comprises au ministère de la Santé et du Mieux-être. Ni le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, ni le ministère de la Santé et du Mieux-être n'observent certains aspects de ce règlement ni le *Règlement sur les puits d'eau*. De plus, ces exigences ne sont pas clairement communiquées aux entrepreneurs, aux foreurs et aux propriétaires de puits. En particulier, nous avons constaté que, souvent, les propriétaires ne savent pas qu'ils sont censés faire analyser leur eau, bien qu'ils paient pour le service. À l'heure actuelle, le gouvernement n'applique pas les règlements aux puits creusés, malgré les risques accrus que présentent de telles sources d'eau.

4.11 Nous avons découvert que, dans de nombreux cas, les propriétaires étaient informés des résultats de l'analyse bien après la limite de trois jours ouvrables établie dans le règlement. Les rapports de laboratoire envoyés aux propriétaires sont techniques et compliqués, et donc difficiles à comprendre et à interpréter. Bien que le ministère de la

Santé et du Mieux-être considère que l'eau n'est pas potable s'il y a présence de coliformes, seulement deux des cinq bureaux régionaux que nous avons visités recommandaient clairement au propriétaire de faire bouillir l'eau avant de la boire.

4.12 Au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, il y a seulement un inspecteur qualifié dans la province pour surveiller tous les aspects du programme des puits d'eau domestiques. Le ministère n'a aucun rapport d'inspection des activités de forage visant les quelque 7 500 nouveaux puits forés au cours des trois dernières années.

4.13 À notre avis, le mécanisme d'exécution du gouvernement n'est pas adéquat pour assurer la conformité au *Règlement sur les puits d'eau* et au *Règlement sur l'eau potable* par toutes les parties concernées. Au cours des trois dernières années, seulement deux poursuites ont été intentées contre des entrepreneurs de forage de puits et des foreurs de puits, et aucune contre des creuseurs de puits ou des propriétaires de nouveaux puits. Les procédures du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux en matière d'exécution sont informelles, incohérentes et mal documentées.

4.14 Le gouvernement n'a mis en place aucun processus pour assurer une révision régulière des règlements afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau*. Certains aspects des règlements ont besoin d'attention. En particulier, nous nous préoccupons du fait qu'une analyse régulière n'est pas exigée pour les puits domestiques qui approvisionnent de nombreuses personnes (parcs de maisons mobiles, terrains de camping, églises et attractions touristiques).

4.15 Les informations communiquées par le gouvernement ne sont pas suffisantes pour dire si les règlements permettent d'atteindre les résultats escomptés. Certaines informations communiquées sont inexactes.

4.16 Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux n'a pas établi d'indicateurs du rendement ayant trait à la protection des ressources en eau des personnes qui s'approvisionnent à un puits domestique.

4.17 Notre premier critère était le suivant :

Le gouvernement doit avoir en place des mécanismes adéquats pour communiquer aux parties concernées les exigences réglementaires énoncées dans le Règlement sur les puits d'eau et dans le Règlement sur l'eau potable.

4.18 À notre avis, la mise en œuvre réussie d'un règlement exige entre autres que toutes les parties concernées soient bien renseignées sur

Communication des exigences réglementaires

leurs responsabilités en vertu du règlement en question. Nous avons effectué un travail de vérification pour déterminer si le gouvernement avait mis en place des mécanismes permettant de bien renseigner toutes les parties, c'est-à-dire le personnel des ministères, les entrepreneurs de forage de puits, les foreurs de puits, les creuseurs de puits et les propriétaires. À notre avis, il est important que le personnel ait une bonne connaissance pratique des règlements ayant trait aux programmes dont il est chargé. Nous avons également cherché à savoir si des procédures avaient été mises en place pour communiquer au public de façon efficace les principales exigences réglementaires. Pour ce faire, nous avons mené une enquête téléphonique au cours de laquelle nous avons communiqué avec 83 propriétaires qui avaient fait forer ou modifier un puits au cours des trois dernières années. Nous avons interviewé ces propriétaires pour, entre autres, déterminer quelles étaient leur compréhension du programme des puits d'eau domestiques et leurs connaissances générales sur les exigences réglementaires. Nous avons également interviewé des membres du bureau de direction de l'Association du Nouveau-Brunswick des eaux souterraines. Cette association regroupe des entrepreneurs de forage de puits et des foreurs titulaires d'un permis de la province.

Personnel du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

4.19 Nous avons déterminé que la Section de la planification de l'environnement et la Section des services analytiques sont chargées d'assumer la majorité des responsabilités du ministère établies dans le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*. En ce qui concerne les puits domestiques nouvellement forés, la Section de la planification de l'environnement voit à divers problèmes en matière de qualité et de quantité d'eau, délivre les permis de foreur de puits et d'entrepreneur de forage de puits, tient une base de données sur les puits et fournit les marques d'identification aux foreurs de puits. La Section des services analytiques effectue une analyse bactériologique et chimique complète des échantillons d'eau et envoie les résultats au ministère de la Santé et du Mieux-être. L'analyse permet de détecter la présence d'un large éventail de contaminants possibles, dont les coliformes totaux, la bactérie *E. coli*, le plomb, l'arsenic, le sélénium et le chrome.

4.20 À la lumière de nos entrevues avec le personnel du ministère, nous avons déterminé qu'il n'y a en place aucune procédure officielle pour faire en sorte que le personnel ait une connaissance suffisante des exigences réglementaires. Lorsque de nouveaux postes sont remplis, aucun manuel de formation comprenant de l'information sur les programmes dont le personnel est chargé n'est remis aux nouveaux employés. Nous avons déterminé, à la suite des diverses entrevues que nous avons menées, que, jusqu'à tout récemment, les plans de travail et les évaluations du rendement ne requéraient pas des membres du personnel qu'ils connaissent les règlements applicables. La direction nous a informés qu'elle évalue maintenant ces connaissances chez certains employés.

4.21 La majorité des membres du personnel du ministère ont une approche concrète, traitant les questions relatives aux règlements de façon quotidienne. Cela indique au moins que la majorité a effectivement une connaissance suffisante des règlements. Toutefois, l'absence d'une procédure officielle pour veiller à ce que le personnel embauché dans de nouveaux postes ait une connaissance suffisante de ses responsabilités réglementaires nous préoccupe.

Recommandations

4.22 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux s'assure que le nouveau personnel reçoive une formation suffisante sur les responsabilités réglementaires.

4.23 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux intègre aux plans de travail et aux évaluations du rendement de tous les employés la connaissance des exigences réglementaires ayant trait au ministère.

Réponse du ministère

4.24 *Le ministère s'assurera que les nouveaux employés embauchés à qui sont confiées des responsabilités réglementaires en matière de puits d'eau et d'eau potable reçoivent une formation adéquate.*

4.25 *Pour les employés qui s'occupent de l'exécution des exigences réglementaires, le ministère s'assurera que la connaissance de ces exigences fait partie de leurs plans de travail et de leurs évaluations du rendement. [Traduction.]*

4.26 L'un des aspects qui a particulièrement retenu notre attention est la communication des résultats d'analyse aux propriétaires. Bien que le règlement dise clairement que la communication avec le propriétaire est la responsabilité du ministère de la Santé et du Mieux-être, nous avons constaté que le laboratoire envoie à tous les propriétaires une copie par la poste des résultats d'analyse. Nous avons d'abord pensé que le personnel du laboratoire n'était pas au courant des exigences du règlement. Cependant, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux nous a informés que le laboratoire envoie aussi une copie des résultats d'analyse aux propriétaires en raison d'une entente officieuse avec le ministère de la Santé et du Mieux-être. Comme la copie du rapport de laboratoire envoyée au ministère de la Santé et du Mieux-être (et ensuite postée aux propriétaires) est une télécopie, les deux ministères ont pensé qu'il serait plus facile pour les propriétaires de lire l'original. Comme la copie vient du laboratoire, celui-ci a consenti à envoyer le document aux propriétaires.

4.27 Comme le ministère de la Santé et du Mieux-être envoie lui aussi les résultats d'analyse, les propriétaires reçoivent ces résultats des deux ministères. À notre avis, une telle situation pourrait mêler le propriétaire. Il s'agit, de plus, d'une répétition de services qui donne lieu à des coûts administratifs et postaux excédentaires pour le gouvernement.

Personnel du ministère de la Santé et du Mieux-être

4.28 Nous avons déterminé au cours de notre vérification que la majeure partie des responsabilités du ministère établies par le *Règlement sur l'eau potable* sont assumées par le bureau central et par les bureaux de santé régionaux. Les principales responsabilités du ministère de la Santé et du Mieux-être en vertu du règlement sont les suivantes :

5(4) Si l'analyse d'un échantillon de l'eau d'un puits visé au paragraphe (1) ou (2) établit que l'eau ne comporte aucun risque important pour la santé¹, le ministre de la Santé et du Mieux-être doit envoyer par courrier normal une lettre informant le propriétaire du puits des résultats de l'analyse.

5(5) Si l'analyse d'un échantillon de l'eau d'un puits visé au paragraphe (1) ou (2) établit que l'eau comporte un risque important pour la santé, le ministre de la Santé et du Mieux-être doit, dans les trois jours ouvrables après la réception des résultats de l'analyse, envoyer par courrier affranchi et recommandé une lettre informant le propriétaire du puits des résultats

4.29 D'après notre interprétation de cet aspect du règlement, le ministère a non seulement la responsabilité d'informer les propriétaires de puits domestiques des résultats de l'analyse des échantillons d'eau, mais aussi de s'assurer que les propriétaires comprennent l'information fournie pour qu'ils soient en mesure de prendre des décisions éclairées concernant la qualité de leur eau.

4.30 Une partie importante de notre travail de vérification a consisté à nous rendre dans cinq bureaux de santé régionaux de la province. L'un de nos buts était de déterminer le niveau de connaissance du personnel concernant le règlement et de voir s'il respectait les exigences. À partir des entrevues que nous avons menées, nous avons déterminé que le ministère de la Santé et du Mieux-être n'a mis en place aucune procédure officielle pour s'assurer que le personnel a une connaissance suffisante de la réglementation visant les programmes dont il est responsable.

4.31 En général, nous avons constaté que le personnel régional a une connaissance pratique très médiocre du Règlement sur l'eau potable. Dans tous les bureaux régionaux que nous avons visités sauf un, les

1. Pour tous les paramètres autres que les paramètres de nature surtout esthétique, le ministère de la Santé et du Mieux-être a déterminé qu'un « risque important pour la santé » est essentiellement toute concentration dépassant les limites acceptables pour la santé, selon les Recommandations pour la qualité de l'eau potable au Canada. Il semble que le ministère fasse toutefois quelques exceptions dans le cas de certaines substances inorganiques comme le manganèse, dont la présence ne touche que l'apparence de l'eau.

directeurs régionaux, les gestionnaires d'équipes régionales et les inspecteurs ne connaissaient pas certaines des exigences réglementaires, dont l'obligation pour le ministère d'informer les propriétaires de puits domestiques des résultats d'analyse dans les trois jours ouvrables par courrier affranchi et recommandé si les résultats comportent un « risque important pour la santé ».

Obligation d'informer les propriétaires

4.32 Tandis que la plupart des membres du personnel régional savaient que le ministère de la Santé et du Mieux-être doit informer les propriétaires des résultats d'analyse concernant la contamination bactériologique (*E. coli* et coliformes), tous ne savaient pas que le ministère doit également informer les propriétaires des résultats d'analyse visant à déceler la présence de substances inorganiques (p.ex. plomb, arsenic). Dans deux des régions où nous nous sommes rendus, plusieurs inspecteurs ne communiquaient pas avec les propriétaires dont les résultats d'analyse dépassaient les limites acceptables pour la santé pour de tels paramètres inorganiques. Ils étaient sous l'impression que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux était chargé de le faire. Dans une région, le propriétaire d'un logement locatif dont les résultats d'analyse avaient montré en novembre 1998 des concentrations inacceptables d'arsenic, de chlorure, de sélénium et de sodium n'a pas reçu les résultats du bureau de santé régional avant notre visite de vérification. Le logement locatif était alors occupé par une femme et ses jeunes enfants. Dans une autre région, les inspecteurs nous ont admis qu'ils ne font « rien » pour informer les propriétaires des résultats d'analyse qui montrent la présence de substances inorganiques.

Obligation d'informer les propriétaires dans les trois jours

4.33 Très peu de membres parmi le personnel régional savaient que les résultats d'analyse comportant un « risque important pour la santé » devaient être communiqués dans un délai prescrit. Aucun des bureaux régionaux que nous avons visités n'avait mis en place une procédure officielle concernant la communication des résultats d'analyse. Des directeurs régionaux ont déclaré qu'ils transmettent de l'information aux inspecteurs au cours de réunions du personnel pour tenter de « diffuser les résultats des analyses bactériologiques le plus tôt possible, dans les deux à trois jours habituellement », d'autres laissent la question à la discrétion des inspecteurs. Notre vérification a révélé que, dans de nombreux cas, les propriétaires étaient informés des résultats d'analyse bien après trois jours ouvrables.

Obligation d'informer les propriétaires par courrier recommandé

4.34 Dans tous les bureaux régionaux que nous avons vérifiés, les propriétaires sont informés des résultats par la poste ordinaire, par télécopieur ou par téléphone. Le personnel d'un seul bureau savait qu'il fallait informer les propriétaires par courrier recommandé de tout résultat d'analyse comportant un risque important pour la santé. Aucune des régions ne l'a jamais fait. Le personnel estime qu'il serait coûteux et peu pratique de le faire.

4.35 Des membres du personnel ont déclaré que, le courrier recommandé prenant parfois plus de temps à atteindre son destinataire que le courrier ordinaire, il était préférable d'utiliser le courrier ordinaire. Il semble toutefois que l'intention initiale de l'envoi par courrier recommandé était la documentation adéquate du processus de communication. En d'autres termes, si une analyse montre que le propriétaire court un risque potentiel pour sa santé en consommant l'eau tirée d'un puits domestique, il est important que le ministère documente le fait qu'il a informé le propriétaire du risque. Dans la plupart des bureaux de santé régionaux, nous n'avons pas trouvé de procédure type en vigueur pour documenter la communication au propriétaire en l'absence de la preuve que constitue un envoi par courrier recommandé. De plus, aucune mesure documentaire n'a été prise pour montrer que le ministère de la Santé et du Mieux-être a l'intention de remplacer l'envoi par courrier recommandé demandé dans le règlement par un mode de communication plus efficace.

Confidentialité des résultats d'analyse

4.36 L'un des bureaux de santé régionaux contrevient clairement au règlement en ce qui a trait aux résultats d'analyse. L'article 6 du *Règlement sur l'eau potable* précise ce qui suit :

Les résultats de l'analyse d'un échantillon de l'eau d'un puits sont confidentiels et ne peuvent être divulgués par le Ministre, le ministre de la Santé et des Services communautaires ou toute personne employée par le ministère de l'Environnement ou le ministère de la Santé et des Services communautaires à quelqu'un d'autre que le propriétaire du puits, sauf si

a) la personne qui en fait la demande a obtenu le consentement écrit du propriétaire, ou

b) la divulgation est faite de façon globale et n'identifie pas le puits particulier d'où l'échantillon a été prélevé.

4.37 Dans le cas en question, le personnel du bureau de santé régional fournit les résultats d'analyse de puits domestiques de propriétaires individuels à quiconque les demande. Les résultats sont souvent fournis à des banquiers, à des agents d'immeuble ou à d'autres ministères sans le consentement du propriétaire. Le personnel ne connaissait pas cet aspect du règlement au sujet de la confidentialité. À notre avis, cet exemple de non-respect du règlement pourrait avoir des répercussions juridiques graves pour le ministère de la Santé et du Mieux-être.

Préoccupation au sujet de l'orientation prise par la direction

4.38 Comme nous l'avons dit, le manque de connaissances d'une partie du personnel au sujet des responsabilités réglementaires du ministère nous préoccupe. Nous avons trouvé troublant de constater que des directeurs généraux et des gestionnaires d'équipe semblent très peu au courant du travail des inspecteurs en rapport avec les programmes dont ils sont chargés. Nous nous demandons si une telle situation

découle en partie de l'organisation actuelle du ministère. Bien que nous n'ayons pas fait une étude organisationnelle, nos discussions avec des membres du bureau central nous ont apprises que le ministère de la Santé et du Mieux-être n'exige pas actuellement de ses directeurs et gestionnaires qu'ils possèdent une connaissance détaillée des règlements. Selon les responsables du bureau central, les directeurs et les gestionnaires sont censés avoir une connaissance générale des programmes en vigueur et des résultats escomptés de ces programmes.

Recommandations

4.39 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être révisé la procédure en vigueur pour s'assurer que le personnel connaisse les responsabilités réglementaires ayant trait au ministère.

4.40 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être intègre aux plans de travail et aux évaluations du rendement de tous les employés la connaissance des exigences réglementaires ayant trait au ministère.

Entrepreneurs de forage de puits et foreurs de puits

4.41 De nombreuses dispositions du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable* visent les entrepreneurs de forage de puits et les foreurs de puits. On exige notamment l'obtention d'un permis annuel du gouvernement provincial, l'emploi de certains matériaux pour la construction des puits, l'observation de distances prescrites pour l'emplacement du puits et la pose d'une marque d'identification sur tout puits nouvellement foré. Il est également demandé de remplir et de remettre au gouvernement un rapport de forage comportant des renseignements sur le propriétaire, des renseignements sur le débit, de l'information géologique, le numéro d'identification de la parcelle et le numéro d'identification du puits. Ce rapport de forage doit être remis au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux dans les 30 jours suivant le forage. Un « bon » détachable, qui se trouve au bas de chaque rapport, donne droit au propriétaire à l'analyse d'un échantillon d'eau au Laboratoire des services analytiques. Les entrepreneurs de forage de puits et les foreurs de puits sont tenus de vendre ces bons aux propriétaires et de remettre au ministre, en même que le rapport de forage, le droit qu'ils perçoivent du propriétaire.

4.42 À l'heure actuelle, le ministre demande 140,30 \$ par bon vendu aux propriétaires, dont 100 \$ sont versés aux recettes générales du gouvernement, 22 \$ sont versés sous forme de remise à l'entrepreneur de forage de puits et 18,30 \$ vont au gouvernement fédéral pour la TVH.

Pas d'examen menant à l'obtention du permis pour les foreurs établis

4.43 Malgré les nombreuses dispositions réglementaires en vigueur, le gouvernement provincial n'exige aucune connaissance particulière des règlements par les foreurs de puits et les entrepreneurs de forage de puits ayant obtenu leur permis provincial avant le 1^{er} juillet 1990.

Depuis cette date, l'obtention du permis exige la réussite d'un examen pour certificat d'aptitude administré par le ministère de la Formation et du Développement d'emploi. Un volet de l'examen vérifie les connaissances sur les exigences réglementaires. Cependant, seulement 1 % environ des foreurs de puits et des entrepreneurs de forage de puits titulaires d'un permis ont un tel certificat, puisque la plupart ont obtenu leur permis provincial avant 1990.

4.44 À partir de nos entrevues avec le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et des membres du bureau de direction de l'Association du Nouveau-Brunswick des eaux souterraines, nous avons déterminé que les foreurs de puits et les entrepreneurs de forage de puits ne reçoivent pas de formation soutenue sur leurs responsabilités réglementaires. À l'entrée en vigueur du *Règlement sur l'eau potable* en 1994, le ministère de l'Environnement de l'époque avait rencontré le bureau de direction de l'association au sujet de ses responsabilités réglementaires. Depuis l'instauration du règlement, les rencontres avec l'association sont sporadiques et servent plus à résoudre des problèmes qu'à des fins éducatives.

4.45 Durant notre vérification, nous avons déterminé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux fournit de l'information aux entrepreneurs et aux foreurs selon les besoins. En d'autres termes, le ministère rencontre les entrepreneurs et les foreurs visés lorsque des problèmes surviennent. Le ministère envoie également un membre de son personnel à l'assemblée annuelle de l'Atlantic Water Well Association et est l'hôte de foires techniques pour les entrepreneurs et les foreurs intéressés.

4.46 Cependant, nous nous inquiétons du fait que les entrepreneurs de forage de puits et les foreurs de puits ne reçoivent pas d'information régulière, cohérente et écrite sur la réglementation. Il y a cinq ans, le ministère a voulu élaborer un document sur la réglementation pour éduquer les foreurs et les entrepreneurs sur la réglementation. Le document n'a jamais été terminé ni distribué. Nous sommes d'avis que l'achèvement de ce document et sa distribution à tous les entrepreneurs et foreurs de la province seraient bénéfiques. De plus, nous croyons que le ministère doit diffuser régulièrement aux entrepreneurs et aux foreurs de l'information sur la réglementation, par exemple en leur remettant une trousse d'information ou en publiant un bulletin.

Recommandation

4.47 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux fournisse régulièrement aux entrepreneurs de forage de puits et aux foreurs de puits de la documentation éducative sur leurs responsabilités en vertu des règlements.

Réponse du ministère

4.48 *Le ministère est d'avis qu'il a toujours fourni à l'association et à tous ses membres des renseignements concernant les règlements et les procédures administratives connexes. Le ministère a distribué un guide*

préliminaire aux foreurs de puits pour obtenir leurs rétroactions et il leur remet, au besoin, des renseignements concernant les exigences relatives au forage des nouveaux puits. Le ministère poursuivra le dialogue avec les foreurs de puits.

4.49 *En 2001, le ministère déterminera quels sont les besoins des foreurs et des entrepreneurs en matière de formation sur les exigences réglementaires et il explorera différentes options de formation.*

[Traduction.]

Creuseurs de puits

4.50 La majorité des puits de la province sont forés par des foreurs de puits titulaires d'un permis. Il y a toutefois des endroits de la province où les conditions géologiques se prêtent mieux à des puits creusés. Comme pour les entrepreneurs de forage de puits et les foreurs de puits, de nombreuses exigences réglementaires visent les creuseurs de puits de la province. Par exemple, ils doivent être titulaires d'un permis délivré par le gouvernement provincial, remplir et remettre au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux des rapports détaillés pour chaque nouveau puits creusé, et vendre un bon pour l'analyse d'un échantillon d'eau aux propriétaires d'un nouveau puits creusé.

4.51 Depuis l'entrée en vigueur du règlement, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux n'a jamais tenté d'appliquer les exigences visant les creuseurs de puits. Le personnel nous a dit se rappeler qu'un creuseur aurait obtenu un permis il y a quelques années, mais le ministère n'exige pas actuellement des creuseurs de puits qu'ils obtiennent un permis annuel. Ce qui nous préoccupe au plus haut point cependant est le fait que le ministère n'applique pas l'obligation de vendre un bon et de faire analyser un échantillon d'eau, comme il le fait pour les propriétaires de puits forés. Et cela en dépit du fait qu'un responsable au ministère de la Santé et du Mieux-être nous déclaré que, généralement, l'eau d'un puits creusé est considérée comme non potable jusqu'à preuve du contraire.

Recommandation

4.52 **Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux commence à exiger que les creuseurs de puits soient titulaires d'un permis et à les renseigner sur leurs obligations réglementaires.**

Réponse du ministère

4.53 *Le ministère consent à exécuter le Règlement sur l'eau potable, en particulier en ce qui a trait aux dispositions relatives aux creuseurs de puits, et il exécutera les exigences en matière de permis établies dans les règlements par l'entremise de la Direction des services régionaux et de l'exécution.*

4.54 *En 2001, le ministère déterminera quels sont les besoins des creuseurs de puits en matière de formation sur les responsabilités réglementaires et il explorera différentes options de formation.*

[Traduction.]

Propriétaires de puits domestiques

4.55 Les propriétaires d'un nouveau puits domestique foré sont uniquement tenus de payer pour un bon et d'envoyer un échantillon d'eau à analyser au Laboratoire des services analytiques de la province. Étant donné les risques potentiellement graves qu'une source d'eau contaminée peut avoir pour la santé et vu l'orientation établie dans le règlement, nous estimons important de déterminer quelles pratiques sont en place pour renseigner les propriétaires sur les exigences réglementaires.

4.56 À la mise en vigueur du *Règlement sur l'eau potable* en 1994, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a mené une campagne de publicité dans les médias à l'échelle de la province pour renseigner les propriétaires de puits domestiques sur l'importance de faire analyser leur eau et sur leur obligation de le faire. Une autre campagne de publicité dans les médias a été lancée en 1996. Les campagnes ont consisté à placer des annonces à la radio et dans les journaux une fois dans toute la province. Le ministère estime que la couverture n'a pas été suffisante pour l'argent dépensé et que les annonces n'ont peut-être pas joint le public cible.

4.57 Depuis 1996, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, de concert avec l'Association du Nouveau-Brunswick des eaux souterraines, a rédigé des « fiches d'information » sur l'analyse de l'eau. Ces fiches devaient être le moyen de communication entre le ministère et les propriétaires de puits domestiques. Étant donné l'importance de cette information pour les propriétaires de puits domestiques, nous aurions cru voir le ministère s'efforcer en priorité de s'assurer que l'information se rend bien aux propriétaires. Le ministère nous a dit avoir distribué des fiches d'information aux propriétaires à l'occasion de salons du foyer et en avoir remis à des agents d'immeubles et à des banques. Les fiches d'information sont également disponibles au bureau central et aux bureaux régionaux du ministère. Comme nous en parlons plus loin dans le chapitre, le ministère joint également un exemplaire des fiches d'information les plus récentes à la lettre de rappel qu'il envoie aux propriétaires qui n'ont pas encore fait analyser leur eau. Le ministère a toutefois continué à compter sur l'Association du Nouveau-Brunswick des eaux souterraines pour distribuer les fiches d'information aux propriétaires au moment du forage du puits.

4.58 Une enquête auprès de membres de l'Association du Nouveau-Brunswick des eaux souterraines nous a permis de constater que l'association ne considère pas qu'il lui incombe de renseigner le public sur l'analyse de l'eau, de sorte que les entrepreneurs et les foreurs ne distribuent pas les fiches d'information de façon systématique aux propriétaires.

4.59 Nous avons mentionné qu'une partie importante de notre vérification a consisté à interviewer par téléphone 83 propriétaires de

puits domestiques nouvellement forés. Nous voulions déterminer dans quelle mesure ces propriétaires comprenaient le système des bons et avaient des connaissances sur les exigences réglementaires. De façon générale, nous avons déterminé que la majorité des propriétaires en savent très peu sur la qualité de leur eau, le système des bons et les exigences réglementaires. De plus, 60 % d'entre eux ne se rappelaient pas avoir reçu de fiches d'information d'aucune sorte de l'entreprise qui avait foré leur puits. Il n'est donc pas étonnant que notre enquête ait révélé que 56 % des propriétaires n'étaient pas au courant de l'obligation de faire analyser leur eau.

4.60 Bon nombre des propriétaires ne pouvaient pas dire s'ils avaient même payé pour une analyse. Sous le régime actuel, le propriétaire verse 140,30 \$ au foreur du puits au moment du forage pour obtenir un bon. Comme l'indique le rapport de forage, un chèque séparé (en plus de l'acquittement de la facture du foreur pour le forage du puits) est censé être émis à l'ordre du ministre des Finances. D'habitude, cependant, les foreurs se limitent à ajouter le coût de l'analyse de l'échantillon d'eau à leur propre facture pour services rendus, sans faire la distinction entre le coût du forage du puits et le coût de l'analyse.

4.61 Le bon remis aux propriétaires de puits domestiques ajoute à la confusion. On peut lire sur le bon que les frais exigés pour le bon, échangeable contre l'analyse d'un échantillon d'eau de puits, sont de 122 \$ plus la TVH de 18,30 \$. Comme le bon est parfois remis au propriétaire **après** qu'il a payé le foreur pour ses services, certains des propriétaires que nous avons interviewés pensaient qu'ils devaient verser une somme supplémentaire pour l'analyse. Cela explique pourquoi certains n'ont pas demandé l'analyse de leur eau. À l'inverse, certains propriétaires qui avaient fait analyser leur eau étaient convaincus de n'avoir rien payé, bien que notre vérification ait révélé le contraire.

4.62 Dans nos rencontres avec les membres du personnel du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, un thème fréquent a été que « les foreurs de puits ne renseignent pas les propriétaires sur l'analyse de l'eau ». Le ministère est même allé jusqu'à produire des rapports détaillant les taux de remboursement des bons (le nombre de propriétaires qui ont fait analyser leur eau) par entrepreneur ou foreur. On visait par ces rapports à déterminer quels entrepreneurs et foreurs distribuaient les fiches d'information ou expliquaient l'importance des analyses d'eau. À notre avis, l'éducation des propriétaires en matière de réglementation revient clairement au ministère.

4.63 Depuis la mise en œuvre de l'obligation pour les propriétaires d'un puits domestique de faire analyser leur eau en 1994, le taux de remboursement des bons tourne autour de 45 % environ. Pour les années 1994 à 1999, le gouvernement provincial a encaissé les bons de 7 122 propriétaires d'un puits domestique nouvellement foré pour lesquels nous n'avons trouvé aucune preuve d'une analyse d'eau. Bien

que notre principale préoccupation soit la sécurité publique, nous remarquons également que cela représente des recettes d'environ 970 000 \$ perçues au nom de la province sans qu'aucun service ne soit fourni. Nous pensons que le faible taux de remboursement des bons peut être attribuable au fait que les propriétaires ne prennent pas l'initiative de faire analyser leur eau malgré l'information qu'ils reçoivent. Toutefois, étant donné les constatations de notre enquête téléphonique auprès de propriétaires, nous croyons que la situation s'explique en grande partie par le manque de compréhension des propriétaires envers l'importance des analyses d'eau et du système de bons. Notre enquête nous a révélé que 56 % des propriétaires ne savaient pas qu'ils étaient tenus par règlement de faire analyser leur eau, et 46 % ne savaient pas qu'ils avaient payé pour l'analyse au moment du forage. Plusieurs des propriétaires que nous avons interviewés ne semblaient pas saisir l'importance de faire analyser leur eau. Ainsi, un certain nombre croyaient qu'une eau qui sent bon et qui a l'air bonne est effectivement une bonne eau. Vu les résultats de notre enquête et le faible taux de remboursement des bons, nous sommes d'avis que le ministère trouverait intérêt à explorer différentes options pour renseigner les propriétaires. Une possibilité serait pour le ministère d'envoyer par la poste directement au propriétaire les fiches d'informations sur l'eau. Si cette solution est adoptée, nous proposons que les fiches d'information actuelles soient révisées de façon à mieux souligner que l'analyse est obligatoire et que le propriétaire l'a déjà payée. Par ailleurs, le ministère examine actuellement la possibilité de passer à un système de permis en vertu duquel le propriétaire doit communiquer avec le ministère avant le forage d'un puits pour obtenir un permis. Le permis comprendrait le paiement d'un bon pour l'analyse de l'eau. Voilà qui serait pour le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux une occasion opportune et efficace de renseigner les propriétaires de nouveaux puits domestiques. Les propriétaires achèteraient le bon du ministère ou, peut-être, de Services Nouveau-Brunswick. Dans un cas comme dans l'autre, des employés du gouvernement qualifiés verraient à ce que le propriétaire soit suffisamment informé.

Recommandation

4.64 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux élabore des méthodes améliorées pour renseigner les propriétaires de nouveaux puits domestiques au sujet des exigences réglementaires applicables. Il serait bon d'évaluer ces méthodes après une certaine période de mise en œuvre pour voir si elles sont plus efficaces que l'approche actuelle.

Réponse du ministère

4.65 *Le ministère est d'avis que les « fiches d'information » sont un excellent moyen de joindre l'auditoire visé (les propriétaires de puits) directement. Le vérificateur général a déclaré que le résultat d'une enquête téléphonique auprès des propriétaires montre que les propriétaires comprennent mal l'importance des analyses d'eau et le fait que ces analyses sont obligatoires. L'enquête ne précise pas d'où vient ce manque de connaissances, à savoir le propriétaire n'a pas reçu la*

fiche d'information, le propriétaire n'a pas lu la fiche d'information ou la fiche d'information n'a pas réussi à transmettre le message voulu. Pour résoudre le problème, le ministère entamera un dialogue avec les foreurs de puits pour assurer une distribution systématique de la fiche d'information, et il révisera la fiche d'information dans le but de mettre en évidence la nature obligatoire des analyses.

4.66 *Le ministère étudie des solutions de rechange au système des remises. Certaines des solutions envisagées pourraient offrir l'occasion d'éduquer les propriétaires de puits au sujet des exigences réglementaires. [Traduction.]*

Conclusion

4.67 Il n'est pas satisfait au critère. À notre avis, le gouvernement n'a pas mis en place des systèmes et des moyens adéquats pour communiquer aux parties touchées les exigences législatives établies dans le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*.

Surveillance et rapport sur la conformité

4.68 Notre deuxième critère était le suivant :

Le gouvernement doit avoir mis en place des mécanismes adéquats pour surveiller le respect du Règlement sur les puits d'eau et du Règlement sur l'eau potable et en faire rapport.

Répartition incertaine des responsabilités

4.69 Le chevauchement d'un secteur de responsabilité a rendu plus difficiles la vérification et le rapport en vertu de ce critère. Nous comprenons que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux est chargé de l'application du *Règlement sur les puits d'eau*, mais le partage des responsabilités établies par le *Règlement sur l'eau potable* est moins évident. Différents membres du personnel des deux ministères offrent des opinions divergentes sur le sujet de la responsabilité des ministères.

4.70 Par exemple, un cadre supérieur du ministère de la Santé et du Mieux-être a déclaré que les deux ministères se partageaient l'entière responsabilité de la mise en application du *Règlement sur l'eau potable*. Un autre responsable du même ministère a déclaré que les articles 1 à 5 du *Règlement sur l'eau potable* étaient clairement la responsabilité du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, alors que les articles 6 à 9 étaient clairement celle du ministère de la Santé et du Mieux-être. En fait, cette déclaration n'est pas tout à fait exacte, car le paragraphe 5(2) nous fournit l'exemple peut-être le plus clair d'un chevauchement. On y lit que, dans le cas des propriétaires à qui un bon a été remis et qui ne le convertissent pas dans les 12 mois, « le Ministre ou le ministre de la Santé et du Mieux-être peut prélever un échantillon de l'eau du puits et le faire analyser aux Services analytiques de la province aux frais du propriétaire ». Rien n'indique qui des deux ministres est censé prendre l'initiative.

4.71 Un responsable principal en matière de politiques au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a déclaré que, comme le *Règlement sur l'eau potable* est afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'eau* (mise en application par le ministère), le ministère a une responsabilité « cadre » à l'égard du règlement au complet. Un membre du personnel du ministère de la Santé et du Mieux-être a répliqué en renvoyant au paragraphe 3(2) de la *Loi sur l'assainissement de l'eau*, selon lequel :

En cas de conflit entre la présente loi ou tout règlement établi en vertu de la présente loi et la Loi sur la santé ou de tout règlement établi en vertu de la Loi sur la santé relativement à une question traitant principalement de santé publique, la Loi sur la santé et tout règlement établi en vertu de cette loi prévalent.

4.72 De l'avis du membre du personnel en question, le paragraphe 3(2) va à l'encontre du concept de responsabilité « cadre », car on peut dire, dans un sens, que le ministre de la Santé et du Mieux-être a un « statut spécial » en vertu de la *Loi sur l'assainissement de l'eau* pour les questions ayant trait à la santé.

4.73 Il y a déjà eu un comité de liaison composé de membres du personnel des deux ministères qui était utile pour assurer la « liaison » entre eux sur les questions relatives au *Règlement sur l'eau potable*. Ce comité est inactif depuis assez longtemps. À notre avis, il serait utile de le remettre sur pied. Un protocole administratif qui détaille clairement les responsabilités des ministères serait utile et devrait être mis à la disposition de tout le personnel qui s'occupe des programmes visés par le *Règlement sur l'eau potable*.

Recommandation

4.74 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, de concert avec le ministère de la Santé et du Mieux-être, élabore un protocole administratif pour le *Règlement sur l'eau potable* afin de clairement délimiter les différentes responsabilités des ministères en matière de puits domestiques.

Réponse du ministère

4.75 *Le ministère est d'accord avec le vérificateur général pour dire que des protocoles doivent être élaborés. Le ministère rencontrera des représentants du ministère de la Santé et du Mieux-être pour établir un protocole écrit visant les responsabilités établies en vertu du Règlement sur l'eau potable. [Traduction.]*

Surveillance et rapport de la conformité – Ministère de la Santé et du Mieux-être

4.76 Comme nous l'avons déjà mentionné, la principale responsabilité du personnel des bureaux de santé régionaux en ce qui concerne le *Règlement sur l'eau potable* et les puits domestiques nouvellement forés est d'informer les propriétaires de **tout** résultat d'analyse. Nous avons appliqué plusieurs procédés de vérification pour déterminer le protocole actuellement suivi pour communiquer les

résultats d'analyse de l'eau des puits privés, voir si les régions respectent le règlement et déterminer si des procédures sont en place pour surveiller cette conformité et en faire rapport. Étant donné la grande importance de leurs responsabilités en matière de communication avec les propriétaires, nous avons été déçus de constater qu'il n'y avait dans aucun des bureaux régionaux que nous avons visités des gestionnaires d'équipe qui effectuaient une surveillance aléatoire ou régulière du processus.

4.77 Il y a quelques années, le ministère a connu un remaniement de sa structure. Depuis, il fonctionne davantage comme une équipe et dépend sur le professionnalisme de son personnel, qui est censé connaître ses responsabilités et la manière dont s'en acquitter, ce qui fait que les fonctions de travail des inspecteurs sont très peu supervisées. En fait, dans la plupart des régions visitées, on ne sait pas trop exactement qui sont les superviseurs. Dans deux des régions visitées, nous avons rencontré des membres du personnel qui nous ont demandé à **nous** de déterminer qui étaient leurs superviseurs!

4.78 Notre vérification dans les bureaux régionaux a révélé des cas que nous considérons comme des cas de non-conformité grave de la part de membres du personnel du ministère. Nous croyons que la situation est attribuable entre autres à un manque de surveillance soutenue par le ministère. À notre avis, il serait profitable que les gestionnaires d'équipe assument une fonction de « vérification » visant le travail des inspecteurs.

4.79 Comme nous en discutons précédemment dans le chapitre, aucun des bureaux régionaux que nous avons visités n'informe les propriétaires de puits domestiques des résultats d'analyse par courrier recommandé, comme il est exigé lorsque les résultats dépassent les limites acceptables pour la santé. De plus, aucun des bureaux n'a mis en place des directives concernant le délai à l'intérieur duquel le propriétaire doit être informé des résultats d'analyse, ce qui est particulièrement préoccupant dans le cas des résultats qui dépassent les limites acceptables pour la santé. Le règlement exige actuellement qu'un avis soit envoyé dans les trois jours ouvrables. Le ministère n'a jamais surveillé le délai d'envoi des résultats d'analyse de l'eau aux propriétaires. Comme nous l'avons déjà dit, nous avons découvert de nombreux cas de propriétaires qui ont reçu les résultats d'analyse bien après trois jours ouvrables. Dans certains cas, ils ne les ont jamais reçus.

Recommandations

4.80 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être mette en œuvre une procédure pour surveiller la mesure dans laquelle la communication des résultats d'analyse respecte le *Règlement sur l'eau potable* et en faire rapport.

4.81 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être examine les problèmes potentiels qui peuvent découler de

l'apparente confusion dans les régions au sujet des responsabilités relatives à la chaîne de commandement et à la supervision. Des mesures correctrices devraient être prises en fonction des résultats d'un tel examen.

Responsabilité d'une communication claire

4.82 Bien que ni la loi, ni le *Règlement sur l'eau potable* n'emploient le terme « communication claire » en ce qui concerne la responsabilité du ministère envers les propriétaires, nous sommes d'avis qu'une telle communication est certainement implicite. Après tout, si le but visé est la protection du public, le ministère de la Santé et du Mieux-être voudra s'assurer que tout message communiqué est clairement compris. À cet égard, nous avons examiné la documentation envoyée aux propriétaires par le ministère pour communiquer les résultats d'analyse.

Obligation d'informer les propriétaires par lettre

4.83 Comme l'exige le *Règlement sur l'eau potable*, le ministère a la responsabilité d'informer par lettre tous les propriétaires des résultats d'analyse de leur eau. Bien que le ministère n'ait aucune directive sur la question, à l'heure actuelle, il a l'habitude d'envoyer par la poste aux propriétaires une copie du rapport télécopié par le Laboratoire des services analytiques. Certains des bureaux régionaux que nous avons visités ajoutent une brève lettre d'accompagnement en indiquant au propriétaire que les résultats de l'analyse de son eau sont joints, mais la plupart ne le font pas. À notre avis, le simple envoi d'une copie du rapport de laboratoire ne constitue pas une « lettre », et la pratique actuelle du ministère n'est donc pas conforme aux exigences du règlement. Le propriétaire comprendrait mieux les résultats d'analyse si une lettre d'information les accompagnait.

Les résultats des analyses de laboratoire sont difficiles à comprendre

4.84 Le rapport scientifique détaillé envoyé par le laboratoire convient peut-être à des inspecteurs de la santé qualifiés aux fins de leur analyse, mais, à notre avis, il est difficile à comprendre par le propriétaire moyen. Comme exemple de termes trouvés sur le rapport de laboratoire microbiologique actuel, mentionnons « Alpha 9223B », « limite de quantification » et « unités formant colonies ». Si, par exemple, l'eau contient la bactérie *E. coli*, le propriétaire reçoit « P » comme explication. Plus bas sur la page, il est précisé que « P » signifie « présent ». Si la bactérie *E. coli* est toujours présente lors d'une deuxième analyse, le propriétaire peut se faire dire que le niveau est de « > 200 ».

4.85 Encore plus confus sont les rapports de laboratoire visant les substances inorganiques comme le plomb, l'arsenic, le chrome et le sélénium. Le propriétaire reçoit alors une liste assez longue des paramètres analysés comparant les résultats obtenus aux limites acceptables pour la santé. Si les résultats d'analyse sont supérieurs aux limites acceptables pour la santé, un minuscule astérisque figure à côté du résultat. Si la personne a la curiosité de savoir ce que signifie l'astérisque, elle trouvera, en examinant la page attentivement, une explication imprimée au bas en petits caractères l'informant que

l'astérisque signifie que le résultat dépasse la limite acceptable. À côté de certains résultats se trouve la lettre « L ». Le rapport explique que « L signifie inférieur à / ». En réponse à notre question, le Laboratoire des services analytiques nous a expliqué que cela veut dire « inférieur au seuil de détection ».

4.86 Un des rapports de laboratoire que nous avons lus indiquait, sans autre explication, que l'eau était sursaturée de CaCO_3 avec possibilité de dépôt de CaCO_3 , indication qui laisserait probablement le propriétaire moyen complètement ahuri.

4.87 Étant donné la complexité globale du rapport et les cas particuliers que nous avons notés, nous n'étions pas surpris d'apprendre durant notre enquête téléphonique auprès des propriétaires que bon nombre d'entre eux ont déclaré mal comprendre les résultats d'analyse. Nous aimerions souligner que, même si le rapport vient du laboratoire, la responsabilité de communiquer les résultats revient au ministère de la Santé et du Mieux-être.

Recommandation

4.88 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être élabore une méthode pour informer les propriétaires des résultats d'analyse de leur eau de façon compréhensible et claire. Cette méthode devrait être compatible avec le règlement.

Descriptions insuffisantes fournies au propriétaire

4.89 Lorsqu'un propriétaire reçoit des résultats d'analyse qui montrent la présence de substances dans une concentration supérieure aux limites acceptables pour la santé, il revient à ce propriétaire de prendre les mesures correctrices nécessaires ou de faire analyser l'eau de nouveau jusqu'à la résolution du problème. Dans nos rencontres avec différents responsables au ministère, nous avons entendu à maintes reprises qu'il revient à la personne de faire analyser son eau de nouveau et que le ministère ne peut l'obliger à le faire. Ce qui nous préoccupe, toutefois, c'est que les propriétaires ne reçoivent pas suffisamment d'information pour prendre une décision éclairée au sujet des résultats d'analyse.

4.90 Nous ne sommes pas convaincus que les propriétaires comprennent le rapport d'analyse, ni que le ministère de la Santé et du Mieux-être fournit aux propriétaires de l'information au sujet des conséquences de la présence de certaines substances dans une concentration supérieure aux limites acceptables pour la santé et des risques potentiels pour la santé.

4.91 Le ministère de la Santé et du Mieux-être a établi que, si la première analyse décèle la présence de coliformes, l'eau est impropre à la consommation humaine. Étant donné les conséquences potentielles graves que les coliformes peuvent avoir sur la santé, nous avons appris avec étonnement que le ministère de la Santé et du Mieux-être ne fournit pas au propriétaire des renseignements au sujet des conséquences sur la

santé des substances bactériennes. Bien que trois des régions envoient par la poste la description des paramètres des substances inorganiques, **aucune** n'envoie la description de paramètres des résultats bactériologiques (*E. Coli* et coliformes totaux). Nous avons constaté au cours de notre enquête que bon nombre des propriétaires ne connaissaient pas la signification ou les conséquences d'une contamination bactériologique.

Recommandation

4.92 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être ajoute des descriptions claires et utiles de tous les paramètres et des risques qu'ils posent pour la santé à l'envoi des résultats d'analyse aux propriétaires.

Manque d'uniformité d'une région à l'autre

4.93 Durant notre vérification des bureaux de santé régionaux, nous avons bien vu que les propriétaires de la province bénéficient de degrés de service divers concernant la communication des résultats d'analyse de l'eau. Ainsi, les propriétaires reçoivent un niveau de service différent s'ils habitent à Saint-Jean ou à Campbellton. Voici des écarts constatés parmi les régions :

Ordre de faire bouillir l'eau : Comme le ministère de la Santé et du Mieux-être considère que l'eau est non potable si les résultats d'analyse initiaux montrent la présence de coliformes, nous avons eu la surprise de constater que seulement deux des cinq régions que nous avons visitées précisent clairement au propriétaire qu'il doit faire bouillir son eau avant de la consommer. Une de ces régions accompagne les résultats d'une lettre demandant de faire bouillir l'eau, l'autre indique clairement à l'aide d'un timbre que l'eau doit être bouillie avant d'être bue. Nous sommes d'avis qu'il s'agit d'un aspect important de l'éducation des propriétaires au sujet de l'importance des résultats d'analyse de leur eau. Nous pensons que le ministère devrait décider à partir de quel seuil un « ordre de faire bouillir l'eau » doit être émis aux propriétaires de puits privés et appliquer ce seuil de façon uniforme dans toutes les régions.

Méthode de communication avec le propriétaire : Dans une des régions que nous avons visitées, les inspecteurs téléphonent à chaque propriétaire dont l'eau est contaminée par des bactéries avant d'envoyer les résultats par la poste. Dans cette région, nous avons eu le plaisir de noter que, parmi l'ensemble des rapports de laboratoire vérifiés, tous les propriétaires sauf un avaient réglé leur problème et que des analyses subséquentes avaient montré que leur eau était maintenant propre. Nous félicitons la région pour ses efforts qui, à en juger par les résultats des analyses, ont porté fruit. Dans d'autres régions, certains inspecteurs tentent de téléphoner aux propriétaires, mais, souvent, ils ne le font pas.

4.94 Le personnel du ministère de la Santé et du Mieux-être nous a informés qu'il élabore actuellement des méthodes uniformisées pour les

différents programmes dont il a la responsabilité. À notre avis, il s'agit pour le ministère d'un pas dans la bonne direction. Une fois qu'il l'aura élaborée, nous espérons que le ministère distribuera l'information à tous les bureaux de santé régionaux et offrira une formation au personnel sur l'application de ces méthodes.

Recommandation

4.95 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être élabore des méthodes uniformisées pour communiquer avec les propriétaires de puits domestiques.

Surveillance et rapport de la conformité - Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

4.96 Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux doit assumer de nombreuses responsabilités relatives au *Règlement sur les puits d'eau* et au *Règlement sur l'eau potable*. D'après ce que nous comprenons, il est censé surveiller le respect des règlements par le personnel du ministère, les propriétaires ainsi que les entrepreneurs de forage de puits et les foreurs de puits.

Laboratoire des services analytiques

4.97 Le Laboratoire des services analytiques est agréé par le Conseil canadien des normes, en collaboration avec l'Association canadienne des laboratoires d'analyse environnementale. Par le passé, le personnel a reçu le prix de reconnaissance des employés du ministère pour son engagement envers la qualité des analyses environnementales.

4.98 Nous avons le plaisir de constater que la conformité aux règlements par le laboratoire est, à notre avis, excellente. Dans l'échantillon examiné, la totalité des rapports de laboratoire ont été télécopiés au ministère de la Santé et du Mieux-être dans ce que nous considérons un délai acceptable et opportun. Bien que nous soyons satisfaits de voir que les membres du personnel tiennent et consultent un registre pour s'assurer que la transmission a réussi, nous sommes un peu inquiets du fait qu'il n'y a pas de surveillance ni de rapport réguliers relatifs au processus de communication. En vertu du système actuel, si un membre du personnel omet d'envoyer un rapport de laboratoire par télécopieur, l'omission ne sera pas décelée. Comme l'envoi des résultats d'analyse d'eau au ministère de la Santé et du Mieux-être est un lien important dans l'information qui finit par parvenir au propriétaire, nous sommes d'avis qu'un mécanisme de surveillance et de rapport réguliers est nécessaire pour vérifier si tous les rapports de laboratoire sont effectivement envoyés au ministère de la Santé et du Mieux-être.

Recommandation

4.99 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux établisse un processus visant à surveiller la conformité du laboratoire en ce qui a trait à la communication des résultats d'analyse au ministère de la Santé et du Mieux-être, conformément au règlement.

Réponse du ministère

4.100 *D'ici le 1er janvier 2001, le ministère aura mis en place au laboratoire environnemental un système pleinement fonctionnel de gestion d'information des données de laboratoire. Le système aura la*

capacité de compiler et d'envoyer automatiquement par courriel les résultats des analyses d'échantillons d'eau, sous forme de répertoire, à tous les bureaux régionaux de Santé et Mieux-être. Le système aura aussi la capacité de repérer systématiquement les échantillons d'eau dont l'analyse n'aura pas été achevée dans un délai approprié. Le système générera un registre des courriels envoyés pour documenter toutes les transmissions. Ce registre fera l'objet d'une surveillance régulière.
[Traduction.]

Section de la planification de l'environnement

4.101 L'une des responsabilités de la section est le maniement et le suivi de la délivrance des marques d'identification de puits en métal. Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a délivré aux entrepreneurs et aux foreurs environ 18 000 marques d'identification de puits depuis l'entrée en vigueur du *Règlement sur l'eau potable*. Ces marques sont fixées de manière permanente à tout puits nouvellement foré ou modifié. Le numéro sur la marque correspond au numéro inscrit sur le rapport de forage et sur le bon détachable. La marque d'identification est utile au ministère pour retracer l'information relative à un puits en particulier.

4.102 Nous avons déterminé que la surveillance des marques qui sont délivrées est médiocre. Au cours des dernières années, la tenue de dossier s'est généralement limitée à une liste manuscrite des marques délivrées. Toutefois, la liste n'est pas toujours en ordre numérique, et certaines marques ne sont pas consignées. Lorsque nous avons demandé un rapport produit par ordinateur détaillant les marques délivrées avec les données correspondantes des rapports de forage, nous avons déterminé que de nombreuses marques ont été délivrées sans données correspondantes. Cela signifie qu'aucun rapport n'a été retourné pour ces marques.

4.103 Un autre aspect des responsabilités de la Section de la planification de l'environnement établies par le règlement est d'assurer la perception des droits, conformément au règlement. Selon le paragraphe 3(2) du *Règlement sur l'eau potable*, le ministère doit percevoir des propriétaires un droit de 132 \$ pour l'analyse de leur eau. Avant avril 1997, le droit était assujéti à la TPS de 7 %. En avril 1997, le ministère a décidé de modifier le droit pour le faire passer à 122 \$ plus la TVH. Tant l'Association du Nouveau-Brunswick des eaux souterraines que le ministère étaient d'avis qu'il était dans l'intérêt des propriétaires de ne pas exiger le montant additionnel de la taxe et d'abaisser le droit de 10 \$. Ce changement administratif ne figure pas au règlement. D'avril 1997 à l'exercice terminé le 31 mars 1999, l'écart entre la somme réellement exigée et le montant précisé dans le règlement s'élève à environ 50 000 \$ en recettes perdues pour le gouvernement provincial.

4.104 La politique gouvernementale exige des ministères qu'ils obtiennent l'approbation du Conseil de gestion avant de modifier tout

droit. L'approbation n'a pas été obtenue. Tout aussi préoccupant, quand la question lui a été posée, le personnel actuel ne semblait pas savoir si l'autorisation de modifier le droit avait effectivement été obtenue. À notre avis, cette situation montre que la direction omet peut-être de surveiller activement la conformité aux règlements et d'en faire rapport.

Recommandation

4.105 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux élabore des méthodes de surveillance et de rapport relativement à la conformité aux aspects clés du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable* dont la mise en application a été confiée à la Section de la planification de l'environnement.

Réponse du ministère

4.106 Le ministère est d'accord avec le vérificateur général pour dire que l'élaboration de procédures de surveillance et de rapport relatives aux questions de conformité est valable. Un agent du développement des puits, en collaboration avec la Direction de l'exécution, travaillera à l'élaboration et à la communication de procédures de surveillance et de rapport relatives la conformité à l'échelle provinciale, et il élaborera et donnera un programme de formation au personnel régional.

[Traduction.]

Surveillance et rapport de la conformité par les propriétaires

4.107 Les seules obligations des propriétaires de puits domestiques sont de payer et d'obtenir une analyse de l'eau de tout nouveau puits. Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux surveille le nombre de propriétaires de nouveaux puits domestiques qui font analyser leur eau (il s'agit du taux de remboursement des bons). Comme il est mentionné précédemment, le taux de remboursement moyen de 1994 à 1999 a été d'environ 45 % par année. Le ministère envoie par la poste une seule lettre de rappel aux propriétaires qui ne respectent pas leurs obligations. L'agent du développement des puits surveille ensuite le nombre de propriétaires qui respectent le règlement après la réception de la lettre de rappel. Nous avons examiné cette fonction dans le cadre de notre vérification. Parmi l'échantillon que nous avons retenu, 85 % des propriétaires d'un puits domestique nouvellement foré qui n'avaient pas fait analyser leur eau ont reçu une lettre de rappel. Les autres n'ont pu être joints en raison de renseignements identificateurs manquants. À notre avis, ces lettres de rappel sont des documents valables pour le ministère, car elles montrent que le ministère a effectivement fourni de l'information aux propriétaires.

Surveillance et rapport de la conformité par les foreurs de puits et les entrepreneurs de forage de puits

4.108 En vertu du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable*, les foreurs et les entrepreneurs sont visés par de nombreuses exigences, notamment :

- l'obtention d'un permis avant de commencer le forage,
- le placement du puits à une distance minimale précisée de sources potentielles de contamination,
- la tenue de rapports de forage,

- la vente aux propriétaires d'un bon échangeable contre une analyse d'eau,
- la remise des fonds au gouvernement.

4.109 À notre avis, la surveillance de ces nombreuses activités exige du ministère qu'il tienne un système d'information acceptable pour suivre l'information et effectuer des inspections des activités des entrepreneurs de forage de puits et des activités de forage.

Systemes de surveillance et d'information de gestion

4.110 Nous avons déterminé que la Section de la planification de l'environnement n'a **pas** un système d'information de gestion adéquat qui lui permette de surveiller les divers aspects des exigences réglementaires visant les entrepreneurs de forage de puits et les foreurs de puits.

4.111 Le système actuel n'offre pas la capacité d'effectuer les tâches de gestion de l'information auxquelles on pourrait s'attendre d'un tel programme. De plus, la direction nous a informés que le ministère n'a pas assez d'employés pour effectuer ces tâches de surveillance manuellement. En particulier, nous croyons que, si un tiers perçoit des fonds au nom du gouvernement en vertu d'un règlement, des mécanismes adéquats de surveillance de l'activité sont nécessaires.

4.112 À notre avis, dans de telles circonstances, un système d'information de gestion adéquat devrait pouvoir permettre la réalisation des tâches suivantes :

- Production de rapports détaillant les lots de marques d'identification de puits et les rapports numérotés délivrés aux entrepreneurs et aux foreurs, ce qui permettrait au ministère d'exiger des entrepreneurs et des foreurs qu'ils rendent compte des marques et des rapports déjà délivrés avant de leur en délivrer de nouveaux.
- Rapprochement, pour tout entrepreneur ou foreur, entre les marques d'identification de puits délivrées et les rapports délivrés, et les rapports retournés accompagnés des droits perçus pour les bons.
- Interdiction d'entrer dans le système des rapports de forage sur lesquels ne figurent pas de numéro d'identification de parcelle.
- « Marquage » de tout puits foré par un entrepreneur ou un foreur avant le paiement du permis annuel d'entrepreneur ou de foreur.

4.113 Le système d'information de gestion actuel ne relie pas les numéros des marques délivrées aux entrepreneurs et aux foreurs aux numéros des rapports qu'ils retournent. Il ne peut non plus afficher un sommaire des marques délivrées par le passé à un entrepreneur ou à un foreur en particulier. Il faudrait au personnel un temps et des efforts considérables pour le faire manuellement. Donc, à l'heure actuelle, le

personnel ne surveille pas le nombre de marques d'identification de puits délivrées aux entrepreneurs et aux foreurs et ne s'assure pas qu'il a été rendu compte de ces marques avant d'en délivrer d'autres.

4.114 Notre vérification a consisté à faire un contrôle par sondages pour déterminer si le ministère a bien reçu le rapport et l'argent du bon qui doit l'accompagner pour toutes les analyses d'échantillons d'eau de puits domestiques effectuées au Laboratoire des services analytiques. À notre avis, il s'agit d'une procédure de surveillance raisonnable que le ministère devrait appliquer de façon soutenue. Or, nous avons constaté que, depuis 1994, il y a eu environ 800 analyses d'eau (contre lesquelles les propriétaires ont remis leur bon) pour lesquelles il n'y a pas de trace de rapport de forage ni de l'argent qui doit accompagner le rapport. Si c'est effectivement le cas pour toutes ces analyses, cela représente une perte de 112 240 \$ en recettes provinciales.

4.115 Nous avons déterminé que bon nombre des puits en question ont été forés durant l'année civile 1999. Bien que le règlement oblige les foreurs à présenter un rapport dans le mois suivant le forage, le ministère estime que ces puits sont encore dans le système et que les entrepreneurs ou les foreurs n'ont pas encore retourné leurs rapports, tout simplement. Le ministère a mis 29 de ces rapports en suspens, en attendant que les foreurs remplissent le rapport correctement. Pour les autres, le ministère explique que, à ses yeux, il s'agit d'erreurs dans le système ou de rapports manquants.

4.116 La Section de la planification de l'environnement télécharge les résultats d'analyse des échantillons d'eau du Laboratoire des services analytiques dans sa propre base de données sur l'eau potable. Cependant, en raison de nombreuses difficultés, il y a actuellement 600 analyses d'échantillons d'eau qui sont des « erreurs » et qui ne sont pas saisies dans la base de données. Ces erreurs peuvent survenir parce qu'il manque le numéro d'identification du puits ou des renseignements sur le propriétaire du puits, parce que les noms du propriétaire sont juxtaposés, etc. Comme un résultat d'analyse « erroné » signifie que le ministère n'a pas accès à l'information concernant l'échantillon, nous estimons qu'il serait dans son intérêt de corriger ces erreurs le plus tôt possible.

4.117 Le système actuel d'information de gestion n'est pas lié à la base de données sur l'eau potable. Cela signifie que l'information sur le puits n'est pas reliée à l'information sur l'échantillon d'eau. Pour un numéro de puits donné, il est impossible de voir l'information sur le puits (la profondeur du tubage ou l'emplacement, par exemple) et les résultats d'analyse des échantillons d'eau. À notre avis, il serait utile de lier l'information sur le puits à l'information sur l'échantillon d'eau. Cette information serait précieuse pour cartographier les régions de la province où la qualité ou la quantité de l'eau présentent des caractéristiques particulières.

4.118 Nous avons eu le plaisir de constater, durant notre vérification, que le ministère a amorcé une enquête sur le réseau des eaux souterraines pour établir la portée et les exigences d'une nouvelle application de gestion des eaux souterraines. L'enquête a mis au jour les nombreuses faiblesses du système actuel et présenté des suggestions d'améliorations. À la suite de notre vérification, le ministère nous a informés qu'il avait reçu l'autorisation de mettre cette nouvelle application en œuvre. Nous croyons qu'il s'agit d'un pas dans la bonne direction pour aider le ministère à réaliser son mandat de surveillance des activités établies dans les deux règlements.

Recommandation

4.119 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux dresse un calendrier pour la réalisation et la mise en œuvre du système d'information de gestion proposé pour les eaux souterraines.

Réponse du ministère

4.120 *D'ici le 1er janvier 2001, le système d'information de gestion sur les eaux souterraines sera pleinement mis en œuvre.* [Traduction.]

Insuffisance des inspections sur le terrain

4.121 Au Nouveau-Brunswick, il y a 43 entrepreneurs et 82 foreurs titulaires d'un permis. Pour environ 2 500 puits nouvellement forés chaque année, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a un seul inspecteur qualifié. Cet inspecteur est aussi l'agent de développement des puits chargé de tous les aspects du programme des puits d'eau domestiques. Pour les quelque 7 500 puits nouvellement forés au cours des trois dernières années, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux n'a **aucun** rapport d'inspection régulière ou aléatoire d'aucun de ces puits. Le ministère prétend que l'inspecteur s'arrête sur les lieux du forage d'un puits s'il est dans la région pour un autre motif, mais il n'y a aucun rapport de telles visites. Un entrepreneur que nous avons interviewé a déclaré que chacun sait que le ministère n'a pas d'inspecteurs dans la province, ce qui nous préoccupe. Le ministère a l'intention depuis quelque temps de former des inspecteurs dans les bureaux régionaux pour qu'ils puissent s'acquitter d'une telle fonction, mais cela n'a jamais été fait. Nous croyons qu'il serait utile pour le ministère d'assurer des inspections aléatoires régulières des activités de forage de puits. Le ministère nous a informés que la mise en œuvre du système d'information de gestion dont il est question ci-dessus aidera grandement le personnel du ministère à assumer ses responsabilités actuelles, ce qui lui permettra de former des inspecteurs régionaux pour la réalisation d'inspections sur le terrain.

Recommandation

4.122 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux mette en vigueur une procédure visant à assurer la surveillance régulière des entrepreneurs de forage de puits et de foreurs de puits et à en faire rapport.

Réponse du ministère

4.123 *Le ministère est d'accord avec la recommandation et envisagera des procédures visant à renforcer la formation des membres du*

personnel régional et, ce faisant, il fera appel à leurs capacités pour la surveillance et le rapport relatifs à la conformité aux règlements par les entrepreneurs de forage de puits et les foreurs de puits. [Traduction.]

Conclusion

4.124 Il est partiellement satisfait au critère. Bien que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux n'exerce qu'une surveillance limitée des taux de remboursement des bons et des numéros d'identification de parcelle manquants, le manque de surveillance de la conformité aux règlements en général de la part du personnel du ministère, des entrepreneurs de forage de puits, des foreurs de puits et des propriétaires nous préoccupe grandement. À notre avis, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux n'assure pas sur le terrain un niveau d'inspection suffisant en rapport avec les règlements. Le manque de surveillance de la conformité du personnel aux règlements au sein du ministère de la Santé et du Mieux-être nous préoccupe aussi. Nous croyons que cette lacune pourrait avoir des répercussions graves pour le programme et pour la province.

Exécution des règlements

4.125 Notre troisième critère était le suivant :

Un mécanisme d'exécution adéquat doit être mis en place pour veiller à ce que les parties concernées respectent le Règlement sur les puits d'eau et le Règlement sur l'eau potable. [Traduction.]

Responsabilité de l'exécution

4.126 Nous avons déterminé qu'il incombe principalement au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux de veiller à la mise en place de mécanismes d'exécution adéquats du *Règlement sur l'eau potable*. Nous avons également déterminé qu'il incombe entièrement au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux d'assurer l'exécution du *Règlement sur les puits d'eau*. Au cours de notre travail, nous avons noté plusieurs secteurs de non-conformité. Par exemple, des entrepreneurs et des foreurs ne remettent pas leur rapport dans les 30 jours suivant le forage, des propriétaires ne font pas analyser d'échantillon d'eau, et des creuseurs de puits ne sont pas titulaires d'un permis, ne vendent pas les bons ou ne remettent pas de rapport de forage. Nous avons voulu déterminer quels étaient les mécanismes et les méthodes en place pour redresser de telles situations de non-conformité.

4.127 Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a une directive en matière de conformité et d'exécution qui vise plutôt, selon le ministère, à maximiser la conformité à des pratiques saines pour l'environnement qu'à tenter des poursuites en cas d'infraction. Les mécanismes d'exécution peuvent être des avertissements, des échéances de conformité, des ordonnances ministérielles et la réalisation d'une enquête complète pouvant mener à une poursuite. Dans le cours de notre vérification, nous avons cherché à déterminer ce que la Direction des services régionaux et de l'exécution fait actuellement pour assurer l'exécution des règlements. Nous nous attendons à ce que le gouvernement ait mis en place des mécanismes et des méthodes adéquats

pour assurer l'exécution des règlements en vigueur. Non seulement voulons-nous voir les mesures nécessaires prises au nom du ministère, mais aussi un rapport pertinent et exact de ces mesures.

Absence d'une procédure officielle

4.128 Notre vérification nous a permis de déterminer que les actes de non-conformité sont d'abord portés à l'attention du personnel de la Section de la planification de l'environnement qui administre les programmes visant la mise en œuvre des règlements. Parmi les cas les plus courants, mentionnons par exemple le cas d'un propriétaire qui téléphone pour dire qu'il ne peut pas avoir d'eau potable. Après enquête, la Section de la planification de l'environnement peut déterminer que le foreur du puits n'a pas utilisé un tubage de longueur suffisante, ou qu'il a foré trop près de la fosse septique. Un autre exemple serait celui d'un foreur de puits titulaire d'un permis qui téléphone pour rapporter le forage d'un puits par un foreur non titulaire d'un permis.

4.129 Dans nos entrevues avec des membres du personnel de la Section de la planification de l'environnement et de la Section de l'exécution, nous avons déterminé que l'« entente » entre les deux sections est la suivante. Le personnel de la Section de la planification de l'environnement essaye de s'occuper des questions touchant l'exécution en commençant par communiquer avec les personnes concernées. S'il s'agit d'un entrepreneur ou d'un foreur, la communication a habituellement lieu par téléphone. Le personnel de la Section de la planification de l'environnement tente de régler le problème et fait appel à la Section de l'exécution seulement s'il ne réussit pas. Dans un tel cas, la Section de l'exécution ouvre un dossier, fait enquête et détermine s'il y a lieu d'intenter une poursuite. Au cours des trois dernières années, d'après ce que nous avons vu, la Section de l'exécution a ouvert seulement cinq dossiers ayant trait au *Règlement sur les puits d'eau* et au *Règlement sur l'eau potable*. Le personnel d'exécution nous a admis ne pas beaucoup s'occuper des activités de forage de puits.

4.130 Grâce à notre vérification, nous avons relevé des incohérences dans le protocole. Le personnel de la Section de la planification de l'environnement communique immédiatement avec la Section de l'exécution si le cas implique un foreur non titulaire d'un permis, mais c'est à peu près tout. Dans nos entrevues avec le personnel de la Section de la planification de l'environnement, nous avons remarqué une certaine hésitation concernant les mesures à prendre. L'absence d'une procédure officielle pour le traitement des questions touchant l'exécution des deux règlements nous préoccupe.

Recommandation

4.131 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux mette en place une procédure officielle que le personnel devra suivre pour les questions relatives à l'exécution du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable*.

Réponse du ministère

4.132 *Le ministère est d'accord avec la recommandation du vérificateur général. Le ministère entamera des discussions pour examiner les procédures relatives à la conformité et à l'exécution dans l'intention d'élaborer un document de protocole, qui sera distribué à l'ensemble du personnel d'exécution s'occupant des inspections et de l'exécution.* [Traduction.]

Documentation médiocre

4.133 Nous n'avons trouvé que très peu sinon aucune documentation relative à bon nombre des questions touchant l'exécution qui ont été portées à l'attention du personnel de la Section de la planification de l'environnement. Comme nous l'avons déjà dit, la plupart des questions étant traitées par téléphone, il n'y a pas de compte rendu officiel. Quelques dossiers sont tenus pour documenter certaines enquêtes plus détaillées, mais la majorité du travail accompli sous cet aspect n'est pas consigné. Nos préoccupations sont doubles. Premièrement, nous estimons que l'absence de documentation concernant les questions de conformité pourrait avoir des répercussions juridiques graves pour le ministère. Ainsi, si le propriétaire a des problèmes d'eau parce que le puits est foré trop près d'une fosse septique, nous pensons que le ministère devrait avoir une documentation claire sur les mesures prises. Deuxièmement, nous croyons qu'il est difficile d'évaluer la pertinence des mesures prises en réaction à des incidents divers, puisqu'il n'existe pas de documentation. L'absence de documentation concernant les mesures prises, ou, dans certains cas, concernant les mesures non prises, pourrait affaiblir la reddition de compte du personnel chargé de s'occuper de tels incidents.

Recommandation

4.134 **Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux examine ses méthodes en matière de documentation afin d'élaborer un moyen efficace de consigner de l'information clé sur la conformité et l'exécution.**

Réponse du ministère

4.135 *Le ministère est d'accord avec la recommandation et assurera le suivi des renseignements relatifs à la conformité et à l'exécution visant chaque foreur et entrepreneur.* [Traduction.]

Rapports inexacts

4.136 Dans le cadre de notre vérification, nous avons notamment lu les directives et les méthodes du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux visant les questions relatives à l'exécution du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable*. La Direction des services régionaux et de l'exécution fournit à l'heure actuelle un résumé des incidents et un résumé des accusations dans le rapport annuel du ministère. (La direction définit comme incident toute circonstance reliée à un règlement qui occasionne l'absence d'un employé du ministère durant plus d'une heure.)

4.137 Nous avons fait un travail de vérification sur le résumé des incidents présenté dans les rapports annuels de 1998 et de 1999. Comme le signale le ministère pour les exercices visés, la direction s'est occupée

de 47 incidents reliés au *Règlement sur les puits d'eau* et de 8 incidents reliés au *Règlement sur l'eau potable* dans la province. Nous avons examiné les dossiers d'incident au bureau central (région de Fredericton) et au bureau régional de Grand-Sault. D'après nos constatations, un système de rapport d'incidents est en place, mais il s'agit souvent d'incidents qui ne correspondent pas à la définition du ministère. Nous avons déterminé que, dans 38 % des incidents signalés, il s'agissait simplement de propriétaires laissant leur échantillon d'eau au ministère pour leur envoi au laboratoire et que, encore une fois dans 38 % des incidents signalés, il s'agissait de demandes d'analyse par des propriétaires (de puits déjà construits) pour différentes raisons, de la simple curiosité à une odeur de pétrole.

4.138 À notre avis, le système actuel de rapport d'incidents n'est pas assez complet et manque de cohérence. Nous nous attendrions à ce que les incidents soient directement reliés au règlement en vertu duquel ils sont signalés. Par exemple, en vertu du *Règlement sur les puits d'eau*, un incident pourrait être un foreur de puits qui fore sans permis, un puits situé trop près d'une fosse septique ou un puits construit sans le tubage prescrit. En vertu du *Règlement sur l'eau potable*, un incident pourrait être un foreur qui ne vend pas de bons.

Recommandation

4.139 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux révisé la procédure en place pour le signalement des incidents de sorte que les incidents soient reliés au règlement applicable. Le manque de cohérence parmi les directions devrait être résolu.

Réponse du ministère

4.140 *Le ministère consent à revoir les procédures de signalement des incidents afin de correctement relier les incidents au règlement applicable. Le ministère révisera son mécanisme de réponse aux incidents afin d'assurer l'uniformité parmi toutes les directions du ministère.* [Traduction.]

4.141 Malgré les lacunes dans le système de rapport d'incidents en place à la Direction des services régionaux et de l'exécution, nous croyons tout de même qu'il présente des avantages potentiels pour le ministère. À notre avis, il sert de documentation importante sur le plan juridique et permet de rendre compte des mesures prises ou, dans certains cas, non prises. À la Section de la planification de l'environnement, nous nous inquiétons du fait qu'une méthode de rapport détaillée n'a pas été mise en œuvre de façon cohérente. Le personnel tient quelques dossiers d'incident ainsi qu'un dossier général contenant de nombreuses demandes d'information du public. Nous avons déterminé que le dossier contient des lettres venant de propriétaires de puits adressées au ministère, mais sans documentation sur le suivi. Le personnel de la Section de la planification de l'environnement ne suit pas la définition d'incident de la Direction des services régionaux et de l'exécution. En fait, personne à la Section de la planification de

l'environnement n'a pu définir une circonstance qui serait systématiquement considérée comme un « incident ».

Recommandations

4.142 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux élabore une définition d'« incident », que toutes les directions du ministère adopteront.

4.143 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux adopte, pour consigner les « incidents », un protocole cohérent que toutes les directions du ministère adopteront.

Réponse du ministère

4.144 *L'une des mesures proposées du remaniement structurel du ministère sera la formation d'un comité sur la conformité et l'exécution. Ce comité élaborera une définition révisée et cohérente du terme « incident ».*

4.145 *Le ministère consent à adopter des protocoles cohérents pour la documentation des « incidents » par toutes ses directions. La Direction de l'exécution examinera le système actuel pour déterminer s'il répond aux besoins du ministère. [Traduction.]*

Avantages possibles d'un système de « contraventions »

4.146 En plus du manque d'inspections déjà mentionné, le nombre d'accusations est faible. Nous avons déterminé que, pour les trois dernières années, il y a eu seulement deux poursuites intentées contre des entrepreneurs de forage de puits et des foreurs de puits, dont l'une concernant un foreur non titulaire d'un permis qui s'est réglée à la faveur du ministère. Aucune mesure n'a jamais été prise contre des creuseurs de puits ou des propriétaires de puits domestiques¹ qui n'avaient pas observé les règlements. La Direction des services régionaux et de l'exécution estime que, en vertu du système actuel, les poursuites sont trop coûteuses et prennent trop de temps.

4.147 La direction explore actuellement la possibilité d'émettre des « contraventions » pour les infractions au lieu d'entamer les procédures judiciaires actuelles. La contravention serait généralement une amende inférieure à l'amende minimale de 500 \$ actuellement imposée aux particuliers. Le ministère estime qu'il s'agit probablement d'une méthode plus faisable pour l'exécution des règlements. À notre avis, assujettir la délivrance du permis annuel d'entrepreneur ou de foreur au paiement de toutes les amendes dues pourrait s'avérer une mesure d'exécution utile.

Recommandations

4.148 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux envisage sérieusement d'adopter le concept

1. Comme il est expliqué plus loin dans le chapitre, il pourrait s'agir de promoteurs, d'exploitants de terrain de camping, de parcs de maisons mobiles ou d'églises.

d'émettre des « contraventions » pour différents cas de non-conformité au Règlement sur les puits d'eau et au Règlement sur l'eau potable. Nous avons recommandé que l'obtention des permis annuels d'entrepreneur ou de foreur soit assujettie au paiement de toutes les sommes dues.

Réponse du ministère

4.149 *Le ministère consent à envisager sérieusement d'adopter le concept d'émettre des « contraventions » pour différents cas de non-conformité au Règlement sur les puits d'eau et au Règlement sur l'eau potable. L'option d'émettre des contraventions est à l'étude par le ministère, et les inspecteurs sont fortement en faveur d'une telle approche. Le ministère comprend l'intention du vérificateur général dans sa recommandation visant la « retenue » des permis, mais il y a lieu également d'envisager la question dans le contexte de tous les droits acquis. [Traduction.]*

Conclusion

4.150 Il n'est pas satisfait au critère. À notre avis, le gouvernement n'a pas mis en place un système d'exécution suffisant qui assure la conformité de toutes les parties visées au *Règlement sur les puits d'eau* et au *Règlement sur l'eau potable*. Nous pensons que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux devrait mettre en vigueur des procédures officielles pour l'enquête, la documentation et le rapport des incidents visés par les règlements en question.

Examen des règlements

4.151 Notre quatrième critère est le suivant :

Le gouvernement doit réviser périodiquement le Règlement sur les puits d'eau et le Règlement sur l'eau potable et apporter les modifications nécessaires de manière opportune.

4.152 Nous croyons qu'il est important d'évaluer les règlements de façon régulière afin de déterminer s'ils atteignent les objectifs visés et satisfont aux besoins des utilisateurs. Dans une telle optique, notre travail de vérification a consisté à déterminer quelle était la procédure en place au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et au ministère de la Santé et du Mieux-être pour assurer une révision régulière des mesures législatives. D'après les diverses entrevues que nous avons menées, nous avons déterminé que ni l'un ni l'autre des ministères n'a mis en place ce que nous considérons comme une procédure officielle pour la révision régulière des mesures législatives. Les deux ministères semblent traiter divers aspects des mesures de façon ponctuelle, lorsqu'il y a lieu de réagir. Nous avons cerné des aspects des mesures législatives et des règlements qui ont besoin d'être révisés et modifiés. Mais il nous semble que les ministères soient lents à s'y mettre.

4.153 Le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable* sont entrés en vigueur le 1^{er} juillet 1990 et le 1^{er} janvier 1994

respectivement. Depuis, aucune modification n'a été apportée à ces règlements.

Diverses exigences visant les creuseurs de puits - Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

4.154 De nombreuses exigences réglementaires visent les creuseurs de puits, depuis l'obtention d'un permis annuel à la vente de bons aux propriétaires. Il nous est clairement apparu durant notre vérification que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux est au courant de ces exigences depuis la rédaction des règlements. Le ministère a toutefois pris la décision de ne pas exécuter cet aspect des règlements. On pourrait avancer que, dès qu'il a décidé de procéder ainsi, le ministère aurait dû rapidement modifier le règlement en conséquence.

4.155 En revanche, étant donné l'importance de la propreté de l'eau pour la vie des gens du Nouveau-Brunswick, on pourrait s'attendre à une réévaluation du règlement. De toute évidence, les creuseurs de puits ont été inclus dans le règlement après une certaine somme de réflexion et de planification. L'objectif d'une telle réévaluation serait de déterminer la façon d'amener les creuseurs de puits à se conformer à l'intention ou au but de leur inclusion au départ.

Droit exigé pour l'analyse d'échantillons d'eau de puits - Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

4.156 Depuis avril 1997, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux exige 140,30 \$ pour une analyse d'eau. Le règlement en vigueur mentionne un droit de 151,80 \$ (132,00 \$ plus la TVH). Jusqu'à présent, le ministère n'a apporté aucune modification au règlement pour abaisser le droit à 140,30 \$.

Insuffisance de certains aspects des règlements actuels - Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

4.157 Au cours de nos entrevues avec divers membres du personnel du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et du ministère de la Santé et du Mieux-être, on a porté à notre attention des aspects des règlements actuels qui ont besoin de modifications. Ainsi, le *Règlement sur les puits d'eau* exige actuellement l'utilisation d'un tubage d'une longueur minimale de 20 pi pour les puits nouvellement forés. Or, le personnel du ministère estime que cette longueur minimale exigée n'est pas suffisante pour prévenir les problèmes d'eau dans certaines régions de la province en raison des conditions géologiques. À notre avis, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux devrait réagir de manière opportune à cette faiblesse dans le règlement actuel.

Comité consultatif pour le forage de puits - Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

4.158 Notre vérification nous a révélé que le Comité consultatif pour le forage de puits est inactif depuis un certain temps déjà. Le personnel du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux croit que le comité était en activité dans les débuts de la mise en œuvre du *Règlement sur les puits d'eau*. Le ministère n'a pas mis de procès-verbal à notre disposition. À notre avis, si ce comité n'existe plus, le maintien des dispositions à son sujet dans le règlement induit l'Assemblée législative et le public en erreur. En revanche, le comité a peut-être un rôle utile qu'il vaut la peine de soutenir. Il semble que le comité pourrait

servir à satisfaire en partie aux buts du présent critère, c'est-à-dire que le genre de questions sur lesquelles il peut conseiller le ministre pourrait servir à assurer une révision régulière des règlements.

Préoccupations au sujet de la contamination ou de l'intégrité des échantillons - Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

4.159 Comme l'objectif de l'analyse de l'eau est d'assurer au propriétaire que son eau ne présente aucun danger ainsi que de fournir au ministre des données exactes sur les eaux souterraines, l'intégrité des données est de la plus haute importance. À l'heure actuelle, ce sont les propriétaires qui prélèvent eux-mêmes l'échantillon d'eau à analyser. Nous pensons que cette pratique pourrait aller à l'encontre des deux objectifs décrits ci-dessus. Deux scénarios peuvent contribuer à des résultats d'analyse incorrects. Soit le propriétaire prélève incorrectement l'échantillon, soit il fournit un échantillon prélevé d'une autre source. Le personnel des deux ministères nous a informés qu'il est probable qu'environ la moitié des résultats d'analyse initiaux « inacceptables » en ce qui concerne la présence de coliformes soit directement attribuable à un prélèvement incorrect de l'échantillon d'eau par le propriétaire. Un rinçage incorrect du système d'eau ou le prélèvement de l'échantillon trop tôt après le forage sont des causes courantes de contamination. Des coûts additionnels en résultent pour le gouvernement, puisque, dans certains cas, le laboratoire doit faire de nouvelles analyses et le ministère de la Santé et du Mieux-être doit envoyer les résultats des nouvelles analyses aux propriétaires. Le propriétaire ne paie pas de frais supplémentaires.

4.160 Parfois, le propriétaire est un promoteur qui a construit une maison dont il est le « propriétaire » pendant que la maison est sur le marché. En fait, les promoteurs sont dissuadés de soumettre à l'analyse un échantillon qu'ils soupçonnent inacceptables. Notre vérification a déterminé que, dans plusieurs cas, ce sont les promoteurs qui ont remis l'échantillon d'eau pour l'analyse. Les promoteurs se trouvent potentiellement en situation de conflit d'intérêt, puisque de mauvais résultats pourraient avoir des conséquences directes sur leurs activités.

4.161 Nous sommes d'avis que, étant donné les objectifs du ministère et l'importance d'obtenir des résultats exacts, le ministère serait mieux servi s'il prélevait les échantillons lui-même ou retenait les services d'une entreprise pour le faire, surtout quand le « propriétaire » est un promoteur. On pourrait aussi réduire la contamination accidentelle des échantillons par les propriétaires en les renseignant mieux.

Recommandation

4.162 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux examine sa procédure actuelle de prélèvement des échantillons pour assurer l'intégrité des résultats des analyses.

Réponse du ministre

4.163 *Le ministre consent à revoir ses procédures actuelles de prélèvement des échantillons dans le cadre de son examen des solutions de rechange au système actuel des remises. [Traduction.]*

Puits qui approvisionnent plus d'un logement familial - Ministère de la Santé et du Mieux-être

4.164 Comme il est prescrit dans le *Règlement sur l'eau potable*, les propriétaires de puits domestiques sont obligés de faire analyser leur eau une fois, au moment du forage initial. Par contre, les « installations d'approvisionnement public en eau » sont tenues de soumettre un plan d'échantillonnage au gouvernement provincial et de faire analyser leur eau chaque mois. Les installations d'approvisionnement public en eau sont actuellement les installations municipales et les installations qui appartiennent à la Couronne (écoles, ministères) et dont elle assure l'exploitation. Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné les listes de toutes les analyses d'échantillons d'eau provenant de puits nouvellement forés qualifiés de puits « domestiques ». Nous avons eu la surprise de constater que de nombreux établissements plus larges qui ne sont pas des logements unifamiliaux sont quand même considérés comme ayant un puits domestique et ne sont donc pas tenus de faire analyser leur eau de façon continue. Ces établissements ont un seul puits qui dessert un certain nombre de personnes. Les gymnases, les terrains de camping, les attractions touristiques, les églises et les parcs de maisons mobiles sont des exemples de tels établissements. Notre vérification a révélé des cas où l'analyse initiale de l'eau du puits nouvellement foré ou modifié de tels établissements montrait la présence de contaminants dans l'eau à un niveau dépassant les limites acceptables pour la santé établies par le gouvernement provincial. Nous avons déterminé que le ministère de la Santé et du Mieux-être applique le même protocole à l'installation d'approvisionnement en eau qui dessert un logement de deux personnes qu'aux églises, qui peuvent tenir des soupers sociaux et religieux accueillant 500 personnes. Le personnel n'accorde aucune priorité de quelque façon à ces installations.

4.165 À notre avis, le ministre a la responsabilité d'élaborer un protocole distinct pour les avis envoyés aux établissements qui ne sont pas des logements unifamiliaux. Au cours de notre vérification, nous avons trouvé des cas où les résultats d'analyse visant les églises et les attractions touristiques révélaient des concentrations inacceptables de coliformes. Dans certains cas, il n'y a aucune preuve consignée en dossier d'une communication du ministère ni d'aucune analyse prouvant que l'eau est potable. Une autre de nos préoccupations est le fait que rien n'oblige les parcs de maisons mobiles à faire analyser leur eau de manière soutenue. Le ministère de la Santé et du Mieux-être estime qu'environ 10 000 personnes vivant dans des parcs de maisons mobiles dans la province sont approvisionnées en eau de puits. Le ministère est en train de rédiger des modifications au règlement pour obliger les propriétaires de parcs de maisons mobiles à faire analyser leur eau chaque mois. À notre avis, une telle mesure contribuera pour beaucoup à assurer un approvisionnement en eau sécuritaire à de larges groupes de personnes, et nous félicitons le ministère de son initiative.

Recommandation

4.166 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être revoie la procédure mise en place pour traiter les résultats d'analyse de l'eau des puits qui approvisionnent plus qu'un logement

unifamilial. À la suite des résultats d'un tel examen, des modifications aux règlements pourraient suivre selon la nécessité.

Conclusion

4.167 Il n'est pas satisfait au critère.

4.168 Nous sommes d'avis que le gouvernement n'a pas systématiquement révisé le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable* et n'a pas apporté des modifications en temps opportun par la suite.

Recommandation

4.169 Nous avons recommandé que tant le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux que le ministère de la Santé et du Mieux-être revoient la procédure mise en place pour assurer une révision régulière des deux règlements.

Réponse du ministère

4.170 *Le ministère consent à collaborer avec le ministère de la Santé et du Mieux-être à un examen des procédures actuelles afin d'assurer une révision périodique du Règlement sur les puits d'eau et du Règlement sur l'eau potable. Il y a lieu de noter que les règlements font, au besoin, l'objet d'une révision par les organismes gouvernementaux chargés de leur mise en application. [Traduction.]*

Mesure et rapport de l'efficacité des programmes

4.171 Notre cinquième critère était le suivant :

Le gouvernement doit avoir mis en place des systèmes et des méthodes permettant d'obtenir des mesures et des rapports pertinents et exacts de l'efficacité du Règlement sur les puits d'eau et du Règlement sur l'eau potable pour les puits privés.

4.172 Même si notre examen porte sur deux règlements qui ne touchent qu'environ 2 500 nouveaux puits forés chaque année, nous serions attendus à des rapports publics sur le sujet. En conséquence, nous avons examiné plusieurs rapports annuels récents des deux ministères pour mieux connaître leur façon de faire rapport.

Rapport sur l'efficacité par le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

4.173 Nous avons constaté que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux consigne des détails explicatifs sur le travail fait au sein des programmes visant la mise en œuvre des règlements. Nous avons toutefois noté certains aspects des méthodes de rapport actuelles qui pourraient être améliorés. Notre examen des rapports annuels récents du ministère a révélé que les descriptions du travail accompli étaient parfois trompeuses, vagues et peu concluantes. Ainsi, à la page 61 du rapport annuel de 1997-1998, on peut lire que le programme veille à ce que « tous les puits privés soient étiquetés convenablement ». Comme il n'y a jamais eu de surveillance ni d'inspection à cet égard, nous assumons qu'il s'agit d'une information inexacte et trompeuse pour le public. De même, dans un rapport annuel, le ministère mentionne la réalisation de « vérifications ponctuelles des rapports de forage ». Or, d'après ce que nous avons appris des entrevues menées auprès de

personnel du ministère, le personnel fait un examen au hasard de rapports de forage pour s'assurer de leur intégralité (adresse postale, numéro d'identification du puits, etc.). À notre avis, le terme « vérification » est employé à tort. Les procédés de vérification comportent généralement un certain contrôle des données.

4.174 Un aspect important de l'efficacité est l'atteinte des résultats escomptés. Nous croyons qu'il est important que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux mesure cet aspect de l'efficacité et en fasse rapport.

4.175 Nous avons déterminé que l'intention initiale du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable* était double : premièrement, assurer aux propriétaires d'un nouveau puits que leur eau est sécuritaire, et, deuxièmement, fournir au gouvernement des renseignements valables sur les eaux souterraines de la province. C'est pourquoi nous pensions trouver des objectifs clairement définis concernant ces intentions et des rapports pertinents sur les progrès accomplis vers l'atteinte de ces objectifs.

4.176 De tels objectifs serviraient à mesurer l'efficacité du fonctionnement des programmes mis en place pour appliquer le règlement. À notre avis, il y a deux critères de comparaison valables auxquels le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux peut recourir pour mesurer l'efficacité des programmes en regard des responsabilités conférées par les règlements actuels. Tout d'abord, le taux de remboursement des bons (soit le nombre de propriétaires qui ont fait analyser leur eau) montre au ministère qu'il assume ses responsabilités réglementaires en contribuant à l'objectif d'assurer aux propriétaires d'un nouveau puits domestique que leur eau est potable.

4.177 Comme le ministère suit et surveille les taux de remboursement des bons, il serait raisonnable à notre avis d'avoir des objectifs ayant trait au pourcentage visé de propriétaires qui convertissent leur bon dans un exercice donné. À l'heure actuelle, le ministère a le vague objectif de voir le plus de bons possible convertis, mais il n'a pas quantifié cet objectif. Les rapports annuels renvoient au taux de remboursement, mais aucun taux visé ni aucun taux réel ne sont fournis.

4.178 Deuxièmement, le nombre de rapports de forage comportant des renseignements adéquats sur les eaux souterraines retournés au ministère contribue, à notre avis, à la réalisation de l'objectif d'acquérir des données exactes sur les eaux souterraines. Comme le ministère effectue un examen manuel de tous les rapports de forage et qu'il surveille le nombre de rapports qui n'ont pas de numéro d'identification de parcelle, nous estimons qu'il serait raisonnable d'avoir des objectifs reliés au pourcentage de rapports de forage remplis, reçus dans un exercice donné, que le ministère juge acceptable. Encore une fois, l'objectif du ministère est vague, puisqu'il veut le plus de rapports possible remplis

correctement et retournés, mais il n'a pas quantifié cet objectif. Nous croyons que l'absence d'objectifs quantifiables pourrait mener à un manque d'orientation et à un manque de reddition de comptes. Pour résumer, de façon générale, nous avons constaté qu'il y a très peu de mesures et de rapports relatifs au fonctionnement des programmes pour déterminer s'ils atteignent leurs intentions initiales.

Recommandation

4.179 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux examine la procédure mise en place pour faire rapport des résultats des programmes relativement au *Règlement sur l'eau potable* et au *Règlement sur les puits d'eau* afin d'assurer leur exactitude et leur utilité pour les lecteurs. À cet égard, le ministère devrait établir des objectifs ou des cibles qui ont clairement trait aux objectifs des règlements.

Réponse du ministère

4.180 *En 1996-1997, les rapports annuels du gouvernement du Nouveau-Brunswick ont commencé à présenter des données précises sur la mesure du rendement en réponse aux critères établis par le vérificateur général. Le ministère s'assurera que les résultats de programme visant le Règlement sur l'eau potable et le Règlement sur les puits d'eau sont compris dans le rapport annuel de 2000-2001. Des objectifs et des cibles seront établis pour les rapports annuels subséquents. [Traduction.]*

Rapport sur l'efficacité par le ministère de la Santé et du Mieux-être

4.181 En vue d'atteindre l'objectif d'assurer un approvisionnement en eau sécuritaire aux personnes qui s'alimentent à un puits privé, le ministère de la Santé et du Mieux-être doit non seulement informer par lettre les propriétaires de puits domestiques des résultats d'analyse de la façon décrite dans le règlement, mais aussi, à notre avis, veiller à ce que les résultats soient compréhensibles.

4.182 Partant de tels objectifs, nous pensions que le rapport annuel du ministère aborderait la question. Nous avons toutefois déterminé que, à l'heure actuelle, le ministère de la Santé et du Mieux-être n'a pas d'objectifs clairement établis ayant trait à son travail relatif au *Règlement sur l'eau potable* pour ce qui est des propriétaires d'un nouveau puits domestique.

4.183 Le ministère de la Santé et du Mieux-être a fait rapport sur le travail accompli dans le domaine des puits domestiques en 1998-1999. Le rapport annuel comprend une brève description du travail accompli. Aucune description des objectifs, des buts ou des résultats n'est fournie.

4.184 Le rapport mentionne que 21 % des analyses **bactériologiques** effectuées sur des échantillons d'eau venant de puits privés ont nécessité un suivi par les inspecteurs de la Santé publique. (Nous n'avons pas pu déterminer pourquoi le ministère a fourni les résultats des analyses bactériologiques mais pas ceux des analyses inorganiques). Lorsque nous avons demandé au ministère comment il était arrivé à un

pourcentage de 21 %, il a répondu que le chiffre vient du codage informatique du Laboratoire des services analytiques. Une analyse dont le code est « re-test » (c'est-à-dire une reprise de l'analyse) est comptée comme une analyse ayant fait l'objet d'un suivi par le ministère. Cependant, notre vérification a déterminé que ce n'est pas toujours le cas. Certaines analyses qui sont reprises ne font pas toujours l'objet d'un suivi par le ministère, et d'autres qui sont des analyses de suivi par le ministère portent un autre code. À notre avis, il s'agit d'un rapport inexact. Il serait bénéfique pour le ministère de fournir des descriptions plus détaillées des programmes en vigueur pour les puits domestiques et le nombre d'analyses d'échantillons d'eau venant de puits domestiques nouvellement forés examinées par les inspecteurs dans un exercice donné.

4.185 Nous sommes d'avis qu'un objectif raisonnable pourrait être de « fournir au propriétaire des résultats d'analyse d'eau **informatifs** conformément au règlement pour **chaque** échantillon d'eau analysé ». Nous avons déjà discuté de plusieurs points touchant le manque de clarté dans la communication aux propriétaires des résultats d'analyse et de l'information connexe. Cela nous préoccupe. Si le ministère de la Santé et du Mieux-être avait mis en œuvre un moyen de mesurer les résultats des programmes et d'en faire rapport régulièrement, il est possible que certains de ces problèmes de communication seraient déjà réglés. Si le ministère prenait des mesures pour s'assurer de « fournir au propriétaire des résultats d'analyse d'eau **informatifs** conformément au règlement pour **chaque** échantillon d'eau analysé », il est probable que le personnel aurait été mis au courant des problèmes de communication.

Recommandation

4.186 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et du Mieux-être améliore la discussion dans son rapport annuel sur son travail relatif au *Règlement sur l'eau potable* en ce qui concerne les puits domestiques. L'information devrait porter sur la mesure dans laquelle les activités des programmes ont permis d'atteindre les résultats escomptés.

Conclusion

4.187 Il n'est pas satisfait au critère. À notre avis, le gouvernement n'a pas mis en place des systèmes et des méthodes adéquats lui permettant d'obtenir des mesures et des rapports pertinents et exacts sur l'efficacité du *Règlement sur les puits d'eau* et du *Règlement sur l'eau potable*. Nous n'avons pas trouvé la preuve d'objectifs clairement définis ayant trait aux buts des programmes.

Indicateurs du rendement relatifs à l'eau des puits domestiques

4.188 Notre sixième critère était le suivant :

Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux doit établir des indicateurs du rendement qui visent de façon appropriée la protection des ressources en eau des personnes qui s'approvisionnent à un puits privé.

4.189 Le ministère de l'Environnement a clairement défini son objectif en matière de qualité de l'eau dans son rapport de 1999. L'objectif est le suivant : « Veiller à ce que la qualité des ressources en eau de la province soit conforme aux normes provinciales établies pour l'utilisation prévue (eau potable, usage récréatif, vie aquatique, etc.). » Dans le cadre de notre vérification, nous avons cherché à voir si le ministère a établi des indicateurs du rendement pertinents ayant trait aux personnes qui s'approvisionnent en eau à un puits domestique. Ce faisant, nous avons déterminé que les indicateurs du rendement et les objectifs élaborés par le ministère vise seulement les eaux « municipales » (eaux de surface et eaux souterraines). Comme 40 % des habitants de la province dépendent des eaux souterraines provenant de puits privés, il s'agit selon nous d'une omission. Nous pensons que, dans l'esprit de la recommandation du gouvernement, à savoir demander à « tous les ministères et organismes d'établir des indicateurs de performance et d'autres indices de mesure qui serviront à évaluer les programmes qu'ils administrent », le ministère devrait envisager d'établir de tels indices de mesure pour tous les programmes en vigueur visant la protection des eaux souterraines qui approvisionnent les puits domestiques.

4.190 Les responsables du ministère nous ont fait part d'une vaste gamme d'activités ministérielles visant à prévenir ou à déceler les dangers potentiels qui pourraient menacer l'approvisionnement en eau des puits domestiques. Il s'agit notamment des règlements sur l'entreposage des pesticides et des réservoirs de combustible, du contrôle exercé sur l'emplacement de diverses installations industrielles au moyen de permis d'exploitation, et de la planification de l'utilisation des terres rurales par différents moyens. Quoi qu'il en soit, le ministère nous a informés qu'il doit être clairement reconnu que la responsabilité fondamentale de la gestion des systèmes d'approvisionnement en eau revient au propriétaire. Toute mesure de la réussite de la participation du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux doit inclure l'examen des responsabilités des citoyens et du gouvernement dans l'atteinte de l'objectif global, ce qui mettra la question en contexte.

Conclusion

4.191 Il n'est pas satisfait au critère. Nous avons déterminé que le ministère n'a pas établi de mesures du rendement pour l'eau des puits domestiques.

Recommandation

4.192 Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux établisse des mesures du rendement visant la série de programmes mis en œuvre dans le but de prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui s'approvisionnent à un puits domestique.

Réponse du ministère

4.193 En 2001, à l'occasion de son processus de planification stratégique, le nouveau ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux consent à examiner la détermination

d'indicateurs du rendement en rapport avec l'eau des puits domestiques.
[Traduction.]

Observations du ministère de la Santé et du Mieux-être

4.194 Le ministère de la Santé et du Mieux-être a formulé les commentaires suivants au sujet de sa responsabilité à l'égard du Règlement sur l'eau potable :

Le ministère a examiné les observations du vérificateur général sur la qualité de l'eau des puits domestiques et du règlement 93-203, Règlement sur l'eau potable.

Par leur nature, les procédures normalisées de fonctionnement visant l'eau potable traitent la plupart des questions qui sont du ressort du ministère de la Santé et du Mieux-être.

L'échéancier d'élaboration des procédures normalisées de fonctionnement est le suivant : première ébauche d'ici novembre 2000, deuxième ébauche d'ici janvier 2001, et version définitive d'ici mars 2001.

Il est prévu que les questions touchant à la fois le ministère de la Santé et du Mieux-être et du ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux seront traitées par le processus des politiques et des priorités. [Traduction.]

Chapitre 5

Ministère des Finances

La gouverne des régimes de retraite

Contenu

Contexte	87
Étendue	89
Résumé des résultats	90
Structure de la gouverne	90
Résultats du questionnaire et rapport	92

Ministère des Finances

La gouverne des régimes de retraite

Contexte

5.1 Environ 40 700 employés cotisent à onze régimes de retraite provinciaux, qui versent par ailleurs des prestations de retraite à quelque 16 800 personnes. Les prestations de retraite versées au titre des régimes pour l'exercice le plus récent ont atteint un total de 252,2 millions de dollars. Durant l'exercice, les employés ont versé 94,4 millions de dollars dans les régimes, et les contribuables, 241,8 millions. En fin d'exercice, l'actif total net des régimes de retraite dépassait les 7 milliards de dollars.

5.2 À l'heure actuelle, notre bureau est le vérificateur financier de six des régimes, rôle qui nous a permis d'en venir à bien connaître leurs activités. Nous examinons également des questions relatives à la comptabilité et à la divulgation d'informations financières de tous les régimes dans le cadre de notre vérification financière du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

5.3 En raison de l'importance de l'apport annuel des contribuables, du grand nombre d'employés du gouvernement et de pensionnés qui dépendent des régimes pour leur sécurité à la retraite et de la taille globale de la fonction des régimes de retraite, nous avons décidé d'entreprendre un examen d'une étendue beaucoup plus large que nos activités habituelles à titre de vérificateurs financiers.

5.4 Un tel examen pourrait englober de nombreux aspects de la fonction des régimes de retraite. À notre avis, le point de départ le plus pertinent doit viser la gouverne et la reddition de comptes. La gouverne peut être définie comme le processus et la structure suivis pour orienter et gérer la fonction des régimes de retraite dans le but de réaliser la mission ou l'objectif énoncé. Par ailleurs, la reddition de comptes est définie comme l'obligation de répondre des pouvoirs et des responsabilités qui sont conférés.

5.5 Au cours des trois dernières années, nous avons acquis de l'expérience dans le travail sur la gouverne et la reddition de comptes. En 1997, nous avons formulé des observations sur des questions relatives à la gouverne et à la reddition de comptes à la Société des

loteries de l'Atlantique Inc. En 1998, nous avons examiné des questions similaires dans les corporations hospitalières régionales et, l'année dernière, nous avons étudié la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

5.6 Les événements sur la scène nationale ont aussi contribué à l'intérêt que nous portons à la gouverne et à la reddition de comptes des régimes de retraite de la province.

5.7 En novembre 1997, le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce a entrepris des audiences sur le rôle et les pratiques de gouverne des investisseurs institutionnels au Canada. Les investisseurs institutionnels comprennent les régimes de retraite publics et privés.

5.8 Durant ces audiences, le comité a entendu des observations telles que celles-ci :

« les pratiques de régie des grandes caisses de retraite du secteur public devraient [...] être examinées dans le but d'établir des lignes directrices pour redresser la situation. [...] En règle générale, il y a peu de conseils bien dirigés. »

« on ne sait pas très bien quelles décisions sont prises et à quel titre, qui sera touché par ces décisions, ce que l'on entend par la prudence et surtout quelle est la mission d'une caisse de retraite »

« Il y a encore beaucoup de chemin à faire avant qu'on puisse dire que tous les régimes de retraite sont bien dirigés. »

5.9 L'un des mémoires présentés aux audiences citait une importante étude portant sur 79 grandes caisses de retraite américaines et canadiennes et une caisse de retraite hollandaise. L'étude a trouvé un lien statistiquement significatif entre le rendement de l'organisation et la conception de l'organisation, mais, encore plus intéressant, et plus particulièrement, elle a aussi trouvé que la qualité du conseil des fiduciaires est le facteur le plus important dans le rendement de l'organisation.

5.10 Les audiences ont abouti en novembre 1998 à la publication d'un rapport intitulé *Les pratiques de régie interne des investisseurs institutionnels*. Le rapport formule deux recommandations relatives aux régimes de retraite :

- Que les fiduciaires de chaque régime de retraite du Canada adoptent les lignes directrices soit de l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite (l'ACARR), de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite (l'ACGFR) ou du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF).

- Que les fiduciaires de chaque régime de retraite fassent rapport tous les ans aux membres du régime pour indiquer s'ils respectent ou dépassent les lignes directrices adoptées ou, le cas échéant, expliquer pourquoi ils ont décidé de ne pas les suivre.

5.11 À la suite du rapport du comité sénatorial, l'ACARR, l'ACGFR et le BSIF ont formé le Groupe de travail mixte sur la régie interne¹ des régimes de retraite. Le travail du groupe a mené à l'élaboration d'un ensemble commun de principes pour la gouverne des régimes de retraite et à un guide (questionnaire) pour évaluer les pratiques de gouverne.

Étendue

5.12 Notre objectif pour le projet était le suivant :

Examiner les structures de gouverne et de reddition de comptes en place pour les régimes de retraite de la plupart des employés du gouvernement provincial et de certaines autres entités ainsi que des députés de l'Assemblée législative, et, le cas échéant, formuler des recommandations d'amélioration.

5.13 Notre projet de vérification a porté sur huit des onze régimes de retraite provinciaux, à savoir :

- Pension de retraite dans les services publics (services publics)
- Pension de retraite des enseignants (enseignants)
- Pension de retraite des députés et Pension des députés (députés)
- Régime de pension des employés inscrits au Syndicat canadien de la fonction publique des hôpitaux du Nouveau-Brunswick (hôpitaux-SCFP)
- Régime de pension pour les manœuvres, hommes de métiers et de services des districts scolaires du Nouveau-Brunswick (manœuvres, hommes de métiers et de services)
- Régime de retraite pour les employés à temps plein de la section locale 2745 du SCFP des districts scolaires du Nouveau-Brunswick (section locale 2745 du SCFP)
- Régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick (hôpitaux-certains)
- Régime de retraite des salariés saisonniers et à temps partiel (temps partiel)

5.14 Nous n'avons pas examiné le régime de retraite de l'ombudsman ni le Régime de pension des cadres des districts scolaires du Nouveau-Brunswick parce qu'il n'y a aucun cotisant à ces régimes à l'heure actuelle. Nous n'avons pas non plus examiné le régime de retraite des

1. N.d.T. Les termes « régie », « régie interne » et « gouverne » sont ici synonymes. Le groupe de travail mixte emploie le terme « régie » ou « régie interne », alors que le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick emploie le terme « gouverne ».

juges qui, d'après ce que nous savons, fait actuellement l'objet d'une révision.

5.15 Notre examen a consisté notamment à envoyer des questionnaires sur la gouverne au préposé à la gouverne de chaque régime ainsi qu'à tous les membres des comités des pensions. Nous avons utilisé le questionnaire élaboré par le Groupe de travail mixte sur la régie interne des régimes de retraite. De plus, nous avons tenu des discussions avec des membres du personnel du ministère des Finances et le contrôleur. Nous avons aussi examiné les documents des régimes de retraite et la documentation sur la gouverne des régimes de retraite.

Résumé des résultats

5.16 **Aucun doute ne devrait entourer l'identité du préposé à la gouverne de chaque régime de retraite. Deux régimes de retraite de la province n'indiquent pas clairement qui est le préposé à la gouverne.**

5.17 **Les quatre régimes de retraite sur lesquels nous faisons rapport ont un énoncé de but, qui a été communiqué aux participants aux régimes.**

5.18 **Un code de conduite est nécessaire pour clairement définir la fonction de fiduciaire des préposés à la gouverne et des administrateurs des régimes.**

5.19 **Dans une certaine mesure, tous les régimes ont défini les rôles et les responsabilités des préposés à la gouverne et des administrateurs et communiqué ces définitions aux participants. Nous avons toutefois cerné des secteurs où des améliorations sont possibles.**

5.20 **Des lacunes sont constatées dans le domaine de la mesure du rendement et du rapport sur le rendement pour les quatre régimes.**

5.21 **Les préposés à la gouverne et les administrateurs des régimes ont besoin d'une formation continue pour s'acquitter de leurs responsabilités de gouverne.**

5.22 **Aucun des quatre régimes ne signale avoir mis en place une méthode d'autoévaluation.**

5.23 **En raison de son importance, et vu certaines des faiblesses notées dans le présent chapitre, nous continuerons à examiner la gouverne des régimes de retraite au cours des prochaines années. Le principe de la mesure du rendement et du rapport sur le rendement nous intéresse tout particulièrement.**

Structure de la gouverne

5.24 **L'un de nos premiers défis dans la réalisation du travail demandé par ce projet a été de comprendre la structure de la gouverne, et en particulier de déterminer qui était le préposé à la gouverne de chaque régime. Le groupe de travail mixte a défini le préposé à la**

gouverne d'un régime comme « la personne ou l'organisme responsable au premier chef de la régie du régime d'après le libellé de ce dernier ou la législation pertinente ». Il est très important de clairement définir qui est le préposé à la gouverne, car c'est le préposé à la gouverne qui est l'ultime responsable du rendement du régime de retraite. De plus, c'est le préposé à la gouverne qui est censé prendre les devants et être proactif dans l'approbation des directives appropriées, l'établissement des prestations de retraite et l'élaboration des méthodes administratives.

5.25 Nous avons examiné les documents des régimes de retraite pour identifier le préposé à la gouverne de ces régimes. À la suite de notre examen, nous avons déterminé clairement qui était le préposé à la gouverne de six des huit régimes. Dans deux cas, les documents du régime ne précisent pas qui est l'ultime responsable. Les deux régimes en question ont un comité des pensions, et la question est de savoir si, effectivement, les comités sont les préposés à la gouverne. Nous avons soulevé la question auprès de cadres supérieurs du ministère des Finances et appris par la suite que le ministère est d'avis que les comités des pensions des deux régimes sont les préposés à la gouverne.

5.26 Le tableau qui suit résume les résultats de notre examen.

Régime	Préposé à la gouverne
Pension de retraite dans les services publics	Président du Conseil de gestion - ministre des Finances
Pension de retraite des enseignants	Président du Conseil de gestion - ministre des Finances
Régime de pension pour les manoeuvres, hommes de métiers et de services des districts scolaires du Nouveau-Brunswick	Conseil de gestion
Régime de retraite pour les employés à temps plein de la section locale 2745 du SCFP des districts scolaires du Nouveau-Brunswick	Conseil de gestion
Pension de retraite des députés et Pension des députés	Président du Conseil de gestion - ministre des Finances
Régime de pension des employés inscrits au Syndicat canadien de la fonction publique des hôpitaux du Nouveau-Brunswick	Conseil de fiduciaires
Régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick	Non explicite
Régime de retraite des salariés saisonniers et à temps partiel	Non explicite

Observation

5.27 Aucun doute ne devrait entourer l'identité du préposé à la gouverne de chaque régime de retraite. Cette responsabilité doit être

clairement énoncée dans les documents du régime. Un renvoi explicite devrait figurer dans les documents du Régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick et du Régime de retraite des salariés saisonniers et à temps partiel.

Résultats du questionnaire et rapport

5.28 Nous résumons nos observations d'après chacun des six principes de gouverne élaborés par le groupe de travail mixte. Les six principes sont les suivants :

- La mission des régimes de retraite doit être claire.
- La principale responsabilité fiduciaire du régime est envers le régime et ses bénéficiaires.
- L'attribution des responsabilités et des obligations de rendre compte doit être claire, de manière à identifier les intervenants et définir les rôles.
- Le rendement doit être mesuré et faire l'objet de rapports.
- Les personnes qui participent à la gouverne du régime doivent être compétentes et avoir les connaissances nécessaires.
- La gouverne doit faire l'objet d'une autoévaluation.

5.29 De l'avis du groupe de travail, ces principes sont « essentiels à la régie efficace d'un régime de retraite. Ces principes peuvent être mis en œuvre de bien des façons. La valeur d'une saine régie procède d'une réflexion à l'égard de chacun de ces principes, puis de la prise d'une position réfléchie. ».

5.30 Nos observations reposent uniquement sur les résultats des questionnaires que nous ont retournés les préposés à la gouverne des régimes de retraite et les membres des comités des pensions. Dans chaque cas, que le préposé à la gouverne soit le Conseil de gestion ou le ministre des Finances, c'est le sous-ministre des Finances, au nom du préposé à la gouverne, qui a rempli le questionnaire. Nous n'avons pas essayé de vérifier l'exactitude d'aucune des réponses reçues.

5.31 Nous avons décidé de limiter notre rapport public aux régimes pour lesquels le gouvernement, par l'entremise du Conseil de gestion ou du ministre des Finances, est le préposé à la gouverne.

5.32 Les quatre régimes sur lesquels nous faisons rapport sont les suivants :

- Pension de retraite dans les services publics (services publics)
- Pension de retraite des enseignants (enseignants)
- Régime de pension pour les manœuvres, hommes de métiers et de services des districts scolaires du Nouveau-Brunswick
- Régime de retraite pour les employés à temps plein de la section locale 2745 du SCFP des districts scolaires du Nouveau-Brunswick (section locale 2745 du SCFP)

5.33 Le tableau qui suit présente des données récentes sur les quatre régimes en question.

Données sur les régimes de retraite

Régimes	Pensionnés Cotisants		Actif net (millions) \$
Services publics	8 054	18 403	3 178
Enseignants	5 357	9 095	3 020
Manoeuvres, hommes de métiers et de services	912	1 913	152
Section locale 2745	101	532	29

5.34 Le ministre des Finances est également le préposé à la gouverne des régimes de retraite des députés. Toutefois, ces régimes n'ont pas d'actif; les cotisations sont versées au Fonds consolidé de la province et les prestations sont prélevées du Fonds, de sorte que les responsabilités en matière de gouverne des régimes sont très limitées.

5.35 Sans faire rapport de manière particulière sur les autres régimes, nous y faisons des renvois dans certains cas.

Principe 1

La mission des régimes de retraite doit être claire.

Importance

5.36 Une mission consignée par écrit est d'une importance extrême, car elle doit clairement définir la raison d'être du régime. Elle traite des motifs pour lesquels le régime a été mis en place. Elle doit être clairement distincte de la mission du répondant du régime et de tout syndicat qui y participe. Un énoncé de mission facilite l'adoption d'objectifs mesurables en regard desquels le rendement du régime, du préposé à sa gouverne et de ses administrateurs est mesuré. Sans énoncé de mission pour le régime de retraite, il ne peut y avoir d'intérêt commun, et tout but ou objectif, s'il y en a, aurait une importance limitée.

Le régime a-t-il un énoncé de mission?

Réponses

5.37 Le préposé à la gouverne de deux des régimes a déclaré que les documents des régimes comportent un énoncé de but. Dans ses réponses, le préposé à la gouverne du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 du SCFP précise que le but énoncé est de fournir des prestations aux employés admissibles selon les conditions et les dispositions du régime au moment de la cessation d'emploi ou de la retraite. Le préposé à la gouverne du régime de la section locale 2745 du SCFP a reconnu que l'énoncé de mission n'est pas officiel. Dans le cas des deux régimes les plus

importants, services publics et enseignants, le préposé à la gouverne a répondu que l'énoncé de but n'est pas consigné dans les documents des régimes, mais qu'il figure dans les livrets destinés aux employés et les brochures remis aux participants. Dans les deux cas, le but énoncé est d'offrir la sécurité financière aux participants du régime.

Observation

5.38 La première étape dans l'établissement d'une bonne structure de gouverne est d'énoncer clairement la raison d'être du régime; l'énoncé de mission facilite l'adoption d'objectifs mesurables en regard desquels le rendement du régime, du préposé à sa gouverne et de ses administrateurs est mesuré.

5.39 Nous sommes heureux de voir qu'un énoncé de but est consigné dans les documents du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 du SCFP. Le préposé à la gouverne de ces deux régimes pourrait par ailleurs envisager un énoncé qui offre une perspective plus globale que le but fourni dans les documents des régimes, par exemple des concepts tels que « verser des prestations supérieures à la moyenne » ou « verser des prestations au plus bas coût possible ».

5.40 Nous avons également observé que l'énoncé de but des régimes des services publics et des enseignants, qui est d'offrir la sécurité financière aux participants du régime, pourrait donner l'impression que le régime assume une responsabilité plus grande qu'il ne vise. Dans l'élaboration d'un énoncé de mission pour ces régimes, le préposé à la gouverne pourrait tenir compte de l'étendue des responsabilités que les régimes sont prêts à assumer. Nous encourageons le préposé à la gouverne des deux régimes d'inclure un énoncé de but ou de mission dans les documents des régimes.

La mission a-t-elle été communiquée aux membres?**Réponses**

5.41 Même s'il n'y a pas d'énoncé de mission officiel, le préposé à la gouverne de trois des régimes a déclaré que les cotisants reçoivent des livrets destinés aux employés et des relevés annuels des prestations qui donnent les grandes lignes du but du régime de retraite.

Observation

5.42 Les réponses à cette question sont très encourageantes. Nous sommes satisfaits de constater que, pour la majorité des régimes, le but a été communiqué aux participants du régime.

Principe 2**La principale responsabilité fiduciaire du régime est envers le régime et ses bénéficiaires.****Importance**

5.43 Les préposés à la gouverne et les administrateurs des régimes doivent faire primer les intérêts du régime et de ses bénéficiaires sur ceux de tout groupe particulier. Pour préciser les implications, un code de déontologie interne doit être rédigé pour chaque régime de retraite

pour couvrir la responsabilité fiduciaire envers les participants du régime, l'administration et la capitalisation des prestations, les restrictions visant certains genres de placements, les conflits d'intérêts et d'autres domaines essentiels. Le respect de ce code de déontologie devrait faire l'objet d'une surveillance régulière. En ayant un code de déontologie et en surveillant l'observation de ce code de façon régulière, on contribue à protéger l'actif du régime et à faire en sorte que les taux de rendement des placements soient maximisés à des niveaux de risque acceptables.

Les rôles et responsabilités des préposés à la gouverne et des administrateurs à l'égard du régime sont-ils articulés?

Réponses

5.44 Selon les réponses des préposés à la gouverne, les quatre régimes décrivent les rôles du préposé à la gouverne et de l'administrateur du régime dans les documents des régimes. De plus, deux des régimes, soit manœuvres, hommes de métiers et de services et la section locale 2745 du SCFP, ont un comité des pensions dont les fonctions sont établies dans les documents des régimes. Par contre, les réponses des préposés à la gouverne des régimes des enseignants et des services publics nous ont appris que, même si les documents des régimes prévoient la nomination d'une commission pour aider le ministre à mettre la loi en application, la commission n'a pas été constituée.

Observation

5.45 Nous constatons que les réponses des quatre préposés à la gouverne montrent que les régimes tentent d'articuler les rôles et les responsabilités du préposé à la gouverne et des administrateurs. Nous suggérons qu'il soit envisagé d'établir les commissions dont il est question dans les documents des régimes des enseignants et des services publics, pourvu, bien sûr, que le rôle et les responsabilités des commissions soient valables et puissent être clairement articulés.

Existe-t-il des mécanismes de contrôle pour protéger le régime, les préposés à sa gouverne et les administrateurs contre les conflits d'intérêts, le manque de compréhension et la malhonnêteté?

Réponses

5.46 Les réponses mentionnent toutes un certain nombre de mécanismes de contrôle. Ainsi, la réponse visant les régimes des services publics et des enseignants mentionne les mécanismes établis par loi, les mécanismes établis par les systèmes informatiques, la vérification annuelle par le vérificateur général de la province, le rapport annuel déposé à l'Assemblée législative (intégré au rapport annuel du ministère des Finances) et le rapport annuel de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick.

5.47 La réponse visant le régime de la section locale 2745 du SCFP et le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services précise qu'il y a en place des mécanismes de contrôle et des pratiques courantes pour veiller à ce que le régime puisse satisfaire à son engagement de

fournir des prestations à ses participants à la cessation d'emploi ou à la retraite. Des exemples de mécanismes de contrôle sont ensuite fournis, dont les conventions collectives, le texte du régime de retraite, l'évaluation actuarielle aux trois ans, les lignes directrices relatives aux placements et le rapport des administrateurs.

5.48 Deux des répondants siégeant au comité des pensions du régime de la section locale 2745 du SFCP ont déclaré que les mécanismes de contrôle ne sont pas nécessairement consignés par écrit.

Observation

5.49 Les réponses des préposés à la gouverne montrent que différents mécanismes de contrôle sont en place. Nous avons toutefois noté qu'il n'y a aucun renvoi à un code de déontologie.

5.50 À notre avis, un code de déontologie devrait guider les préposés à la gouverne et les administrateurs du régime. Le code de déontologie doit clairement définir les responsabilités fiduciaires du préposé à la gouverne et des administrateurs envers le régime et ses bénéficiaires, et établir un cadre dans les limites duquel le préposé à la gouverne et les administrateurs du régime peuvent évoluer pour atteindre les objectifs du régime. Une telle documentation doit définir les rôles et responsabilités respectifs du préposé à la gouverne et des administrateurs du régime ainsi que la répartition des tâches entre eux, ce qui contribuerait à éliminer toute incertitude au sujet de leurs rôles et des intervenants à qui ils doivent rendre compte.

5.51 Dans la réponse du régime des hôpitaux-SCFP, qui est administré par un conseil de fiduciaires, nous avons noté des renvois à des paragraphes des documents du régime qui traitent de la malhonnêteté et des conflits relatifs aux fiduciaires et aux fonctions générales et aux pouvoirs des fiduciaires.

Principe 3

L'attribution des responsabilités et des obligations de rendre compte doit être claire, de manière à identifier les intervenants et à définir les rôles.

Importance

5.52 Étant donné leur importance dans la réussite du régime, et pour faciliter la mesure du rendement, le mandat de chaque participant à la gouverne, à la gestion et au fonctionnement du régime de retraite doit être clairement consigné dans les documents du régime. Un régime de retraite comporte cinq secteurs de responsabilité, et les documents du régime doivent clairement attribuer la responsabilité de chaque secteur. Ces secteurs sont les suivants :

- respect des mesures législatives
- capitalisation du régime
- gestion de l'actif
- administration des prestations
- communication

5.53 Le préposé à la gouverne ou les administrateurs du régime doivent définir la responsabilité de chaque participant. Si les responsabilités ne sont pas clairement définies, il se peut que des tâches importantes soient négligées et que des chevauchements se produisent, et il est extrêmement difficile, voire impossible, de tenir les participants responsables. Dans les faits, bon nombre de ces responsabilités peuvent être déléguées, mais, au bout du compte, l'obligation de rendre compte est celle du participant à qui la responsabilité est attribuée. Par exemple, supposons que la responsabilité d'assurer le service des prestations soit attribuée au préposé à la gouverne. Le préposé à la gouverne peut déléguer cette responsabilité à un comité des pensions, lequel pourra déléguer à son tour cette tâche à des cadres supérieurs, qui pourront en charger un cadre inférieur ou un mandataire de l'extérieur. C'est toutefois le préposé à la gouverne qui continue d'être tenu de rendre compte du service des prestations. Cette responsabilité n'est pas transférée par la délégation de la tâche.

5.54 Il faut également identifier les intervenants à qui chacun doit rendre compte. Pour améliorer la communication, les noms du préposé à la gouverne du régime, de l'administrateur du régime et d'autres participants pertinents doivent être divulgués aux intervenants. La communication et la transparence renforcent la reddition de comptes.

5.55 Dans le cas des régimes modestes, le nombre d'intervenants peut être réduit, mais le principe d'attribution de l'autorité et de l'obligation de rendre compte est le même.

Les parties responsables des questions suivantes sont-elles clairement identifiées?

- ***Respect des mesures législatives***
- ***Capitalisation du régime***
- ***Gestion de l'actif***
- ***Administration des prestations***
- ***Communication***

Réponses

5.56 Les réponses des préposés à la gouverne du régime des services publics et du régime des enseignants montrent que les principaux secteurs de responsabilité relatifs au fonctionnement des régimes de retraite sont attribués, bien que la responsabilité ne soit pas toujours clairement déterminée dans la mesure législative qui établit le régime. En revanche, les réponses du comité de consultation du régime des services publics semblent diverger. Les membres du comité estiment que les parties responsables de chacun des secteurs clés ne sont pas clairement déterminées. Les membres du comité ont fourni des réponses telles que : « Je n'ai rien vu... », « Je ne suis pas au courant... » et « Pas à ma connaissance ».

5.57 Dans le cas du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services, la réponse du préposé à la gouverne laisse entendre que la responsabilité de la majorité des secteurs clés du fonctionnement du régime de retraite est clairement attribuée. Il y a toutefois deux exceptions, toutes les deux au sujet de la capitalisation du régime. La première responsabilité qui n'est pas clairement établie est l'approbation de la méthode et des hypothèses actuarielles. Le préposé à la gouverne du régime a déclaré que l'actuaire élabore et recommande au Conseil de gestion la méthode actuarielle et l'adoption des hypothèses, tel qu'indiqué par le comité d'évaluation actuarielle, et que le Conseil de gestion est responsable de l'approbation. Cependant, une partie des répondants du comité des pensions ont dit que la capitalisation du régime est la responsabilité du comité des pensions. Deuxièmement, tant le préposé à la gouverne que les membres du comité des pensions ont affirmé que les parties responsables des projections relatives à la trésorerie ne sont pas déterminées.

Observation

5.58 À partir des réponses reçues, nous avons cerné deux secteurs où des améliorations sont possibles. Le premier est de s'assurer que la responsabilité de chacun des cinq secteurs clés est clairement déterminée dans les documents du régime, ce qui devrait résoudre les problèmes mentionnés pour les régimes des services publics et des enseignants, et en particulier celui des services publics, où l'attribution de la responsabilité est quelque peu incertaine. Deuxièmement, il serait possible d'améliorer le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services en attribuant clairement la responsabilité d'approuver la méthode et les hypothèses actuarielles et de faire des projections relatives à la trésorerie du régime de retraite.

Le mandat de chaque partie visée par les fonctions énumérées ci-dessous est-il clair et consigné par écrit?

- ***Respect des mesures législatives***
- ***Capitalisation du régime***
- ***Gestion de l'actif***
- ***Administration des prestations***
- ***Communication***

Réponses

5.59 Nous avons le plaisir de signaler que, pour deux des régimes, le préposé à la gouverne a répondu qu'il existe par écrit un mandat clair visant chacun des cinq secteurs de responsabilité clés. On ne peut en dire autant des deux régimes les plus importants, soit le régime des services publics et le régime des enseignants.

5.60 Pour les deux régimes, la réponse à la question portant sur le respect des mesures législatives a été la suivante : non, seulement les articles de la loi qui attribuent au ministre la mise en application de la loi, car le régime est exempté de la *Loi sur les prestations de pension*. Dans le secteur clé de la gestion de l'actif, le régime des services publics et le régime des enseignants comptent sur une société de la Couronne du

gouvernement du Nouveau-Brunswick, la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, pour le mandat.

5.61 Les membres du comité de consultation des pensions du régime des services publics n'ont pas vu de mandat écrit pour les parties responsables des secteurs clés ou n'étaient pas certains de la manière dont la responsabilité est communiquée aux parties.

Observation

5.62 Un mandat clair visant chacun des secteurs clés doit être rédigé pour toutes les parties qui en sont responsables. Pour encourager la reddition de comptes, le mandat doit être pleinement communiqué de sorte que les participants et autres parties au régime soient au courant de son existence. Au sujet du respect des mesures législatives, il est surprenant que les régimes de retraite du gouvernement soient exemptés de l'application de la *Loi sur les prestations de pension*, car il s'agit d'une loi visant à établir des normes de fonctionnement pour tous les régimes de retraite du gouvernement provincial. Il y a effectivement un mandat visant le secteur de la gestion de l'actif des régimes des services publics et des enseignants, mais ce mandat semble avoir été établi par le gestionnaire des placements, la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick. De tels mandats nécessitent l'approbation du préposé à la gouverne.

Les membres du régime connaissent-ils l'identité des préposés à la gouverne et à l'administration courante du régime?

Réponses

5.63 Le préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants a répondu par l'affirmative, en précisant que cela est fait dans les mesures législatives et les communications avec les employés. Pour les deux autres régimes, soit manœuvres, hommes de métiers et de services et section locale 2745 du SCFP, la réponse est : oui et non, suivie de l'explication suivante.

« Le texte du régime de retraite mentionne que le préposé à la gouverne est le Conseil de gestion. Les noms des firmes des administrateurs du régime sont communiqués aux participants au moyen d'un livret préparé à l'intention des employés (pour savoir à qui téléphoner pour les demandes de renseignements). Il arrive que le nom des personnes ne soit pas mentionné, à l'exception des conseillers aux prestations affectés aux employés, afin que les employés et les employeurs aient toujours le nom d'une personne-ressource. » [Traduction.]

Observation

5.64 Nous avons constaté avec satisfaction que les quatre régimes communiquent le nom des préposés à la gouverne et des administrateurs pertinents aux participants au régime de retraite. À notre avis, cette communication renforce la reddition de comptes.

Principe 4**Le rendement doit être mesuré et faire l'objet de rapports.****Importance**

5.65 Chaque régime de retraite doit avoir des objectifs stratégiques, c'est-à-dire des objectifs préétablis. Ces objectifs doivent être directement liés à l'énoncé de mission du régime de retraite, être mesurables et couvrir tous les aspects importants du régime. Des objectifs peuvent viser, par exemple, la capitalisation, le rendement administratif et le rendement des placements. Les objectifs seront adaptés aux exigences particulières du régime et périodiquement ajustés en réaction aux changements dans les besoins des intervenants. Des cibles de rendement annuelles doivent être établies pour chacun des objectifs, et les résultats des mesures du rendement, accompagnés d'explications des écarts par rapport aux cibles, devraient être communiqués aux intervenants appropriés. Il y a lieu également de surveiller le respect des mesures législatives.

5.66 Normalement, c'est au préposé à la gouverne de s'assurer que des objectifs stratégiques et des cibles de rendement annuelles pertinentes sont établis, que le rendement est mesuré et que les résultats sont communiqués aux intervenants. C'est également le préposé à la gouverne qui devrait avoir la responsabilité de prendre des mesures lorsque les cibles de rendement ne sont pas atteintes.

5.67 Le préposé à la gouverne est l'ultime responsable de la gouverne du régime de retraite. À ce titre, il est important que le préposé à la gouverne participe à l'établissement de certains des objectifs stratégiques et des cibles de rendement les plus cruciaux. Par exemple, puisque la gestion de l'actif est essentielle au maintien de la santé financière des régimes de retraite, le préposé à la gouverne devrait participer à l'établissement de repères sur des points comme les objectifs en matière de taux de rendement, la tolérance à l'égard du risque et la composition de l'actif.

Les mesures du rendement dans les domaines suivants sont-elles claires et objectives?

- ***Respect des mesures législatives***
- ***Capitalisation du régime***
- ***Gestion de l'actif***
- ***Administration des prestations***
- ***Communication***

Réponses

5.68 Dans tous les régimes, les réponses du préposé à la gouverne montrent qu'il n'y a pas de mesures claires et objectives du rendement dans au moins trois des cinq secteurs.

5.69 Les réponses du préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants montrent qu'il n'y a pas de mesures claires et objectives du rendement visant le respect des mesures législatives, car

ces régimes sont exemptés de la *Loi sur les prestations de pension* du Nouveau-Brunswick.

5.70 Sur la question de la capitalisation du régime, les réponses des quatre préposés à la gouverne montrent qu'il n'y a pas de politiques de financement en place, mais que de telles politiques étaient en voie d'élaboration dans le cas du régime des services publics et du régime des enseignants.

5.71 Les réponses des préposés à la gouverne sont divisées sur la question de mesures claires et objectives pour la gestion de l'actif. Le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et le régime de la section locale 2745 du SCFP considèrent avoir des mesures claires et objectives. Les répondants ont précisé que les politiques et les objectifs de placement sont établis par la Division de la gestion du Trésor et de la dette, avec l'approbation du Conseil de gestion. Pour les régimes des services publics et des enseignants, le préposé à la gouverne a déclaré que c'est le conseil de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick qui établit et mesure ces politiques et ces objectifs. Aucune mention n'est faite de la nécessité d'obtenir l'approbation du préposé à la gouverne du régime. Les réponses reçues du comité de consultation des pensions du régime des services publics sont assez préoccupantes, puisque les répondants ont dit ne pas être au courant de la mise en vigueur d'aucune mesure du rendement.

5.72 Les préposés à la gouverne des quatre régimes ont déclaré que les mesures du rendement dans le secteur de l'administration des prestations comportent des lacunes. Pour deux des régimes, services publics et enseignants, des mesures du rendement sont en voie d'élaboration ou à l'étude en vue de leur élaboration. Pour les autres régimes, les réponses du préposé à la gouverne et des membres des comités des pensions font état de lacunes, telles que l'absence de normes relatives à l'inscription des participants, à l'établissement et à la tenue de dossiers sur les participants et au calcul et au traitement des prestations versées.

5.73 De façon générale, toutes les réponses montrent qu'on pourrait en faire plus pour établir des mesures du rendement visant la communication des renseignements pertinents sur les régimes aux intervenants des régimes de retraite.

Observations

Respect des mesures
législatives

5.74 La réponse visant les régimes des services publics et des enseignants laisse entendre que le respect des mesures législatives n'est pas un problème, puisque ces régimes sont exemptés de la *Loi sur les prestations de pension* du Nouveau-Brunswick. Nous ne sommes pas d'accord, car, à notre avis, les quatre régimes doivent respecter leurs propres documents ainsi que la *Loi de l'impôt sur le revenu* fédérale. Il s'agit d'une responsabilité fondamentale. La mesure du rendement est ici

très simple : chaque régime doit respecter toutes les obligations des documents du régime et toute mesure législative pertinente.

Capitalisation des régimes

5.75 De façon générale, il revient au préposé à la gouverne ou à l'administrateur du régime de faire en sorte que des mesures claires et objectives soient établies dans les trois secteurs suivants de la capitalisation : établissement de politiques de capitalisation pour le régime de retraite, approbation de la méthode et des hypothèses actuarielles et projections relatives à la trésorerie du régime. Dans la mesure où cela n'est pas fait, et il semble, d'après les réponses reçues, que c'est effectivement le cas, le préposé à la gouverne doit agir en conséquence.

5.76 Pour les régimes des services publics et des enseignants, si le préposé à la gouverne ou l'administrateur continue à déléguer au comité d'évaluation actuarielle l'autorité d'approuver la méthode et les hypothèses actuarielles, il est important que le préposé à la gouverne et l'administrateur sachent que la responsabilité n'est pas transférée. Le préposé à la gouverne ou l'administrateur doit donc s'assurer qu'un processus de supervision est en vigueur pour l'approbation des actions du comité.

Gestion de l'actif

5.77 Nous tenons en particulier à attirer l'attention sur la gestion de l'actif des régimes des services publics et des enseignants. À l'heure actuelle, la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick participe à l'établissement des politiques et des objectifs de placement et à la surveillance du respect de ces politiques de placement. Or, le préposé à la gouverne n'a pas approuvé ces politiques très importantes.

5.78 Nous avons constaté avec satisfaction que, dans le cas des deux autres régimes, ces importantes politiques ont reçu l'approbation du préposé à la gouverne, soit le Conseil de gestion, avec l'apport de la Division de la gestion du Trésor et de la dette du ministère des Finances.

5.79 Dans tous les cas, nous croyons que le préposé à la gouverne doit participer à l'élaboration de mesures du rendement claires et objectives et donner son approbation finale à de telles mesures.

Administration des prestations

5.80 De façon générale, le préposé à la gouverne ou l'administrateur du régime doit faire en sorte que des mesures du rendement claires et objectives soient établies pour chacun des domaines suivants :

- Établissement de normes de service.
- Calcul et traitement des prestations versées.
- Inscription des participants.
- Établissement et tenue de dossiers sur les participants.
- Création et distribution de documents de communication et d'éducation.

- Surveillance de l'exactitude et de l'opportunité des principaux services offerts aux participants au régime par rapport aux objectifs de rendement établis.
- Remise des cotisations au dépositaire.

5.81 Nous avons constaté que ce secteur nécessite beaucoup d'améliorations.

A-t-on prévu un mécanisme d'établissement de rapports périodiques destinés aux intervenants appropriés et d'évaluation de l'atteinte du rendement visé dans les domaines suivants?

- ***Respect des mesures législatives***
- ***Capitalisation du régime***
- ***Gestion de l'actif***
- ***Administration des prestations***

Réponses

Respect des mesures législatives

5.82 Selon la réponse du préposé à la gouverne du régime des services publics et du régime des enseignants, le rapport sur le respect des mesures législatives ne s'applique pas, puisque la Direction des avantages sociaux des employés des services publics exerce une surveillance au moyen de discussions avec Revenu Canada. Pour le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et le régime de la section locale 2745 du SCFP, le préposé à la gouverne a répondu qu'il n'y a pas de rapport sur le respect des mesures législatives parce que les régimes sont exemptés de la *Loi sur les prestations de pension*. Il a toutefois admis que les documents des régimes mentionnent des renvois à des dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Capitalisation des régimes et gestion de l'actif

5.83 Les préposés à la gouverne de chacun des quatre régimes ont déclaré qu'il y a en place un processus pour la préparation de rapports périodiques destinés aux intervenants appropriés et pour l'évaluation de l'atteinte du rendement visé dans les domaines de la capitalisation des régimes et de la gestion de l'actif. Au sujet de la gestion de l'actif, la réponse du préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants est que la Société de gestion des placements distribue des « rapports annuels » aux intervenants et aux participants. Par contre, les réponses des membres des comités des pensions du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 du SCFP ne concordent pas avec la réponse du préposé à la gouverne. Ils sont d'avis qu'aucun processus n'est en place pour la préparation de rapports périodiques destinés aux intervenants appropriés et pour l'évaluation de l'atteinte du rendement visé dans les domaines de la capitalisation des régimes et de la gestion de l'actif.

Administration des prestations

5.84 Selon la réponse du préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants, les seuls rapports sur les mesures visant l'administration des prestations consistent dans le rapport annuel du ministère des Finances, des bulletins et des notes de service. Les deux autres régimes ont répondu à la question par l'affirmative.

Observations

5.85 Pour faire rapport sur les mesures du rendement, il faut, avant tout, avoir des mesures efficaces. Donc, tout comme nous avons cerné des lacunes dans l'établissement des mesures du rendement plus tôt dans le présent chapitre, nous avons des réserves sur l'efficacité des rapports, quels qu'ils soient. Pour que le rapport soit efficace, il doit être relié à des mesures approuvées par le préposé à la gouverne. À en juger par la réponse, c'est effectivement le cas du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 du SCFP, le préposé à la gouverne faisant rapport aux intervenants sur le rendement des gestionnaires des placements. Il en va autrement pour les régimes des services publics et des enseignants, pour lesquels le préposé à la gouverne reçoit seulement le rapport annuel du gestionnaire des placements (la Société de gestion des placements). Lorsque les préposés à la gouverne de ces deux régimes font rapport aux intervenants des régimes, ils font rapport sur les mesures du rendement approuvées par la Société de gestion des placements, qui est le gestionnaire des placements.

5.86 De façon générale, nous sommes d'avis que des améliorations sont possibles au rapport sur le rendement. Outre l'observation formulée ci-dessus, nous notons que le respect des mesures législatives, les progrès accomplis envers la capitalisation du régime et l'efficacité de l'administrateur font l'objet de rapports très limités. L'incohérence entre la réponse des membres des comités des pensions et des préposés à la gouverne du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 est également préoccupant. Il y aurait lieu de faire enquête sur ces situations.

Principe 5

Les personnes qui participent à la gouverne du régime de retraite doivent être compétentes et avoir les connaissances nécessaires.

Importance

5.87 Chaque personne qui participe à la gouverne et à l'administration du régime doit avoir ou acquérir des connaissances et des compétences à jour et appropriées en fonction des responsabilités et des obligations de rendre compte qui lui sont attribuées. Les personnes responsables de la gouverne des régimes doivent recevoir des séances d'initiation et une formation pertinente pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités.

Le régime est-il assorti de critères et d'un mécanisme de sélection des préposés à sa gouverne?

Réponses

5.88 Pour les quatre régimes, les réponses des préposés à la gouverne montrent que le processus de sélection du préposé à la gouverne du régime est très clair. Dans le cas des régimes des services publics et des enseignants, les mesures législatives désignent le ministre des Finances comme le préposé à la gouverne et, dans le cas du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section

locale 2745 du SCFP, les préposés à la gouverne sont les membres du Conseil de gestion.

Observation

5.89 Pour chacun de ces régimes, il n'y a aucune possibilité de choisir le préposé à la gouverne du régime, puisque ce dernier est désigné par la loi.

Les responsables de la gouverne du régime reçoivent-ils la formation et l'orientation nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités?**Réponses**

5.90 Le préposé à la gouverne du régime des services publics et du régime des enseignants a répondu que le ministre reçoit une initiation et peut compter sur un personnel professionnel, tandis que la Société de gestion des placements offre une formation aux membres et au personnel du Conseil de gestion. D'après les réponses visant le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et le régime de la section locale 2745 du SCFP, les membres du Conseil de gestion ne reçoivent aucune autre formation que la séance d'initiation initiale pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouverne.

Observation

5.91 Bien que la réponse du préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants affirme que le ministre reçoit une initiation, la formation continue n'est pas mentionnée. Il est important qu'une formation continue s'ajoute à l'initiation en fournissant de l'information sur les principes de la gouverne et que cette formation soit donnée au ministre des Finances et aux membres du Conseil de gestion.

5.92 Il est également important qu'une initiation et une formation officielles soient offertes à toutes les personnes qui participent à la gouverne et à l'administration d'un régime, afin de permettre à ces personnes de s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard du régime.

Principe 6**Il devrait y avoir un processus d'autoévaluation de la gouverne.****Importance**

5.93 Il est très important que les régimes de retraite soient dirigés de manière efficace. L'autoévaluation est un outil important qui peut servir à améliorer la gouverne des régimes de retraite. Le processus de gouverne, y compris les rapports aux intervenants appropriés, doit être revu et modifié de temps à autre pour en assurer l'efficacité. Il est important que cet examen évalue l'efficacité des personnes (administrateurs, gestionnaires des placements, agents, etc.) qui participent régulièrement au processus. De tels examens, s'ils sont faits de manière consciencieuse, servent à remettre en question les méthodes établies et les idées reçues, améliorant du fait même l'efficacité du processus de gouverne.

A-t-on prévu des mécanismes et des critères permettant aux personnes responsables de la gouverne du régime d'évaluer périodiquement la gouverne du régime et leur propre travail?

Réponses

5.94 D'après les réponses des préposés à la gouverne, aucun des quatre régimes ne procède à des autoévaluations.

Observation

5.95 Comme dans tout modèle efficace de gouverne, une évaluation du déroulement des activités doit avoir lieu. Au palier le plus élevé, l'évaluation doit examiner l'efficacité de la structure actuelle, qui désigne le Conseil de gestion ou le ministre des Finances comme le préposé à la gouverne du régime, ainsi que l'efficacité de tous les administrateurs (gestionnaires des placements, actuaires, administrateurs des prestations, etc.). D'après les réponses reçues, l'articulation claire des processus et des critères à suivre pour effectuer un tel examen améliorerait la gouverne de tous les régimes. Il y aurait lieu d'effectuer un tel examen périodiquement.

Observations du ministère

5.96 Le ministère des Finances a formulé les commentaires généraux suivants au sujet de notre rapport final :

Nous appuyons sans réserve les fondements du rapport du comité sénatorial et du questionnaire, mais nous n'avons pas tout à fait saisi tous les concepts soulevés. Ainsi, l'explication selon laquelle le préposé à la gouverne est la personne ou l'organisme qui est responsable au premier chef de la gouverne du régime nous semble circulaire et manquer de clarté.

Nous reconnaissons qu'il y a place à l'amélioration dans les pratiques de gouverne du gouvernement provincial et que la sensibilisation à cette question pourrait être plus répandue. Nous apprécions le travail du groupe de travail mixte ainsi que les outils qu'il a fournis aux personnes qui s'occupent des régimes de retraite pour les aider à faire en sorte que les pratiques de gouverne soient à un niveau avancé.

[Traduction.]

Chapitre 6

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

Terres à bois privées

Contenu

Contexte	109
Étendue	110
Résumé des résultats	111
Mandat et responsabilités	112
Efficacité des programmes visant les terres à bois privées	137

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

Terres à bois privées

Contexte

6.1 Le Nouveau-Brunswick est la province la plus boisée du Canada, 85 % de son territoire étant recouvert de forêt. Cette forêt est un legs important. À notre avis, le gouvernement a le devoir de veiller à ce que les ressources forestières soient aménagées de façon à assurer une ressource durable pour l'ensemble de ses citoyens.

6.2 Trois grands groupes de propriétaires gèrent actuellement les forêts du Nouveau-Brunswick. La Couronne est le propriétaire le plus important, avec 47 % des terres à bois productives du Nouveau-Brunswick. Viennent ensuite les propriétaires de boisés privés, avec 30 %, suivis des usines et des transformateurs de produits du bois, avec 21 %. En plus de représenter 98 % des forêts productives, ces groupes ont aussi leur importance en raison des différences dans leurs buts à l'égard de la ressource¹.

6.3 La majorité des terres forestières de la Couronne sont gérées par le gouvernement provincial par l'entremise de dix ententes d'aménagement forestier conclues avec des entreprises forestières. Les objectifs visés pour les terres de la Couronne sont énoncés au paragraphe 3(1) de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Cette disposition de la loi énumère plusieurs objectifs pour les terres de la Couronne, y compris le maintien des habitats du poisson et du gibier ainsi que la récolte et le renouvellement des ressources en bois.

6.4 On appelle communément *tenures libres industrielles* les terres qui appartiennent aux usines et aux transformateurs de produits du bois. L'objectif principal visé pour ces terres est l'optimisation de leur valeur pour les installations de transformation du bois.

6.5 Les boisés privés sont généralement des étendues de terres plus petites que les tenures libres industrielles. Les propriétaires de boisés entretiennent leurs terres à diverses fins, par exemple pour la pratique

1. Les pourcentages ont légèrement changé à la suite de l'achat de terres boisées par la Couronne. Les nouveaux pourcentages ne sont pas encore connus.

de loisirs, le tourisme ou, possiblement, la récolte du bois. Ces boisés appartiennent à un large éventail de Néo-Brunswickois dont les objectifs, les ressources et les capacités d'aménagement diffèrent.

6.6 L'objectif ultime de tous les intervenants dans l'industrie forestière est l'augmentation ou le maintien des avantages qui sont tirés de la ressource, quels qu'ils soient. Au cours de la dernière décennie, on a assisté à une hausse considérable de la demande de produits forestiers et de leur valeur. Cette situation a exercé beaucoup de pression sur la ressource et mis en évidence la nécessité d'une planification soignée pour assurer le maintien de ces avantages. La capacité des installations de transformation actuelles, un approvisionnement durable en bois d'œuvre et la demande future prévue sont des aspects cruciaux.

Étendue

6.7 Étant donné l'importance de l'industrie dans le bien-être social et économique de la province, nous avons décidé d'entreprendre un projet dans le domaine. Le paragraphe 3(2) de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* précise que « Le Ministre doit encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées, en tant que source principale d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province ». Nous avons donc décidé de commencer par l'examen de la source principale d'approvisionnement.

6.8 Dans le cours de notre vérification, nous avons examiné les mesures législatives du Nouveau-Brunswick ainsi que celles de la Nouvelle-Écosse et du Maine. Nous avons aussi interviewé des représentants des sept offices locaux de commercialisation des produits forestiers, des représentants de deux importants transformateurs du bois, la New Brunswick Forest Products Association, la Fédération des Propriétaires de Lots Boisés du Nouveau-Brunswick et le ministère de la Conservation du Maine. Nous avons été en étroite communication avec des employés du ministère s'occupant d'aménagement forestier et avec la Commission des produits forestiers et pris la parole à une réunion du conseil de la Commission des produits forestiers. Notre vérificateur principal sur place a aussi assisté à un congrès sur la certification des forêts, qui a eu lieu à Fredericton en février 2000.

6.9 Notre objectif était de déterminer si des mécanismes et des méthodes appropriés sont en place pour « encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées, en tant que source principale [durable] d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province ». Dans le cadre de nos responsabilités en matière de rapport sur l'« efficacité », nous avons également voulu savoir si des mesures adéquates sont en vigueur pour déterminer l'atteinte des buts et des objectifs du programme.

6.10 Pour nous aider dans la réalisation de notre travail, nous avons élaboré les cinq critères de vérification suivants :

- *La Loi sur les terres et forêts de la Couronne et ses règlements doivent clairement définir les responsabilités du ministère à l'égard des terres à bois privées.*
- *Le ministère doit avoir des buts et des objectifs pertinents pour assumer les responsabilités que lui confèrent la Loi sur les terres et forêts de la Couronne et ses règlements à l'égard des terres à bois privées.*
- *Les programmes, les directives et les procédures doivent être compatibles avec la Loi sur les terres et forêts de la Couronne et ses règlements en ce qui concerne les terres à bois privées.*
- *Le ministère doit surveiller les résultats des programmes qui visent les terres à bois privées et prendre des mesures correctrices lorsqu'il y a lieu.*
- *Le ministère doit avoir en place des méthodes de rapport sur l'efficacité des programmes visant les terres à bois privées.*

Résumé des résultats

6.11 La Loi sur les terres et forêts de la Couronne a besoin d'attention. Certaines définitions et dispositions sont vagues et confuses. Il s'ensuit que le ministère n'a pas réussi à articuler un mandat clair pour les terres à bois privées de la province.

6.12 D'autres lois ont des répercussions sur les terres à bois privées. Le ministère devrait voir s'il y aurait lieu de regrouper en une seule loi toutes les mesures législatives visant les terres à bois privées.

6.13 Le ministère n'a pas établi de buts et d'objectifs ayant trait à ses responsabilités à l'égard des terres à bois privées.

6.14 Les programmes du ministère sont compatibles avec les mesures législatives qui les régissent. Nous avons toutefois noté que les propriétaires fonciers ne rendent pas compte des fonds qu'ils reçoivent du ministère pour des activités sylvicoles. De plus, l'abolition prévue du service de consultation forestière du ministère pourrait avoir des conséquences néfastes sur l'aménagement des terres à bois privées.

6.15 Le ministère n'obtient pas les informations opportunes et exactes qui lui permettraient de surveiller les activités de récolte sur les terres à bois privées. Il n'a aucun mécanisme de suivi pour le bois qui n'est pas vendu par l'entremise d'un office de commercialisation, et il ne surveille pas les ventes hors province de bois provenant des terres à bois privées.

6.16 Les informations présentées dans le rapport annuel du ministère ne sont pas suffisantes pour permettre au lecteur d'évaluer l'efficacité des programmes du ministère visant les terres à bois privées.

Mandat et responsabilités

6.17 Notre premier critère était le suivant :

La Loi sur les terres et forêts de la Couronne et ses règlements doivent clairement définir les responsabilités du ministère à l'égard des terres à bois privées.

6.18 Avec le premier critère, nous cherchions à savoir si la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* fournit au ministère une indication ou un mandat clairs sur son rôle à l'égard des terres à bois privées. La première étape dans la détermination des buts à réaliser et de la manière dont ils doivent être réalisés est d'avoir une idée exacte du mandat établi par loi.

6.19 En plus de déterminer les responsabilités du ministère, nous voulions aussi savoir si la loi comporte des dispositions dans lesquelles l'orientation donnée au ministère n'est pas claire. Un mandat qui n'est pas clair peut mener des ministères à consacrer un temps et des ressources considérables à des aspects vers lesquels les mesures législatives ne les orientent pas. Des mesures législatives qui manquent de clarté peuvent également faire qu'une organisation néglige ou traite incorrectement des domaines dans lesquels elle est censée intervenir.

6.20 Nous avons aussi voulu déterminer si d'autres mesures législatives ont des conséquences importantes sur les responsabilités du ministère à l'égard des terres à bois privées. Le critère porte sur la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* et précise que la loi doit « clairement définir » les responsabilités du ministère. À notre avis, l'une des composantes d'une définition claire est son aspect complet. En d'autres termes, si d'autres mesures législatives ont un rôle important dans la définition du mandat du ministère, on peut alors dire que la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* ne définit pas clairement les responsabilités du ministère, car il faut consulter d'autres mesures législatives.

Notre conclusion sur le critère

6.21 À notre avis, il est partiellement satisfait au critère.

6.22 En vertu du paragraphe 3(2) de la loi, le ministre a effectivement le mandat d'« encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées, en tant que source principale d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province ». Pour s'acquitter de son mandat, le ministre peut, « avec l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, instaurer des programmes à ces fins ».

6.23 La *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* confère des responsabilités très précises au ministre, dont la surveillance des plans d'exploitation et, en particulier dans le cas des boisés privés et des tenures libres, la surveillance de la récolte prévue et réelle. Le ministre doit également examiner le prix demandé pour le bois de la Couronne pour s'assurer qu'il correspond à la juste valeur marchande, ce qui a des

conséquences évidentes sur le fait d'« encourager l'aménagement des terres à bois privées ».

6.24 Malgré tout, plusieurs facteurs nous empêchent d'en arriver à une conclusion positive. D'abord, la loi est plutôt vague dans l'énoncé de certaines définitions, en particulier en ce qui concerne les termes « terres à bois privées », « terres privées » et « partage historique du marché ». De plus, la loi n'utilise pas très clairement le terme « source principale ». Par ailleurs, elle ne dit pas grand-chose sur les responsabilités relatives aux terres privées de 5 000 hectares. Il y a également une possibilité de conflit intrinsèque entre les termes « approvisionnement proportionnel » et « rendement continu ».

6.25 Ensuite, trois autres mesures législatives importantes confèrent au ministre la responsabilité des terres à bois privées. Enfin, malgré ce qui semble être un mandat clair et déterminant assorti de plusieurs responsabilités précises, le personnel qui met la loi en application semble incertain du mandat du ministère en rapport avec les terres à bois privées. Il semble largement limiter ses efforts aux boisés privés.

Définition du terme « terres à bois privées »

6.26 Le terme « terres à bois privées », bien qu'employé dans la loi, n'y est pas défini explicitement. Et bien qu'il ne soit pas défini, le terme semble différencier les terres à bois privées des terres publiques, c'est-à-dire les terres de la Couronne.

6.27 L'article 3, qui se trouve à la section « Application générale de la loi », semble énoncer un « objet » ou un « mandat », comme on en trouve couramment dans d'autres lois. L'article comporte deux paragraphes distincts. Le premier, le paragraphe 3(1), décrit six responsabilités générales du ministre à l'égard des terres de la Couronne. Le second, le paragraphe 3(2), expose le mandat général du ministre à l'égard des terres à bois privées – c'est-à-dire les terres autres que celles de la Couronne. En d'autres termes, les « terres à bois privées » sont à peu près toutes les terres qui ne sont pas publiques et qui n'appartiennent pas à la Couronne.¹

6.28 La loi renvoie à trois catégories distinctes ou trois genres de terres autres que les terres de la Couronne, catégories qui semblent former ce qu'on pourrait raisonnablement appeler les terres à bois privées. Ces trois catégories sont :

- les boisés privés,
- les tenures libres,
- les terres privées formant un total de 5 000 hectares qui appartiennent à une personne.

1. Nous savons que le gouvernement fédéral est propriétaire d'environ 1 % des terres boisées de la province. Mais, à des fins de simplicité, ces terres sont ici exclues de la discussion.

6.29 À notre avis, toutefois, il y aurait peut-être lieu pour le ministère de modifier la loi pour clarifier les définitions. Premièrement, il faut noter que les mots « plus de » ou « au moins » semblent avoir été omis par inadvertance de la définition du troisième volet des terres à bois privées, à savoir des terres privées formant un total de 5 000 hectares qui appartiennent à une personne. Il est peu probable que les propriétaires fonciers de la province qui possèdent des terres forestières ayant une superficie exacte de 5 000 hectares soient très nombreux.

6.30 Deuxièmement, la définition renvoie à « une personne ». Les terres pourraient être sous le contrôle d'un groupe de personnes, tel qu'une compagnie ou une organisation à but non lucratif, et avoir les mêmes conséquences sur la forêt et son écosystème. Le terme « une personne » devrait être remplacé par « une personne ou détenues en commun par un groupe de personnes ou une compagnie ».

6.31 Le terme « terres privées » semble utilisé de différentes manières dans la loi. Dans un cas, « terres privées » est un terme combiné qui représente les boisés privés et les terres de 5 000 hectares appartenant à une seule personne. Ailleurs dans la loi, le terme « terres privées » serait utilisé comme un synonyme du terme « terres à bois privées ». L'article 5, qui porte sur les fonctions des agents du service forestier, note que l'agent peut « pénétrer sur des terres privées chaque fois que l'exercice des fonctions que lui confère la présente loi l'exige ». Comme l'article ne mentionne pas séparément les tenures libres, nous avons supposé que l'intention de l'article est de permettre à l'agent du service forestier de pénétrer sur n'importe laquelle des catégories de terres à bois privées. Il ne semblerait pas logique de restreindre l'accès de l'agent du service forestier à une catégorie de terres à bois privées.

6.32 De même, dans un article de la loi qui traite de la protection de la forêt, il est précisé que « Le Ministre peut protéger des incendies, des insectes et des maladies des forêts se trouvant sur les terres de la Couronne, sur d'autres terres dévolues à la Couronne ou sur des terres privées ». La disposition prévoit que le ministre peut protéger toutes les forêts de la province. Les incendies ne s'arrêtent pas à la limite séparant une terre de la Couronne d'une tenure libre.

Généralités et élaboration du mandat

6.33 La *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* a été sanctionnée en 1980 après de vastes consultations. Un élément clé du consensus qui en a découlé est que la Couronne devrait être le fournisseur « résiduel » de bois pour les installations de transformation du bois du Nouveau-Brunswick.

6.34 Le principe est implicite au paragraphe 3(2) de la loi, qui se lisait à l'époque comme suit :

Le Ministre doit encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées, en tant que source principale

d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province et peut, avec l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, instaurer des programmes à ces fins.

6.35 Il s'agit de l'article de la loi qui a défini le mandat global du ministère à l'égard des terres à bois privées de 1980 à 1992. L'expression « compatible avec le paragraphe 29(7.1) », qui figure dans le paragraphe aujourd'hui, a été ajoutée en 1992; nous faisons des observations à ce sujet plus loin dans le chapitre.

Sens du terme « principal »

6.36 Ce qu'on entend par « principal » au paragraphe 3(2) n'est pas défini dans la loi. Le *Petit Robert* définit « principal » comme « le premier parmi plusieurs » et « le plus important ». Si l'on retient « le plus important » comme définition de « principal », on comprend alors que l'approvisionnement en provenance des trois catégories de terres à bois privées constitue la source de bois la plus abondante pour les installations de transformation du bois de la province. Voilà qui est compatible avec le concept de « terres de la Couronne comme source résiduelle » à la base de l'élaboration de la loi. Ce sens est également compatible avec les observations que nous présentions dans le *Rapport du vérificateur général* de 1988. Dans notre section sur l'aménagement des forêts, nous discutons des diverses hypothèses dont s'était servi le ministère pour déterminer le niveau des activités sylvicoles sur les terres de la Couronne. L'utilisation des terres de Couronne comme source résiduelle d'approvisionnement était l'une des hypothèses clés du modèle du ministère.

6.37 Les rôles respectifs des terres à bois privées comme source principale d'approvisionnement et des terres de la Couronne comme source résiduelle prennent leur sens si l'on considère les multiples utilisations des terres de la Couronne qui sont prescrites dans la loi. Le ministre est chargé de « de l'aménagement, de l'utilisation, de la protection et de la gestion intégrée des ressources des terres de la Couronne ». Le paragraphe 3(1) énumère six utilisations différentes pour les terres de la Couronne, dont une seule renvoie à la récolte et au renouvellement des ressources en bois sur ces terres. Les autres utilisations ont trait au maintien des habitats du poisson et du gibier, à l'accès du public et aux loisirs en forêt. La Couronne doit donc trouver un équilibre parmi les différents objectifs en matière de forêts.

6.38 De 1980 à 1992, les terres à bois privées ont effectivement été la source majeure ou principale d'approvisionnement, sauf durant deux exercices. En 1988-1989 et en 1991-1992, les terres à bois privées ont assuré la moitié de l'approvisionnement en bois aux installations de transformation du bois de la province, et les terres de la Couronne (ou publiques), l'autre moitié. Nous avons aussi examiné les statistiques sur l'utilisation du bois de 1960 à 1980. Durant cette période de 20 ans, l'approvisionnement venant des terres de la Couronne a dépassé celui

des terres à bois privées à trois reprises seulement. En d'autres termes, avant 1992, il était clair que, prises ensemble, les terres à bois privées constituaient la source principale d'approvisionnement des installations de transformation du bois de la province, et ce tant selon la loi que dans les faits.¹

6.39 Avant 1992, le ministère exigeait la signature de contrats avec les propriétaires de boisés privés (par l'entremise de leurs représentants, les sept offices de commercialisation et les associations de producteurs) avant de permettre la récolte du bois sur les terres de la Couronne. Ou encore, les parties devaient à tout le moins participer à un processus d'arbitrage avant que la Couronne ne leur accorde l'accès à son bois.

6.40 Jusqu'en 1992, le concept de « boisés privés en premier » était expressément prévu au paragraphe 29(5) de la loi. À l'époque, le paragraphe se lisait comme suit :

29(5) Un plan de fonctionnement doit, pour une période de cinq ans,

a) déterminer dans l'ordre de priorité suivant, le volume d'approvisionnement en bois qui doit être utilisé dans tout établissement de transformation du bois du titulaire d'un permis ou d'un sous-permis et devant provenir

- (i) d'associations de producteurs de la province,*
- (ii) des tenures libres que possède ou contrôle le titulaire du permis,*
- (iii) d'autres sources à l'intérieur ou à l'extérieur de la province,*
- (iv) au moyen d'échange de bois ou de produits dérivés du bois,*
- (v) des terres de la Couronne*

6.41 En 1992, les mots « dans l'ordre de priorité suivant » ont été retirés de la sous-section 29(5). Dans les faits, le libellé d'avant 1992 précisait un ordre de priorité pour l'approvisionnement, les boisés privés (représentés par les associations de producteurs) étant les premiers sur la liste, suivis des tenures libres, puis des autres sources. On peut présumer que les autres sources comprenaient les terres privées de 5 000 hectares. Le bois des terres de la Couronne venait en dernier. Jusqu'en 1992, les terres à bois privées étaient non seulement « les plus importantes », mais aussi « les premières ». Elles étaient la source principale dans les deux sens du terme.

1. Depuis 1992, la tendance s'est maintenue. Durant toutes les années sauf une, les terres à bois privées ont assuré plus de 50 % de l'approvisionnement.

Complications découlant des modifications apportées à la loi en 1992

6.42 Le concept des « boisés privés en premier » a fourni aux propriétaires de boisés privés et aux sept offices de commercialisation qui les représentaient un certain pouvoir de négociation dans l'établissement des prix du bois. Nous croyons comprendre que, dans certains cas, les installations de transformation du bois percevaient la négociation et l'arbitrage comme un mécanisme trop lourd. Au cours du débat de 1992 à la Chambre sur les modifications proposées à la loi, le ministre de l'époque avait affirmé qu'il s'était produit deux ou trois cas où des différends étaient survenus en regard de l'ancienne loi.

6.43 D'après ce que nous comprenons, les installations de transformation du bois affirmaient que la menace de restreindre leur accès au bois des terres de la Couronne favorisait injustement les offices de commercialisation. Étant donné que les terres de la Couronne sont le plus large fournisseur unique – la récolte y étant clairement plus abondante que sur chaque tenure libre ou boisé privé pris séparément et l'approvisionnement y étant presque égal au total des deux catégories regroupées –, bon nombre d'usines ne peuvent fonctionner sans le bois des terres de la Couronne. Dans les faits, en bloquant l'accès au bois jusqu'à la mise en vigueur de contrats ou de modalités d'arbitrage avec les boisés privés, la Couronne avait remis aux offices de commercialisation un outil de négociation important.

6.44 On peut, bien sûr, avancer que c'est exactement ainsi que la loi est censée fonctionner dans son application. La Couronne ne devrait pas dominer le marché, puisqu'il est tenu d'encourager les terres à bois privées en tant que source principale d'approvisionnement en bois. Étant donné l'ampleur de ses avoirs, qui en fait le fournisseur le plus important, la Couronne pourrait essentiellement fixer le prix du marché si elle y était en premier. Elle pourrait facilement devenir le fournisseur dominant, le fournisseur de premier choix. En conséquence, en retenant l'accès au bois des terres de la Couronne jusqu'à l'achèvement des négociations des contrats entre les offices de commercialisation et les usines, la Couronne permettait à d'autres forces du marché d'établir un prix. Cela aurait quelque peu compensé sa position de fournisseur dominant.

6.45 Le principe se trouve dans un document de travail de 1990 préparé par l'ancien ministre Morris Green et intitulé *Les boisés privés : éléments d'action pour l'avenir*. Le document discute de l'orientation prise par le ministère sur la question de l'approvisionnement principal. Il note que l'approche du ministère visait à assurer des marchés stables aux propriétaires de boisés privés et à faire en sorte que le bois de la Couronne n'entre pas en concurrence déloyale avec la ressource des boisés. En d'autres termes, le document incitait les propriétaires de boisés privés à faire leur part pour s'assurer que les terres à bois privées sont la source principale d'approvisionnement.

6.46 Quoi qu'il en soit, la situation avait atteint un point tel que la loi a été modifiée. D'après ce que nous comprenons, la pression des usines et de certains propriétaires de boisés privés qui souhaitaient éviter les offices et vendre leur bois directement a mené aux modifications. La menace des offices de commercialisation de restreindre en fin de compte l'accès au bois de la Couronne était perçue comme contraire au principe d'ouverture du gouvernement de l'époque.

6.47 Un ajout au paragraphe 3(2) de la loi a modifié l'influence que les offices de commercialisation et les propriétaires de boisés privés avaient sur le bois de la Couronne. La modification comprend un renvoi à un nouveau paragraphe 29(7.1), ajouté à la définition du mandat du ministre à l'égard des terres à bois privées. Le paragraphe 3(2) se lit maintenant comme suit :

*Le Ministre doit encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées, en tant que source principale d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province **compatible avec le paragraphe 29(7.1)** et peut, avec l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, instaurer des programmes à ces fins. (c'est nous qui soulignons pour illustrer la modification à la loi)*

6.48 Plus loin, le paragraphe 29(7.1) précise ceci :

Le Ministre, au cours du processus d'approbation d'un plan d'exploitation en vertu du paragraphe (7), doit s'assurer que les terrains boisés privés constituent une source d'approvisionnement en bois compatible avec les principes a) d'approvisionnement proportionnel, et b) de rendement continu.

6.49 Ce court énoncé – **compatible avec le paragraphe 29(7.1)** – ajoute un tout autre élément au mandat. Cependant, le paragraphe 29(7.1) mentionne uniquement les « boisés privés ». Il exclut les « tenures libres » et « les terres forestières formant un total de cinq mille hectares qui appartiennent à une personne » des « terres à bois privées ».

6.50 Le ministère nous a informés que l'expression « approvisionnement proportionnel » a été à la base du changement dans la position de négociation des offices de commercialisation. Aux yeux du ministère, il n'était plus nécessaire que les propriétaires de boisés privés soient la première (ou principale) source d'approvisionnement des usines. Il suffisait que la proportion de boisés privés soit respectée pour que le ministère s'acquitte de sa responsabilité. Les contrats n'étaient plus nécessaires. Les usines pouvaient accéder au bois de la Couronne.

Interprétation actuelle par le ministère de son mandat

6.51 Au début de notre vérification, les représentants du ministère ont déclaré ne pas avoir un mandat clair pour les trois catégories de terres à bois privées.

6.52 Il est arrivé dans nos discussions que le ministère exprime le point de vue selon lequel l'expression « approvisionnement proportionnel » supprime le renvoi à la « source principale » dans le paragraphe 3(2), bien que l'approvisionnement proportionnel ait trait à seulement l'une des trois catégories de terres à bois privées nommées dans la loi. D'après le ministère, son rôle est maintenant de faire en sorte que les boisés privés trouvent des marchés pour leur bois. On pourrait dire qu'il s'agit d'un objectif strictement économique. Ce n'est pas une approche qui cherche à encourager « l'aménagement des terres à bois privées ». On suppose que, si les boisés privés peuvent vendre leurs produits, aucune mesure n'est nécessaire.

Notre opinion sur le mandat global

6.53 À notre avis, le mandat global tel qu'énoncé dans le paragraphe 3(2) est d'« encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées, en tant que source principale d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province ». De plus, le ministre peut, pour réaliser ce mandat, avec l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, « instaurer des programmes à ces fins ». Le renvoi de 1992 au paragraphe 29(7.1) ne fait que confier une responsabilité supplémentaire au ministre relativement à une catégorie en particulier de terres à bois privées, à savoir les boisés privés. Nous constatons que cette responsabilité supplémentaire est très précise et n'est pas fidèle au thème général du paragraphe 3(2), qui est d'« encourager l'aménagement des terres à bois privées » en instaurant des programmes à ces fins.

6.54 Dans nos discussions avec le ministère, nous avons eu l'impression que les changements de 1992 ont été apportés rapidement. Les conditions étaient telles qu'on a cherché une solution rapide pour réagir à l'influence des offices de commercialisation sur l'accès au bois de la Couronne. A posteriori, il aurait probablement été préférable de trouver un autre moyen de traiter la question, au lieu d'ajouter cette responsabilité supplémentaire visant seulement l'une des catégories de terres à bois privées au mandat général du ministère visant toutes terres à bois privées. La modification est clairement déplacée. Elle ajoute à un objectif ou mandat de haut niveau de la loi un renvoi à une responsabilité administrative détaillée portant sur une seule catégorie de terres à bois privées.

Responsabilités particulières à l'égard des boisés privés

6.55 Nous avons noté que le paragraphe 29(7.1) de la loi mentionne une responsabilité particulière que le ministre doit assumer à l'égard des boisés privés en encourageant l'aménagement. Le paragraphe renvoie au plan d'exploitation que les installations de transformation du bois titulaires d'un permis de la Couronne doit déposer chaque année. Le plan d'exploitation est l'une des exigences auxquelles doivent se

conformer les titulaires de permis pour avoir une entente d'aménagement forestier visant des terres de la Couronne. Le plan décrit les projets du titulaire de permis en ce qui concerne le volume de bois qu'il transformera dans ses installations ainsi que les sources d'approvisionnement de ce bois.

6.56 Pour ce qui est des responsabilités du ministre à l'égard des boisés privés, les deux termes clés du paragraphe 29(7.1) sont « approvisionnement proportionnel » et « rendement continu ». La loi définit ainsi l'approvisionnement proportionnel :

le partage équitable entre les sources d'approvisionnement en bois [...] basé sur un partage historique du marché d'approvisionnement d'un établissement de transformation du bois;

6.57 Ni la loi ni les règlements ne définissent ce qu'est un partage historique du marché. Voilà qui semble un oubli assez important. Le ministère a établi un partage historique du marché pour la dernière fois en 1992, en fonction de la part moyenne du marché par usine sur une période de cinq ans (1986-1990). Ces chiffres de 1990 n'ont peut-être plus aucune pertinence par rapport au partage actuel du marché ou aux conditions actuelles du marché.

6.58 La loi ne définit pas ce qu'est le rendement continu ou durable. En anglais, l'expression « *sustained yield* », rendue en français par « rendement continu » dans la loi, est consignée dans les dictionnaires généraux. Selon le *Gage Dictionary of Canadian English*, le rendement continu ou durable est :

dans l'aménagement des forêts, des pêches, etc., le principe du maintien d'un rendement stable par l'assurance d'une croissance ou d'une augmentation annuelle qui correspond au moins à la production annuelle. [Traduction.]

6.59 Nous pouvons donc constater que le ministre a maintenant le devoir de surveiller deux aspects de la récolte prévue sur les boisés privés. Premièrement, la proportion de l'approvisionnement en bois en provenance des boisés privés par rapport aux autres sources néo-brunswickoises pour chaque « établissement de transformation du bois » doit respecter le « partage historique du marché d'approvisionnement ». Deuxièmement, pour être durables, les boisés privés doivent prévoir un taux de croissance annuel qui est au minimum l'équivalent de la récolte prévue. De plus, l'examen par le ministère des plans d'exploitation de chaque titulaire de permis est un moyen qui permet d'évaluer ces exigences chaque année.

6.60 On pourrait avancer que l'approvisionnement proportionnel et le rendement continu sont deux objectifs contradictoires. Ainsi, si

l'approvisionnement en bois en provenance des terres de la Couronne, des tenures libres ou des terres privées d'un « établissement de transformation du bois » augmente, l'approvisionnement en provenance des boisés privés devra aussi augmenter pour demeurer « proportionnel », ce qui pourrait porter l'approvisionnement en provenance des boisés privés à un niveau qui n'est pas durable. Il n'est pas clair comment un tel conflit serait résolu.

Responsabilités relatives à la surveillance du rendement réel

6.61 Le paragraphe 29(7.2) fournit également des instructions claires au ministre au sujet des boisés privés. Le paragraphe se lit comme suit :

Si, au cours du processus d'approbation d'un plan d'exploitation d'un titulaire de permis en vertu du paragraphe 29(7), le Ministre détermine qu'un titulaire de permis ou de l'un quelconque des sous-permis a, relativement au bois utilisé dans un établissement de transformation du bois au cours de l'année précédente, fait défaut d'acheter quatre-vingt-dix-huit pour cent ou plus de la proportion à être utilisée dans tout établissement de transformation du bois en provenance de terrains boisés privés spécifiée par le plan d'exploitation pour cette année, le Ministre peut modifier le plan d'exploitation de ce titulaire de permis pour l'année subséquente, en réduisant le volume en bois qui peut être pris par le titulaire de permis ou les titulaires de sous-permis ou les deux, des terres de la Couronne dans l'année subséquente par un volume égal à la proportion qui manque pour atteindre le volume en bois qui aurait dû être acheté en provenance des terrains boisés privés l'année précédente.

6.62 Le paragraphe exige du ministre qu'il compare la quantité de bois achetée des boisés privés au plan d'exploitation des usines qui récoltent également du bois sur les terres de la Couronne. Si l'utilisation de bois provenant des boisés privés est inférieure à 98 % de la consommation prévue, le ministre peut réduire l'allocation de la Couronne. Cette responsabilité de surveillance accentue l'importance des boisés privés à titre de source d'approvisionnement. Le paragraphe 29(7.1) confie au ministre la responsabilité de veiller à ce que les plans d'exploitation incluent les boisés privés en tenant compte de l'approvisionnement proportionnel et du rendement continu. De plus, le paragraphe 29(7.2) exige du ministre qu'il s'assure que les achats de bois correspondent au minimum à 98 % de la quantité établie dans le plan.

Responsabilités du ministre à l'égard des tenures libres

6.63 Comme nous l'avons noté, le paragraphe 3(2) de la loi confère clairement au ministre la responsabilité d'encourager l'aménagement des terres à bois privées comme source principale d'approvisionnement en bois. En vertu de ce mandat, le ministre a effectivement des responsabilités directes à assumer à l'égard des tenures libres. Ces

responsabilités sont précisées dans divers articles de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*.

Surveillance de la coupe prévue et de la coupe réelle

6.64 Dans nos observations susmentionnées concernant les boisés privés, nous avons discuté des plans d'exploitation préparés par les titulaires de permis de coupe sur les terres de la Couronne. L'alinéa 29(5)b(ii) de la loi note que le titulaire de permis doit informer le ministre de l'approvisionnement en bois prévu pour ses usines provenant des tenures libres qui lui appartiennent ou qui sont placées sous son contrôle. L'article 39 de la loi ajoute ceci :

Chaque année, le trente juin au plus tard, le titulaire d'un permis doit fournir au Ministre un rapport indiquant [...] b) le volume de bois par espèce et catégorie, récolté sur les tenures libres appartenant au titulaire d'un permis et ses titulaires de sous-permis ou placées sous leur contrôle

6.65 Pris ensemble, ces articles permettent au ministre de surveiller la coupe réelle par rapport à la coupe prévue sur les tenures libres.

Surveillance des objectifs non reliés au bois

6.66 Le paragraphe 40(1) semble dire que le ministre a, à l'égard des tenures libres qui appartiennent à une compagnie qui fait la coupe du bois sur des terres de la Couronne, la responsabilité de s'assurer que d'autres objectifs non reliés au bois sont poursuivis. Le paragraphe se lit comme suit :

À la demande du Ministre, le titulaire d'un permis doit, à ses frais, préparer, si nécessaire, un plan courant d'aménagement et un plan courant d'exploitation relativement aux tenures libres qu'il possède ou contrôle et lui en fournir une copie; ces plans doivent être préparés sous la même forme que les plans d'aménagement et d'exploitation préparés pour les terres de la Couronne et contenir les mêmes renseignements que ceux-ci.

6.67 L'article 45 de la loi prévoit une disposition presque identique visant les tenures libres qui appartiennent aux titulaires de sous-permis.

6.68 Il semblerait que, si le ministre trouve que les résultats de la surveillance qu'il exerce en vertu du paragraphe 40(1) ne sont pas satisfaisants, le ministère pourrait se servir de l'accès au bois de la Couronne comme un important incitatif en faveur de l'apport d'améliorations. Cependant, on nous a informés que le ministre ne demande pas de plans d'aménagement et d'exploitation pour les tenures libres. Il est clair qu'une partie du mandat du ministre ne semble pas réalisé.

Responsabilités particulières à l'égard des biens-fonds de 5 000 hectares appartenant à une personne

6.69 La troisième catégorie de terres à bois privées est ce que la loi définit comme « des terres forestières formant un total de cinq mille hectares qui appartiennent à une personne ». La loi contient très peu de directives visant ces étendues de terre, ce qui semble être une lacune importante. Une catégorie de terres à bois privées est définie, puis pratiquement négligée.

6.70 Il pourrait arriver que le propriétaire d'une étendue de terre d'une superficie de 5 000 hectares ne soit pas détenteur d'un bail pour des terres de la Couronne. Le gouvernement provincial ne pourrait pas menacer d'annuler l'accès au bois de la Couronne de ce propriétaire pour l'influencer. Il n'a pas d'établissement de transformation du bois. Il n'est pas tenu de déposer un plan d'aménagement comme ceux que le ministre peut exiger des propriétaires de tenures libres visées par le paragraphe 40(1). Il se pourrait que le gouvernement provincial ne puisse empêcher que l'habitat soit détruit ou que la durabilité soit compromise si le propriétaire décide de couper tous les arbres qui se trouvent sur le bien-fonds.

6.71 Il y a lieu de noter que le Maine a, en vertu de sa *Forest Practices Act*, des règlements qui protègent toutes les terres boisées de l'État. La loi en question établit des normes strictes qui s'appliquent aux pratiques forestières telles que la coupe à blanc. Elle exige du propriétaire foncier qu'il informe le gouvernement au préalable de toute activité de récolte. Il semblerait avisé pour le ministre d'envisager la nécessité d'établir des responsabilités mieux définies pour les terres à bois privées de 5 000 hectares.

Influence d'autres mesures législatives sur les terres à bois privées

6.72 Nous tenons à faire des observations au sujet de trois autres lois en raison de leurs conséquences sur les terres à bois privées. La première est une mesure législative importante qui n'a pas encore été proclamée. Les deux autres lois ont trait uniquement à la catégorie des boisés privés.

Loi sur le transport des produits forestiers de base

6.73 La *Loi sur le transport des produits forestiers de base* a été sanctionnée le 12 mars 1999. La responsabilité de la mise en application de la loi a été affectée au ministre des Ressources naturelles et de l'Énergie.

6.74 La loi exige la possession et la remise d'un bordereau de chargement sur lequel sont consignés divers renseignements prescrits par règlement. La loi s'applique à tous les produits forestiers de base, qu'ils proviennent de l'une des trois catégories de terres à bois privées ou des terres de la Couronne. D'après ce que nous comprenons, la loi vise à contrer le problème grandissant du bois volé et à aider les offices de commercialisation à percevoir des droits sur le bois en provenance des boisés privés.

6.75 La loi n'est pas encore proclamée; il s'agit d'une mesure législative d'importance, puisqu'elle définit dans une loi tout à fait distincte des responsabilités ministérielles clés à l'égard des terres à bois privées.

Loi sur les produits naturels

6.76 La *Loi sur les produits naturels* est une loi mise en application conjointement par le ministre de l'Agriculture¹ et le ministre des Ressources naturelles et de l'Énergie. L'objet de cette loi semble compléter les responsabilités du ministre à l'égard des boisés privés que lui confère la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Le paragraphe 3g) de la *Loi sur les produits naturels* se lit comme suit :

3 L'objet de la présente loi est [...]

g) d'aménager, de préserver et de gérer les ressources forestières sur les terrains boisés privés de la province.

6.77 Le paragraphe 39(1) autorise le lieutenant-gouverneur en conseil à faire des règlements qui confèrent aux offices de commercialisation le droit de percevoir des redevances sur les produits forestiers de base en provenance des boisés privés. Ces redevances peuvent ensuite servir « à la mise en œuvre et à la gestion des programmes de gestion forestière sur les terrains boisés privés ». Les objectifs sont tous directement liés aux thèmes de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* visant à encourager l'aménagement et à assurer une récolte durable. Il s'agit également d'une mesure législative importante qui traite des terres à bois privées dans une loi distincte.

Loi sur les produits forestiers

6.78 Le ministre des Ressources naturelles et de l'Énergie met également en application la *Loi sur les produits forestiers*. La loi établit l'importante organisation qu'est la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick.

6.79 L'objet et les fonctions de la commission sont, à bien des points de vue, complémentaires au rôle du ministre décrit dans la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. D'autre part, le ministre a une forte influence auprès de l'organisation.

6.80 Tout d'abord, le ministre recommande une personne à la présidence de la commission. Les six autres membres de la commission viennent de divers groupes, dont un représentant du ministre, et sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. De plus, le ministre nomme et rémunère le secrétaire de la commission. Le rôle du secrétaire ressemble beaucoup à celui de directeur général.

1. Durant la majeure partie de notre travail sur place, il existait encore un ministère de l'Agriculture distinct. Nous employons ce nom tout au long du chapitre.

6.81 La loi constitue un autre exemple de mesure législative qui traite des terres à bois privées dans une loi distincte.

6.82 Partant des observations que nous faisons dans la présente section sur le mandat du ministère à l'égard des terres à bois privées, nous avons formulé les recommandations suivantes.

Recommandations

6.83 Nous avons recommandé que le ministère revoie la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* et toute autre mesure législative pertinente qui traite des terres à bois privées. Nous avons recommandé que l'examen comporte plusieurs volets clés, à savoir :

- La clarification du mandat et de la responsabilité globale à l'égard des terres à bois privées, et la communication de ceux-ci de façon claire au personnel du ministère et aux représentants des trois groupes de terres à bois privées.
- La clarification des différentes définitions de la loi. Par exemple, nous avons recommandé que la loi soit modifiée pour qu'elle définisse plus clairement les termes « terres à bois privées » et chaque catégorie ou genre de terres comprises dans la définition. Nous avons aussi recommandé que la loi définisse plus clairement des termes tels qu'« approvisionnement proportionnel » et « partage historique du marché ». De plus, le ministère doit trouver une façon de concilier l'approvisionnement proportionnel avec le concept de « rendement continu » présenté au paragraphe 29(7.1) de la loi.
- Une définition plus claire de ce que signifie « encourager l'aménagement » pour l'heure actuelle et pour l'avenir. Par exemple, dans quelle mesure le gouvernement provincial devrait-il appuyer et définir des objectifs non reliés au bois et les efforts en vue de la certification de terres à bois privées?
- Une décision sur l'intégration dans une seule loi de toutes les dispositions législatives concernant les terres à bois privées.
- Une décision sur le maintien des dispositions législatives concernant les terres à bois privées dans des mesures législatives visant les terres de la Couronne; cette intégration s'impose peut-être, du fait de l'important outil de motivation qu'est l'accès au bois de la Couronne et la nécessité d'adopter une approche globale des forêts de la province sur des questions comme les maladies et la protection contre les incendies.

6.84 Notre deuxième critère était le suivant :

Le ministère doit avoir des buts et des objectifs pertinents pour assumer les responsabilités que lui confèrent la Loi sur les terres et forêts de la Couronne et ses règlements à l'égard des terres à bois privées.

6.85 Le deuxième critère porte sur l'étape suivante du cycle de gestion. Il s'agit de l'étape de la planification, durant laquelle des buts et des objectifs pertinents sont élaborés en vue de la réalisation du mandat du programme.

6.86 Lorsque nous avons demandé au ministère de nous fournir une liste des buts et des objectifs qu'il s'était fixés pour ses responsabilités à l'égard des terres à bois privées, le personnel a été incapable de nous remettre un tel document. On nous a montré différents documents, mais aucun n'énonçait précisément les résultats visés au cours d'une période donnée, ce qui est notre définition des buts et objectifs.

Conclusion

6.87 En conséquence, nous avons conclu que le ministère n'a pas satisfait au critère. Aucun but ni objectif pertinent n'a été établi en rapport avec la réalisation du mandat global et des responsabilités.

Recommandation

6.88 Nous avons recommandé que le ministère entreprenne une démarche de planification à long terme qui mène à l'établissement de buts et d'objectifs pertinents en rapport avec la réalisation du mandat du ministère à l'égard des terres à bois privées.

6.89 Notre troisième critère était le suivant :

Les programmes, les directives et les procédures doivent être compatibles avec la Loi sur les terres et forêts de la Couronne et ses règlements en ce qui concerne les terres à bois privées.

6.90 Le critère renvoie aux programmes, ainsi qu'aux directives et aux procédures qui s'ensuivent, que le ministère a mis en œuvre pour encourager l'aménagement des terres à bois privées. Ce que nous cherchons ici, c'est repérer ces programmes et déterminer s'ils sont compatibles avec la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* et ses règlements.

6.91 Les programmes que nous avons examinés sous l'angle de ce critère sont les éléments du Programme 60 01 - Aménagement forestier, du *Budget principal 1999-2000*. Ces éléments de programme sont : Sylviculture, Protection contre les incendies, Protection contre les insectes et les maladies, Utilisation du bois, Exploitation des terres privées et Gestion des programmes. Ces éléments regroupent les activités du ministère qui ont trait aux terres de la Couronne et aux terres à bois privées. À notre avis, les six éléments de programme visent, du moins en partie, les terres à bois privées.

6.92 Nous avons toutefois noté qu'il pourrait être indiqué pour le ministère d'ajouter un autre élément de programme à sa description dans le *Budget principal*. Comme le ministère assume un certain nombre de responsabilités imposées par la loi à l'égard des terres à bois privées, nous croyons que l'idée d'avoir un élément de programme officiel pour

des fonctions d'une telle importance a du bon. Aux fins de la discussion, nous appelons cet élément « Utilisation du bois sur les terres à bois privées ».

Recommandation

6.93 Nous avons recommandé que le ministère, lors du processus du budget principal, reconnaisse officiellement les responsabilités que lui impose la loi en matière de surveillance des terres à bois privées en désignant un nouvel élément de programme, qui pourrait s'appeler « Utilisation du bois sur les terres à bois privées ».

6.94 Bien qu'il ne s'agisse pas d'un programme nommé expressément dans le budget principal, ni d'un élément de programme, nous croyons que le ministère a un autre programme qui a trait aux terres à bois privées, soit le travail accompli par la Commission des produits forestiers. Dans l'examen de notre premier critère, nous avons noté que le ministre a certaines responsabilités en vertu de la *Loi sur les produits forestiers* et qu'il a une forte influence sur l'organisation établie par la mesure, à savoir la Commission des produits forestiers. Les fonctions de la commission sont grandement liées aux activités visant à encourager la production et la vente de produits forestiers de base en provenance des boisés privés.

6.95 La commission sert de lien entre le producteur et le consommateur. À la lumière de nos discussions avec la commission, il semble que les activités de celle-ci soient principalement axées sur l'arbitrage de différends relatifs aux ventes entre, premièrement, les offices de commercialisation et l'industrie de la transformation et, deuxièmement, entre les offices de commercialisation et les propriétaires de boisés privés. La commission semble aussi avoir adopté une fonction de quasi-supervision de la qualité de la gouverne dans les offices de commercialisation. Par exemple, la commission reçoit et examine les états financiers annuels vérifiés des offices. Elle examine également les procès-verbaux de ces organismes de commercialisation et reçoit d'autres rapports pertinents. Dans la mesure où elles encouragent l'aménagement des boisés privés appartenant aux « producteurs », ces activités sont compatibles avec la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*.

6.96 À notre avis, tous les autres éléments du programme que nous avons retenu sont aussi compatibles avec la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Nous tenons toutefois à faire quelques observations particulières sur deux éléments du programme, Sylviculture et Exploitation des terres privées.

Sylviculture

6.97 Le *Budget principal 1999-2000* affecte une somme totale de 23 765 200 \$ à l'élément dans le but de « faciliter la sylviculture sur les terres de la Couronne et les terres privées ».

6.98 Le *Budget principal* ne fournit pas une ventilation précise des sommes dépensées au titre de la catégorie des boisés privés des terres à bois privées. D'après les chiffres que nous a fournis le ministère, en 1998-1999 et en 1999-2000, environ 8 millions de dollars ont été consacrés à des activités sylvicoles sur des terres privées. Cette somme est comprise dans la somme globale de 23 765 200 \$ prévue pour la sylviculture. Au cours des cinq derniers exercices, les gouvernements provincial et fédéral ont dépensé environ 27 millions de dollars en activités sylvicoles sur les boisés privés.

Administration des activités de sylviculture

6.99 Le ministère exécute le programme de sylviculture sur les boisés privés au moyen d'arrangements divers avec les sept offices de commercialisation. D'après ce que nous comprenons, la moitié des fonds du ministère affectés aux activités sylvicoles sur des terres privées est répartie en fonction du pourcentage de boisés privés dans la région de chaque office de commercialisation. L'autre moitié est répartie selon la proportion de propriétaires de boisés représentés par l'office par rapport au nombre total de propriétaires de boisés dans la province.

6.100 Les offices de commercialisation reçoivent des fonds du ministère en présentant des factures. Les employés du ministère effectuent des inspections pour vérifier si les travaux sylvicoles pour lesquels il paie sont réalisés. Le ministère verse aux offices de commercialisation un tarif standard pour chaque hectare de terre faisant l'objet de traitements sylvicoles. L'office à son tour retient une partie du financement pour couvrir les frais d'administration ou les frais généraux, puis remet le reste à la personne ou à l'entreprise qui a effectué le traitement sylvicole. Le ministère ne fixe pas le pourcentage de la subvention totale que les offices peuvent réserver aux frais d'administration. Dans un exemple, nous avons remarqué que l'office conservait 41 % de la subvention du ministère à des fins administratives.

Recommandation

6.101 Nous avons recommandé que le ministère examine la formule de financement des activités sylvicoles et qu'il établisse des lignes directrices qui fixent des limites acceptables pour les frais d'administration. La formule devrait faire en sorte que les offices de commercialisation optimisent la zone traitée grâce aux fonds fournis.

6.102 En ce qui concerne les activités sylvicoles, l'approche du ministère n'est pas la même pour les terres de la Couronne que pour les terres privées. On nous a dit que, pour les terres de la Couronne, le but du ministère est d'appliquer des traitements sylvicoles dont le niveau maximise la coupe annuelle permise. Les activités sylvicoles visent à maximiser un niveau de récolte durable. Le niveau du financement est fondé sur le niveau de sylviculture.

6.103 Pour ce qui est de son financement des activités sylvicoles sur les boisés privés, le ministère n'a toutefois pas le même objectif. En

conséquence, rien n'indique si le financement annuel est inférieur ou supérieur au besoin.

Recommandation

6.104 Nous avons recommandé que le ministère établisse un but ou un objectif mesurable qui l'aiderait à déterminer le niveau de subvention nécessaire pour les activités sylvicoles menées sur les boisés privés. Le financement de toutes les sources devrait être pris en compte dans la détermination du niveau et de l'objectif de la subvention.

Aucun engagement exigé des propriétaires fonciers

6.105 On nous a informés que le ministère n'exige pas des propriétaires fonciers dont les terres bénéficient d'activités sylvicoles qu'ils prennent un engagement soutenu envers le ministère au sujet de ces terres. On s'attendrait à ce que le ministère, en échange du financement d'activités sylvicoles, exige des propriétaires fonciers qu'ils s'engagent à suivre un plan de récolte durable sur leurs terres. Ou encore, que le ministère exige d'eux qu'ils vendent leur bois à un transformateur du Nouveau-Brunswick, ce qui contribuerait à atteindre l'objectif global de faire des boisés privés la source principale en approvisionnement de bois des installations de la province.

Recommandation

6.106 Nous avons recommandé que le ministère conclue un engagement contractuel avec les propriétaires fonciers qui bénéficient de fonds pour des activités sylvicoles. Le ministère devrait percevoir un tel engagement comme un moyen d'encourager les terres à bois privées à être la source principale de bois des installations de transformation du bois de la province.

Sylviculture sur les terres privées de 5 000 hectares

6.107 Durant nos discussions avec les offices de commercialisation et la Commission des produits forestiers, on nous a informés qu'il est arrivé au moins une fois qu'un propriétaire de terres privées d'une superficie de plus de 5 000 hectares demande au ministère des fonds à des fins sylvicoles par l'entremise de son office local. Après discussion, il avait été décidé que cette catégorie de terres à bois privées, c'est-à-dire les terres de 5 000 hectares, ne pouvait recevoir d'aide du ministère en matière de sylviculture. Nous croyons comprendre que la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* a été invoquée pour justifier le refus.

6.108 Nous n'avons rien trouvé dans la loi qui impose de telles limites au financement des activités sylvicoles. En fait, on pourrait avancer que la subvention d'activités sylvicoles sur des terres privées de 5 000 hectares serait un moyen efficace d'« encourager l'aménagement » sur ces terres. Il semble s'agir d'un cas où l'application du programme de sylviculture n'est pas compatible avec la loi.

Recommandation

6.109 Nous avons recommandé que le ministère examine la formule de financement pour l'affectation de fonds de sylviculture aux offices de commercialisation pour faire en sorte que les terres privées de 5 000 hectares reçoivent l'attention nécessaire dans la répartition des fonds.

Exploitation des terres privées

6.110 Dans le *Budget principal*, il est expliqué que l'exploitation des terres privées consiste dans la prestation de « conseils techniques en vue d'encourager la gestion de terrains boisés et la commercialisation de produits ». La dépense de fonds pour des activités sylvicoles sur des terres privées est également surveillée. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2000, une somme d'environ 1,6 million de dollars a été réservée au programme. Au cours des cinq dernières années, le ministère a dépensé environ 7,1 millions de dollars pour de telles activités sylvicoles.

6.111 Le programme est communément appelé le service de consultation forestière. Durant notre vérification, le ministère avait des représentants du service de consultation forestière basés à différents établissements régionaux de la province. Le personnel du service de consultation forestière offre divers cours et du matériel pédagogique aux propriétaires de boisés privés des différentes régions de la province. Le rapport annuel du ministère de 1998-1999 signale que, pour cet exercice, quelque 1 800 des 35 000 propriétaires de boisés privés ont participé à des programmes éducatifs sur les boisés.

6.112 La formation des propriétaires de boisés privés est un moyen direct et visible d'encourager l'aménagement des terres à bois privées.

Avenir de l'exploitation des terres privées

6.113 Au moment où nous avons entamé l'étape de la rédaction du rapport de la présente vérification, on nous informe que le gouvernement avait proposé l'abolition des postes de consultation forestière. Nous nous demandons comment le ministère continuera à assurer l'exécution d'un important volet du programme sans personnel. De plus, il est à noter que ce même personnel du service de consultation forestière s'occupe aussi de la surveillance des dépenses en matière de sylviculture sur les terres privées.

Conclusion

6.114 À notre avis, le ministère a satisfait au critère. Bien que nous ayons souligné deux ou trois points dans les domaines de la sylviculture et de l'exploitation des terres privées, de façon générale, les éléments du programme que nous avons examiné sont compatibles avec la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*.

6.115 Notre quatrième critère était le suivant :

Le ministère doit surveiller les résultats des programmes qui visent les terres à bois privées et prendre des mesures correctrices lorsqu'il y a lieu.

6.116 En plus de notre observation générale sur l'absence de buts et d'objectifs consignés pour les programmes du ministère visant les terres à bois privées, nous tenons aussi à faire dans la présente section des observations sur la surveillance et la mesure. L'une des raisons pour lesquelles nous y tenons est que certaines activités de surveillance sont

prescrites par la loi. Ainsi, la loi affecte au ministère plusieurs responsabilités particulières, telles que la surveillance de la coupe prévue et de la coupe réelle sur les tenures libres et le fait de voir à ce que les boisés privés soient une source d'approvisionnement en bois compatible avec les principes de l'approvisionnement proportionnel et du rendement continu. À notre avis, des observations sur ces responsabilités imposées par la loi sont ici pertinentes. En fait, on pourrait dire que les dispositions législatives en matière de surveillance établissent certains objectifs.

6.117 De plus, comme il est mentionné précédemment, la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* confie au ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie le mandat global « d'encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées, en tant que source principale d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province ». Il faut mesurer les progrès accomplis dans le cadre de ce mandat. Quels que soient les autres objectifs que le ministère peut élaborer, il ne faut pas que soit perdu de vue cet objectif déterminant. En conséquence, à la lumière de notre examen de ce critère, nous proposons des mesures qui pourraient aider le ministère à s'acquitter de son mandat.

Surveillance des boisés privés imposée par la loi

6.118 Nous avons cité le paragraphe 29(7.1) de la loi, qui confie au ministre la responsabilité de surveiller « l'approvisionnement proportionnel » et « le rendement continu ». Il semble que le ministère, pour s'assurer du respect des principes d'approvisionnement proportionnel et de rendement continu, doive avoir en place un mécanisme de surveillance permanent. S'il y a déséquilibre de l'approvisionnement proportionnel ou du rendement continu, des mesures correctrices doivent être prises.

6.119 Le paragraphe 29(7.2) de la loi exige que le ministre compare la quantité de bois achetée des boisés privés au plan d'exploitation d'une usine qui récolte également du bois sur les terres de la Couronne. Si l'utilisation est inférieure à 98 % de la consommation prévue de bois en provenance des boisés privés, le ministre peut réduire l'allocation de bois en provenance des terres de la Couronne. Le paragraphe 29(7.2) confie donc clairement au ministre une responsabilité supplémentaire en matière de surveillance.

6.120 Nous n'avons trouvé aucune preuve selon laquelle le ministère s'acquitte de ses responsabilités en matière de surveillance énoncées aux paragraphes 29(7.1) et (7.2). Le ministère affirme que l'état actuel du marché ne soulève aucune préoccupation dans les domaines en question. En conséquence, il n'y a eu aucun effort de surveillance. En d'autres termes, les propriétaires de boisés privés peuvent essentiellement vendre la quantité de bois qu'ils veulent. Ils n'ont donc pas besoin du ministère à l'heure actuelle pour exécuter la disposition de protection de l'approvisionnement proportionnel et la règle des 98 %.

6.121 Même si c'est effectivement le cas, nous croyons que le ministère néglige une responsabilité qui lui est imposée par la loi. De plus, les pressions exercées sur les propriétaires de boisés privés peuvent les inciter à récolter leur bois trop tôt ou en trop grande quantité. Si la durabilité n'est pas surveillée, le ministère ne peut être certain qu'il encourage l'aménagement approprié des boisés privés.

Recommandation

6.122 Nous avons recommandé que le ministère respecte les dispositions en matière de surveillance énoncées aux paragraphes 29(7.1) et 29(7.2) de la loi.

Responsabilités du ministère à l'égard des tenures libres industrielles

6.123 L'alinéa 29(5)b(ii) de la loi exige que le titulaire de permis fournisse au ministre, par l'entremise de son plan d'exploitation, l'approvisionnement en bois qui est censé provenir des tenures libres qui lui appartiennent ou qui sont placées sous son contrôle. L'approvisionnement en bois ainsi prévu doit alimenter les usines qui appartiennent au titulaire de permis ainsi qu'à ses titulaires de sous-permis. La vaste majorité des tenures libres appartient aux titulaires de permis et de sous-permis ou est placée sous leur contrôle. L'article 39 de la loi ajoute ceci :

Chaque année, le trente juin au plus tard, le titulaire d'un permis doit fournir au Ministre un rapport indiquant [...] b) le volume de bois par espèce et catégorie, récolté sur les tenures libres appartenant au titulaire d'un permis et ses titulaires de sous-permis ou placées sous leur contrôle,

6.124 Les articles semblent exiger du ministre qu'il surveille la coupe prévue et la coupe réelle sur les tenures libres.

6.125 Selon les informations que nous avons étudiées, il semble en effet que le ministère reçoit les plans d'exploitation, comme il se doit. Le ministère reçoit également des chiffres relatifs à la coupe réelle sur les tenures libres.

6.126 Il semble toutefois qu'une autre responsabilité liée à la surveillance n'est pas assumée. Nous avons déjà cité le paragraphe 40(1) de la loi, qui permet au ministre de demander les plans d'aménagement et d'exploitation visant les tenures libres qui appartiennent aux titulaires de permis de coupe sur les terres de la Couronne. L'article 45 de la loi comporte une disposition presque identique visant les tenures libres qui appartiennent aux titulaires de sous-permis.

6.127 On nous a dit que le ministre n'a jamais demandé de rapport en vertu du paragraphe 40(1). Les plans d'aménagement visant les terres de la Couronne comprennent des dispositions sur la protection du poisson et du gibier et d'autres objectifs non reliés au bois. Il s'ensuit que le ministre peut, de manière légitime, exercer une surveillance pour

s'assurer que ces grandes étendues de terre ont les « bonnes » conséquences sur les objectifs autres que ceux reliés au bois.

Recommandation

6.128 Nous avons recommandé que le ministère mette en vigueur les dispositions de surveillance prévues au paragraphe 40(1) et à l'article 45 de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*.

Surveillance des exportations de bois en provenance des terres à bois privées

6.129 Pour que le ministre encourage l'aménagement des terres à bois privées comme source principale des installations de la province, il faut savoir dans quelle mesure les terres à bois privées approvisionnent des installations de transformation du bois situées à l'extérieur de la province. Il serait nécessaire de connaître l'ampleur des pressions dues aux exportations afin de mieux « encourager l'aménagement des terres à bois privées » de façon à approvisionner les installations situées dans la province.

6.130 Selon nos discussions, il semble que le ministère ne surveille pas de manière continue l'ampleur des exportations de bois en provenance des terres à bois privées. Nous avons pu obtenir des chiffres sur les exportations en communiquant avec l'État du Maine. Nous avons découvert que les exportations nettes en provenance du Nouveau-Brunswick vers le Maine avaient été en moyenne de 42 000 mètres cubes de bois de résineux¹ pour les cinq dernières années, soit une valeur d'environ 3 millions de dollars par année. De plus, les exportations nettes de bois de feuillus sont d'environ 635 000 mètres cubes par année². Selon le prix du marché, ces exportations auraient une valeur variant entre 25 et 30 millions de dollars. Les exportations vers le Québec et d'autres marchés sont peut-être importantes, mais nous n'avons pu en déterminer l'ampleur.

6.131 Étant donné notre proximité au marché américain et la valeur plus faible du dollar canadien, on s'attend à ce que la demande de produits forestiers du Nouveau-Brunswick demeure forte. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous pensons que le ministère doit adopter des modalités de surveillance des exportations de bois en provenance des terres à bois privées.

6.132 L'un des facteurs qui poussent les propriétaires de terres à bois privées à exporter du bois est le prix. L'obtention d'un meilleur prix sur les marchés du Maine ou du Québec les incite à exporter. Il semblerait donc prudent pour le ministère de surveiller les prix à l'exportation. Si les prix à l'exportation sont sensiblement supérieurs aux prix du Nouveau-Brunswick, il se peut que le ministre doive prendre des mesures pour « encourager » les propriétaires fonciers à garder leur bois dans la province. L'un des moyens d'encourager l'aménagement dans de

1. Les rapports des producteurs de bois, 1990-1998. Maine Forest Services

2. Les rapports des producteurs de bois, 1990-1998. Maine Forest Services

telles circonstances est de revoir le prix du bois en provenant des terres de la Couronne.

6.133 Les mesures correctrices pourraient aussi toucher la redevance prélevée par les offices de commercialisation. Au moment de notre travail sur place, le bois exporté ne faisait l'objet d'aucune redevance, ce qui semble être un facteur incitant à l'exportation de bois non transformé. Lorsque les propriétaires de boisés privés vendent leur bois à une usine de la province, l'office de commercialisation local reçoit un pourcentage des profits à titre de redevance. Par contre, un propriétaire foncier qui exporte son bois conserve la totalité des profits. Il n'y a pas de redevance « sur les produits » pour l'office de commercialisation. Durant notre vérification, on nous a appris que le ministère et la Commission des produits forestiers collaboraient avec le gouvernement du Canada pour tenter de trouver une façon de percevoir la redevance sur les produits exportés, mais aucun mécanisme n'est encore en place. Une redevance sur les produits exportés servirait à « encourager » les propriétaires de terres à bois privées à vendre leur bois aux usines du Nouveau-Brunswick.

Recommandation

6.134 Nous avons recommandé que le ministère élabore un programme de surveillance actif des exportations de bois en provenance des terres à bois privées. Des mesures correctrices pertinentes devraient être prises pour encourager l'aménagement des terres à bois privées comme source principale d'approvisionnement en bois des installations de transformation du bois du Nouveau-Brunswick.

Surveillance de la durabilité de la récolte

6.135 À notre avis, le ministère a un rôle à jouer dans la surveillance de la durabilité de la récolte sur les terres à bois privées. Les mesures législatives semblent au minimum conférer au ministère le rôle de s'assurer que l'approvisionnement en bois en provenance des terres de la Couronne est moindre que celui des sources privées. À notre avis, cependant, la responsabilité en matière de surveillance va plus loin. Si la Couronne ne réussit pas à encourager l'aménagement durable des terres à bois privées, il se pourrait que les terres à bois privées cessent d'être la source principale d'approvisionnement. De plus, les terres à bois privées qui ne sont pas aménagées de manière durable pourraient éventuellement, en raison de la pression des consommateurs qui recherchent la certification environnementale, être rejetées par certaines industries de transformation comme source d'approvisionnement. Si le bois ne peut être certifié pour répondre à la demande des consommateurs, alors il ne peut être vendu. Ce bois « rejeté » ne contribuera pas au maintien des terres à bois privées comme source principale d'approvisionnement.

Coupe annuelle permise

6.136 L'une des principales mesures nécessaires dans la surveillance de l'aménagement durable de la ressource est la coupe annuelle permise. Il s'agit de la quantité de bois qui peut être récoltée chaque année sans

réduire l'approvisionnement futur en bois. C'est un chiffre de planification.

6.137 C'est l'industrie elle-même qui détermine la coupe annuelle permise sur les tenures libres industrielles, dont elle informe le ministère. Ce dernier ne fait pas d'efforts systématiques pour vérifier les chiffres. Nous sommes toutefois satisfaits de constater que l'industrie lui fait régulièrement rapport de ces chiffres.

6.138 En ce qui concerne les chiffres relatifs à la coupe annuelle permise sur les boisés privés, le processus n'est pas systématique. Dans quatre des sept régions des offices de commercialisation, les chiffres relatifs à la coupe annuelle permise sur les boisés privés remontent à plus de dix ans. Aucun des chiffres sur la coupe annuelle permise n'a moins de sept ans. Les offices de commercialisation ont également déclaré que ces importants chiffres de planification ne sont pas exacts.

6.139 Le ministre a besoin d'informations plus à jour et plus exactes sur la coupe annuelle permise pour pouvoir encourager l'aménagement des terres à bois privées comme source principale d'approvisionnement en bois des installations de transformation du bois du Nouveau-Brunswick. Les chiffres relatifs aux tenures libres industrielles sont à jour, mais la situation a besoin d'être améliorée pour les chiffres relatifs aux boisés privés.

Recommandation

6.140 Nous avons recommandé que le ministère obtienne et produise des informations objectives et opportunes sur les chiffres relatifs à la récolte durable sur les boisés privés.

Chiffres relatifs à la coupe annuelle incomplets

6.141 Après l'établissement du plan selon la « coupe annuelle permise », l'autre mesure critique dont on a besoin pour surveiller la durabilité de la ressource est la « coupe annuelle ». La coupe annuelle est constituée des statistiques sur la récolte réelle pour les différentes sources et essences de bois.

6.142 Le gouvernement provincial n'a pas de mécanisme unique et coordonné pour mesurer la coupe annuelle. Le ministère a une méthode de mesure pour les terres de la Couronne. De leur côté, les propriétaires de tenures libres industrielles ont des méthodes leur permettant de fournir au ministre les chiffres relatifs à la coupe annuelle sur leurs terres. Mais il n'y a aucun mécanisme en place pour assurer la suffisance des données relatives à la coupe annuelle sur les boisés privés. Il s'agit d'un aspect important, puisque ces boisés représentent environ 30 % du total des terres forestières de la province.

6.143 Des statistiques sur la récolte sont établies pour les boisés privés. L'information vient en grande partie des offices de commercialisation. Bon nombre des offices de commercialisation ont leur propre système de bordereau de chargement pour les ventes qu'ils

traitent et sur lesquelles ils retiennent une redevance, ce qui leur permet d'établir des chiffres sur la récolte. Toutefois, certains offices ont déclaré que jusqu'à 30 % de la « coupe annuelle » sur les boisés privés ne passe pas par un office. En conséquence, jusqu'à 30 % du bois coupé échappe aux statistiques sur la coupe annuelle des offices.

6.144 L'absence d'un mécanisme de suivi complet du bois non transformé en provenance des boisés privés entraîne de nombreux problèmes. Aucun chiffre fiable sur la coupe annuelle ne peut être établi, ce qui signifie que le ministère ne sait pas si la récolte qui a lieu sur les boisés privés est durable. De plus, il est difficile pour les offices de commercialisation de percevoir les redevances. La surveillance de l'approvisionnement proportionnel n'est pas fiable. Il est difficile de déceler les vols de bois et d'intenter des poursuites.

6.145 L'absence d'un mécanisme de suivi pourrait aussi avoir des répercussions plus grandes dans l'avenir. Les groupes écologiques, les consommateurs et de gros détaillants ont de plus en plus d'influence sur la façon dont le bois est cultivé et récolté. Les marchés veulent du bois cultivé et récolté dans le souci de l'environnement. Une « chaîne de possession » doit être établie pour le bois vendu sur de tels marchés, car la source du bois doit pouvoir être établie, ce qui nécessite un mécanisme de suivi.

6.146 L'État du Maine exige maintenant un bordereau de chargement pour toutes les livraisons de bois. La Nouvelle-Écosse s'affaire aussi à mettre en œuvre un système de suivi de toutes les ventes de bois. Au Nouveau-Brunswick, la *Loi sur le transport des produits forestiers* exigera des bordereaux de chargement. La loi n'a toutefois pas encore été proclamée.

Recommandations

6.147 Nous avons recommandé que le ministère mette au point un moyen d'assurer l'exactitude des chiffres sur la coupe annuelle pour toutes les catégories de terres à bois privées.

6.148 Nous avons recommandé que le gouvernement provincial prescrive par loi l'instauration, pour toutes les ventes de bois dans la province, d'un mécanisme de suivi qui permet de déterminer et de surveiller la source, la destination, l'essence et la quantité du bois expédié.

Comparaison entre la coupe annuelle (réelle) et la coupe annuelle permise (prévue)

6.149 Si le bois coupé dépasse la coupe annuelle permise, la durabilité de l'approvisionnement et l'avenir de l'industrie s'en trouvent compromis. L'industrie¹ signale que la coupe annuelle correspond au taux de coupe annuelle permise pour le bois de résineux. Pour le bois de feuillus, la récolte n'a pas encore atteint le taux de coupe annuelle

1. Selon *New Brunswick Forests at a glance*, 1997, une publication de la New Brunswick Forest Products Association.

permise. En conséquence, l'industrie déclare que les tenures libres industrielles sont aménagées de manière durable. Le ministère déclare également qu'il récolte le bois à un niveau durable sur les terres de la Couronne.

6.150 On ne peut dire la même chose des boisés privés. Quatre des sept offices de commercialisation ont signalé que, pour les années 1994 à 1998, la moyenne de bois de résineux récolté avait dépassé la coupe annuelle permise. Durant cette période, le bois de résineux en provenance des boisés privés a été récolté à un taux dépassant la coupe permise d'environ 17 % par année.

6.151 Selon ces chiffres, l'industrie forestière aurait, pour chacune des cinq dernières années, réduit la taille des boisés privés du Nouveau-Brunswick. Malheureusement, la récolte excédentaire est plus importante que ce que les chiffres révèlent. Nous avons mentionné plus tôt que les chiffres relatifs à la coupe annuelle sur les boisés privés ne sont pas complets. Il manque dans les statistiques une partie du bois exporté, les ventes directes aux petites scieries et les marchés résidentiels.

6.152 Si l'une ou l'autre des trois sources internes de bois (terres de la Couronne, tenures libres industrielles et terres privées) n'est pas aménagée de manière durable, les deux autres sources subiront des pressions accrues. Une telle situation, combinée à un marché d'importation incertain, pourrait avoir des répercussions importantes sur l'avenir de l'industrie de la transformation dans la province. De plus, la capacité de la Couronne d'atteindre les objectifs non reliés au bois qui sont énoncés dans les mesures législatives s'en trouverait touchée.

Recommandation

6.153 Nous avons recommandé que le ministère surveille l'écart entre la coupe annuelle permise et la coupe réelle sur les terres à bois privées pour s'assurer que le bois y est récolté à un taux durable.

Conclusion

6.154 Il n'est pas satisfait au critère. Le ministère ne s'acquitte pas de toutes les fonctions de surveillance imposées par la loi. De plus, il n'a pas établi de buts ni de résultats escomptés pour chacun des éléments des programmes, ce qui rend difficile la surveillance des résultats de ses programmes visant les terres à bois privées.

Efficacité des programmes visant les terres à bois privées

6.155 Notre cinquième critère était le suivant :

Le ministère doit avoir en place des méthodes de rapport sur l'efficacité des programmes visant les terres à bois privées.

6.156 Pour la vérification de ce critère, nous avons porté notre attention sur le rapport public que fait le ministère par l'entremise de son rapport annuel. Voilà qui concorde avec le point central de la section

décrivant l'objectif de la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial. L'objectif de la directive est le suivant :

Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général. Il est l'élément clé qui permet d'évaluer les résultats obtenus par un ministère ou un organisme gouvernemental, par rapport à ses objectifs et à ses plans d'action.

6.157 Nous avons examiné le *Rapport annuel* du ministère de 1998-1999 pour déterminer comment il avait fait rapport sur ses programmes visant les terres à bois privées. C'est le rapport le plus récent dont nous disposions au moment de notre vérification.

6.158 Le rapport annuel ne comporte pas de section séparée sur les activités du ministère qui visent les terres à bois privées. Le rapport du ministère sur les terres à bois privées est intégré à la section intitulée *Aménagement des forêts*, qui débute à la page 8 du rapport. La section regroupe les activités du ministère sur les terres de la Couronne et sur les terres privées.

6.159 L'un des points à noter est que l'objectif du programme énoncé dans le rapport annuel pourrait porter à confusion. En effet, l'objectif est de « gérer les ressources en bois de la Couronne conformément aux politiques du gouvernement ». Cet énoncé est imprimé en caractères gras au tout début de la section sur l'aménagement des forêts, de sorte que c'est l'une des premières phrases qui est lue.

6.160 Après la lecture de l'objectif, les députés de l'Assemblée législative et le grand public ne s'attendraient pas nécessairement à une section qui traite aussi des terres à bois privées, ce qui est pourtant le cas. À notre avis, cela n'est pas conforme à la directive sur les rapports annuels, selon laquelle « les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ».

Recommandation

6.161 Nous avons recommandé que le ministère communique dans son rapport annuel ses buts et ses objectifs clés à l'égard des terres à bois privées.

Observations sur des éléments particuliers du programme

6.162 La section du rapport annuel intitulé *Aménagement des forêts* est divisée en six éléments de programme. Les six éléments (Sylviculture, Protection contre les incendies, Protection contre les insectes et les maladies, Utilisation des forêts, Aménagement des terres privées et Gestion du programme) ont tous trait, du moins en partie, aux terres à bois privées.

6.163 La rubrique Sylviculture traite presque exclusivement des activités du ministère sur les terres de la Couronne. Bien qu'il n'en soit

pas fait mention de façon explicite dans la section sur la sylviculture, le rapport annuel contient un tableau qui résume les activités sylvicoles sur les boisés privés. Il n'y a toutefois pas de discussion sur les conséquences de ces activités. Il serait utile que le ministère fasse rapport sur les travaux sylvicoles visant les boisés privés d'une manière semblable à ce qu'il fait pour les travaux sylvicoles visant les terres de la Couronne. Pour ces dernières, le rapport annuel montre l'amélioration de la récolte attribuable aux activités sylvicoles.

6.164 Il serait également utile que le ministère envisage de présenter de l'information sur l'étendue de l'élément de programme Sylviculture. Plus loin dans le rapport, sous le titre « Aménagement des terres privées », le ministère mentionne que les gouvernements fédéral et provincial versent un financement commun d'environ 8 millions de dollars par année pour la sylviculture. Il précise que les fonds sont versés en vertu d'un accord de partage des coûts avec les propriétaires de boisés privés et que 13 370 hectares ont été traités. Toutefois, les députés de l'Assemblée législative et le grand public veulent peut-être savoir quel est le pourcentage de propriétaires de boisés privés qui bénéficient de ce financement. L'information satisferait à l'un des importants éléments de contenu de la directive sur les rapports annuels en rendant compte « de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes ».

6.165 Les comptes rendus sur la protection contre les incendies et sur la protection contre les insectes et les maladies ne font pas la distinction entre les terres à bois privées et les terres de la Couronne. Par contre, il est clairement dit dans le rapport que « Ressources naturelles et Énergie a la responsabilité d'assurer la protection de toutes les terres forestières contre les incendies ». Il ajoute que le ministère « protège également les terres de la Couronne et les boisés privés des insectes et des maladies ». Plus loin, on lit que : « La forêt du Nouveau-Brunswick n'a nécessité aucune protection contre les insectes en 1998 ». Cette observation s'applique vraisemblablement aux terres de la Couronne et aux terres à bois privées. Ces deux aspects pourraient être améliorés en montrant comment le travail du ministère favorise l'aménagement des terres à bois privées.

6.166 La discussion sur l'utilisation du bois ne fait aucune mention directe du lien entre la politique de « la valeur ajoutée » et les terres à bois privées. Le ministère pourrait voir s'il y a lieu de discuter d'un tel lien dans le rapport annuel.

6.167 Bien entendu, la section sur l'aménagement des terres privées traite uniquement des terres à bois privées. En particulier, elle rend compte des différentes activités du ministère visant les boisés privés. Le rapport comporte des observations distinctes sur les activités relatives à l'aménagement des boisés, à la formation sur les boisés, à l'acériculture et aux arbres de Noël. Fait intéressant, le rapport signale que le ministre

a joint 1 800 propriétaires de boisés grâce à « des cours, des colloques et des journées champêtres » en 1998-1999. Voilà qui pourrait être une mesure importante dont pourrait se servir le ministère pour discuter de l'accueil du programme par le groupe cible.

6.168 La section Gestion du programme comprend une discussion sur le programme d'inventaire forestier décennal continu du ministère et sur un réseau coopératif qui sert à surveiller la croissance actuelle et à établir des prévisions de développement sur différentes placettes d'échantillonnage. Ces placettes sont situées sur des terres de la Couronne et sur des terres privées. Cela aussi semble être une information importante, car elle a trait aux responsabilités du ministère en vertu de toutes les dispositions de l'article 3 de la loi, tant pour les terres de la Couronne que pour les terres à bois privées.

6.169 Le paragraphe serait plus utile si le ministère y fournissait plus de détails. L'importance de la planification en matière d'aménagement forestier ne peut être sous-estimée, étant donné son rôle dans l'économie de la province. À notre avis, le rapport annuel devrait fournir de l'information sur la pertinence de ces placettes et du programme d'inventaire forestier décennal. La directive sur les rapports annuels note que le rapport annuel doit indiquer « dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents ». Voici l'occasion pour le ministère de montrer au lecteur à quel point la planification en matière d'aménagement forestier est pertinente. Les répercussions sur l'avenir de la province sont énormes, que ce soit sur le plan de l'économie, de la société ou de l'environnement.

Réalisations de la Commission des produits forestiers

6.170 Le rapport annuel de 1998-1999 ne fournit aucun détail sur le travail de la Commission des produits forestiers. La commission nous a informés qu'elle ne prépare pas de rapport annuel séparé à déposer à l'Assemblée législative. Toutefois, il lui est demandé à l'occasion de comparaître devant le Comité des corporations de la Couronne de l'Assemblée législative. À notre avis, malgré des comparaisons occasionnelles devant le comité, le rapport de la commission à l'Assemblée législative en ce qui concerne ses résultats est insuffisant.

6.171 Un aspect de l'efficacité est l'atteinte des résultats escomptés. Nous croyons qu'il serait utile d'examiner l'objet et les fonctions de la commission pour déterminer si le rôle envisagé dans la *Loi sur les produits forestiers* est rempli. En d'autres termes, la commission atteint-elle les résultats pour lesquels elle a été formée?

Recommandation

6.172 Nous avons recommandé que le ministère effectue une évaluation de la Commission des produits forestiers pour déterminer si cette dernière a satisfait à l'objet et aux fonctions décrites dans la *Loi sur les produits forestiers*. Les résultats devraient être déposés à l'Assemblée législative.

Mesure du rendement

6.173 Le dernier aspect dont nous voulons discuter est l'annexe du rapport annuel intitulé *Indicateurs de rendement*. La directive gouvernementale exige clairement l'établissement d'indicateurs de rendement. Nous sommes déçus de constater que l'annexe ne contient aucun indicateur de rendement touchant les responsabilités du gouvernement à l'égard des terres à bois privées.

6.174 Bien qu'il revienne au ministère d'énoncer ces éventuels indicateurs, nous sommes d'avis que certaines des suggestions que nous faisons en début de chapitre pourraient être pertinentes. Il est sûr que, comme nous l'avons déjà dit, le ministère doit montrer si, effectivement, les terres à bois privées sont la source principale d'approvisionnement des installations de transformation du bois de la province.

6.175 De plus, le rapport annuel pourrait fournir de l'information sur la coupe annuelle permise, chiffre qui pourrait être comparé chaque année aux statistiques relatives à la récolte réelle pour donner un portrait rapide de la durabilité des forêts de la province. Le ministère pourrait ensuite évoquer ses différents efforts de planification en matière d'aménagement forestier visant à atteindre la durabilité.

6.176 Ainsi, le ministère pourrait mentionner les résultats des efforts déployés pour encourager l'industrie à obtenir une certification de durabilité. Les grands joueurs de l'industrie forestière s'y sont déjà mis de façon active. En faisant rapport sur ce point en particulier, le ministère montrerait dans quelle mesure il encourage l'aménagement des terres à bois privées.

Conclusion

6.177 Le ministère ne satisfait pas au critère. Bien que le rapport annuel mentionne les terres à bois privées à quelques reprises, nous sommes d'avis que cela est insuffisant. Nous avons souligné qu'il n'existe pas d'énoncé clair des buts et objectifs des programmes visant les terres à bois privées ni d'indicateurs de rendement. Les résultats atteints grâce à ces programmes ne sont pas clairement consignés dans le rapport annuel. De plus, la discussion sur la satisfaction du groupe cible et la pertinence du programme est insuffisante.

Recommandation

6.178 Nous avons recommandé que, dans le cadre d'une démarche de planification visant à examiner ses buts et ses objectifs à l'égard des terres à bois privées, le ministère élabore des indicateurs du rendement appropriés pour ses programmes visant les terres à bois privées. Le ministère devrait ensuite revoir son rapport annuel pour déterminer quelle serait la meilleure façon de faire rapport sur ses programmes visant les terres à bois privées, conformément aux exigences de la directive gouvernementale sur les rapports annuels.

Réponse du ministère

6.179 Le ministère a formulé les commentaires préliminaires suivants au sujet de nos observations et recommandations :

Le document préparé par votre bureau soulève un certain nombre de problèmes concernant les responsabilités et le mandat du ministre à l'égard de la Loi sur les terres et forêts de la Couronne et des terres à bois privées.

Il a été noté que plusieurs des recommandations nécessitent une orientation stratégique du gouvernement, et nous prévoyons demander quelle est cette orientation par les voies habituelles. Quoi qu'il en soit, nous examinerons le reste des recommandations pour déterminer si certaines peuvent être mises en œuvre sans demander au gouvernement de fournir une orientation stratégique. De plus, le ministère demandera au ministère de la Justice des éclaircissements sur certains aspects du libellé de la Loi sur les terres et forêts de la Couronne. [Traduction.]

6.180 Le ministère s'est également engagé à fournir des réponses plus détaillées à nos recommandations.

Chapitre 7

Ministère de l'Approvisionnement et des Services

Fonds pour l'aménagement des terres

Contenu

Contexte	145
Étendue	146
Résumé des résultats	146
Rôle et responsabilités du Fonds pour l'aménagement des terres (Fonds)	147
Buts et objectifs et directives et procédures	149
Système d'inventaire	151
Importance voulue accordée à l'économie et à l'efficience	157
Efficacité du Fonds	158
Conformité à la directive gouvernementale	160

Ministère de l'Approvisionnement et des Services

Fonds pour l'aménagement des terres

Contexte

L'importance des biens-fonds à titre d'actif

7.1 Les biens-fonds sont l'une des principales ressources que gère le gouvernement. Les dossiers d'impôt de Services Nouveau-Brunswick montrent que le gouvernement provincial est propriétaire de plus de 7 000 biens-fonds qui occupent une surface d'environ 3 millions d'hectares. Sont compris les terrains des ministères, des organismes du gouvernement, des hôpitaux et des écoles. Le gouvernement est aussi propriétaire de 2,1 millions d'hectares de terres submergées. Il est difficile d'établir la valeur des biens-fonds du gouvernement au moyen des systèmes d'information actuels. On peut toutefois prendre comme point de départ le régime d'impôt foncier de la province. Selon ce régime, la valeur imposable totale des terrains et des bâtiments dont le gouvernement provincial est propriétaire est 3,3 milliards de dollars.

7.2 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services est principalement chargé de l'acquisition, de la gestion et de la vente des terrains et des bâtiments pour les autres ministères. Par ailleurs, d'autres ministères importants, dont le ministère de l'Éducation, le ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie et le ministère des Transports, sont eux-mêmes responsables d'importants biens-fonds en vertu de mesures législatives.

7.3 Étant donné l'étendue des biens-fonds dont le gouvernement provincial est propriétaire et qu'il utilise pour la prestation de ses programmes, et vu l'importance d'assurer une bonne intendance de ce bien de grande valeur, nous avons décidé d'étudier cette année diverses questions relatives à la gestion des terres. Notre vérification porte donc sur le Fonds pour l'aménagement des terres en raison de son rôle central dans les avoirs fonciers du gouvernement provincial, en particulier sa responsabilité dans la gestion des biens-fonds excédentaires et l'élaboration et la tenue d'un système d'inventaire des biens-fonds. Parallèlement à ce travail, nous avons décidé de nous pencher sur une directive gouvernementale connexe intitulée *Cession de biens*.

Le Fonds pour l'aménagement des terres

7.4 En 1992, la *Loi sur les travaux publics* établissait le Fonds pour l'aménagement des terres et faisait du ministre de l'Approvisionnement et des Services le dépositaire du Fonds.

7.5 Au cours des années, le Fonds s'est occupé de l'acquisition et de la vente de plusieurs parcelles de terrain au nom de ministères, qui en avaient besoin pour la prestation des divers programmes. Les produits des ventes de biens excédentaires ont déjà servi à des projets de grande visibilité, dont l'achat en 1995 de la propriété Hearst et l'achat de tronçons d'emprises de chemin de fer. Les terres ainsi acquises sont devenues d'importantes composantes de la piste Fundy et de Sentiers Nouveau-Brunswick.

Directive AD-6204, Cession de biens

7.6 Entrée en vigueur en 1988, la directive décrit les modalités de cession des biens-fonds excédentaires du gouvernement provincial que doivent suivre tous les ministères et organismes qui voient à l'administration et au contrôle de terres appartenant à la province. La directive exige que les ministères présentent au Conseil de gestion une liste annuelle de tous les biens qu'ils détiennent. De plus, la directive précise que le ministre de l'Approvisionnement et des Services est responsable de l'administration et du contrôle des biens-fonds excédentaires.

Étendue

7.7 Notre vérification a porté sur les objectifs et les activités du Fonds pour l'aménagement des terres. Nous avons aussi examiné la conformité à la directive gouvernementale sur la cession de biens. La Division de la gestion des biens du Groupe des bâtiments du ministre de l'Approvisionnement et des Services a été le principal objet d'étude. Cette division administre le Fonds et la directive relative à la cession de biens dans le cadre de ses responsabilités générales au titre de la gestion des biens.

7.8 Notre vérification d'optimisation des ressources avait deux objectifs :

- déterminer si le Fonds pour l'aménagement des terres atteint les objectifs pour lesquels il a été créé et qui sont décrits dans la *Loi sur les travaux publics*,
- déterminer le degré de conformité à la directive administrative AD-6204 intitulée *Cession de biens*.

7.9 Pour chacun des objectifs, nous avons appliqué des critères fondés sur les mesures législatives et les directives gouvernementales. Nos constatations détaillées sont articulées autour de ces critères.

Résumé des résultats

7.10 La *Loi sur les travaux publics* établit clairement quels sont les objectifs du Fonds pour l'aménagement des terres. En revanche, il serait

utile que l'expression « propriétés qui ont été désignées par le Ministre pour être aménagées sous le régime du Fonds » soit plus explicite.

7.11 Nous avons eu le plaisir de constater que des lignes directrices écrites aident le Fonds à accorder l'importance voulue à l'économie dans l'acquisition et la cession de biens-fonds. Toutes les opérations que nous avons examinées étaient conformes à la directive. Nous avons toutefois noté que le Fonds aurait besoin de quelques lignes directrices supplémentaires pour la cession des biens détenus depuis longtemps et pour déterminer les cas où une évaluation de la propriété par une source externe est nécessaire. De plus, à notre avis, les renseignements que possède le Fonds sur les coûts d'entretien de chaque bien ne sont pas suffisants.

7.12 En 1987, nous recommandions que le gouvernement provincial dresse un inventaire centralisé des biens-fonds. En 1992, la *Loi sur les travaux publics* a fait de cette recommandation une des responsabilités du nouveau Fonds pour l'aménagement des terres. Pourtant, à ce jour, le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'a toujours pas établi de système d'inventaire unique en mesure de fournir des données rapides, fiables et complètes sur l'ensemble des avoirs fonciers de la province. Il est très important que le gouvernement provincial puisse rendre des comptes aux contribuables du Nouveau-Brunswick en tenant des registres détaillés de ses avoirs.

7.13 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services n'a aucune procédure en vigueur pour mesurer l'efficacité du Fonds dans la réalisation de ses objectifs et de son but et en faire rapport.

7.14 Les ministères ne respectent pas entièrement la directive gouvernementale sur la cession des biens.

Rôle et responsabilités du Fonds pour l'aménagement des terres (Fonds)

7.15 Notre premier critère avait trait au mandat confié au ministère de l'Approvisionnement et des Services en vertu des mesures législatives. Le critère était le suivant : *Les lois et les règlements doivent clairement définir le rôle et les responsabilités du Fonds.*

7.16 La mesure législative principale à laquelle nous renvoyons dans la présente section est la *Loi sur les travaux publics*. Il n'y a aucun règlement visant le Fonds afférent à cette loi. Nous avons également examiné d'autres mesures législatives traitant des opérations foncières pour nous assurer qu'il n'existe pas d'énoncés contradictoires sur « le rôle et les responsabilités du Fonds ».

Objectifs

7.17 L'une des forces de la mesure législative principale, La *Loi sur les travaux publics*, est l'inclusion d'un paragraphe qui décrit les objectifs du Fonds. Le paragraphe 12.1(4) de la loi se lit comme suit :

(4) Les objectifs du Fonds pour l'aménagement des terres sont les suivants :

a) avec l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, pourvoir à l'acquisition de bien-fonds et de bien-fonds et bâtiments,

b) pourvoir à l'entretien des propriétés qui ont été désignées par le Ministre pour être aménagées sous le régime du Fonds, et

c) pourvoir à la mise sur pied et au maintien d'un système d'inventaire des bien-fonds.

7.18 Bien qu'elle ne soit pas explicitement énoncée dans les « objectifs » du Fonds définis au paragraphe 12.1(4), la vente de biens est un rôle également visé dans la loi.

Nécessité d'améliorer la définition

7.19 À la suite de notre lecture de la *Loi sur les travaux publics* et des discussions connexes tenues avec des membres du personnel du ministère, nous avons cerné un domaine où les objectifs décrits au paragraphe 12.1(4) pourraient être précisés davantage. Il s'agit de l'expression « désignées par le Ministre pour être aménagées sous le régime du Fonds ».

7.20 L'expression semble laisser entendre que seules certaines propriétés « désignées » de quelque façon non énoncée relèvent du régime du Fonds. La Division de la gestion des biens, qui administre le Fonds, définit comme « désigné » tout bien-fonds ou tout bien-fonds et bâtiment considérés comme excédentaires aux besoins de tous ministères. De l'avis de la division, il n'est pas nécessaire que le ministre désigne ces biens de manière officielle.

7.21 Une telle interprétation semble raisonnable. Par contre, le terme « désigné » pourrait aussi être interprété comme une obligation pour le ministre d'attribuer une désignation officielle. Durant notre examen, nous avons découvert des éléments probants qui semblent soutenir une telle interprétation.

7.22 Selon certains documents que nous avons examinés, il semble que certains biens soient placés sous le régime du Fonds à des fins à long terme. Les terres ainsi désignées ne sont pas toutes nécessairement des biens excédentaires qui seront mis en vente sous peu. Dans un cas, le bien-fonds avait été placé sous le régime du Fonds dans le but d'élaborer et de réaliser un plan à plus long terme à des fins particulières.

Recommandation

7.23 Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services demande une modification à la *Loi sur les travaux publics* afin que soit plus clairement définie l'expression

« désignées par le Ministre pour être aménagées sous le régime du Fonds ».

Conclusion

7.24 Il est partiellement satisfait au critère. La *Loi sur les travaux publics* indique clairement les responsabilités et les rôles du Fonds en ce qui concerne l'acquisition et l'entretien de biens-fonds et l'élaboration et la tenue d'un système d'inventaire des biens-fonds. Nous recommandons une clarification de l'expression « désignées par le Ministre pour être aménagées sous le régime du Fonds ».

Buts et objectifs et directives et procédures

7.25 Notre deuxième critère avait trait à la manière dont le Fonds s'acquitte du mandat que lui confère la *Loi sur les travaux publics*. Le critère était le suivant :

Le ministère/Fonds doit avoir des buts et des objectifs pertinents ainsi que des directives et des procédures pour le guider dans l'acquittement des responsabilités qui lui sont confiées en vertu de la loi et des règlements en matière de gestion de terres.

Observations générales sur les buts et les objectifs du Fonds

7.26 La Division de la gestion des biens nous a fourni le plan stratégique de 1994-1995, qui comprend la mission, les objectifs et les buts de la division. Bien que les objectifs de ce plan stratégique soient peut-être encore pertinents aujourd'hui, la discussion que nous avons eue avec le personnel laisse entendre qu'il serait temps de mettre le document à jour. À notre avis, le système d'inventaire est un aspect qui exige l'établissement d'objectifs précis. La question est étudiée plus en profondeur quelques pages plus loin.

7.27 La division a un plan de travail, qui fixe comme objectifs la vente d'un minimum de 150 biens par année et la réalisation du budget des recettes. Cependant, un rapport ministériel examinant l'état actuel des activités souligne que l'une des faiblesses de la division est l'absence d'un plan d'activités. La division a déclaré qu'elle a très peu de temps pour s'occuper adéquatement de planification.

Acquisition

7.28 La Division de la gestion des biens a des lignes directrices à suivre pour voir à négocier le meilleur prix possible pour les biens qu'elle acquiert. Selon les lignes directrices, des évaluateurs agréés doivent établir la valeur marchande estimative du bien avant que le Fonds négocie l'achat d'un terrain. À notre avis, il s'agit d'une importante directive pour assurer l'optimisation des ressources. L'obligation législative d'obtenir l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil pour toutes les acquisitions renforce la reddition de comptes, puisque les approbations sont consignées dans des décrets en conseil, qui sont des documents publics.

7.29 Outre les lignes directrices du ministère, il y a aussi en vigueur une directive gouvernementale qui prévoit la marche à suivre pour la comptabilité et la tenue de livres relatives à l'acquisition de biens-fonds.

Entretien des biens

7.30 L'entretien des biens détenus par le Fonds avant leur vente ne fait pas l'objet de directives ni de modalités ministérielles rigoureuses. Par contre, la directive gouvernementale aborde la question de l'entretien des bâtiments, qui pourrait comprendre les bâtiments situés sur les biens-fonds excédentaires. Les lignes directrices du ministère relatives à la cession indiquent également qu'il est préférable de se départir rapidement des structures vacantes.

7.31 À notre avis, un aspect primordial d'un programme d'entretien est la tenue de registres adéquats sur les coûts engagés au titre des biens détenus dans le Fonds. La tenue de registres a son importance non seulement pour tenir le compte des coûts par bien, mais aussi pour fournir des renseignements utiles appuyant la prise de décisions relative à la cession des biens excédentaires. À la division, nous avons examiné la liste des cessions et les dossiers des biens vendus pour déterminer si ces dossiers contiennent des renseignements faciles à trouver sur les coûts d'entretien de chaque bien. Les coûts d'entretien d'un bien-fonds sont constitués, par exemple, des impôts fonciers, des recherches de titre, des frais de publicité, des frais d'arpentage et des coûts liés à l'environnement. Bien que certains de ces dossiers comportent des factures, le coût total n'est indiqué nulle part.

Recommandation

7.32 Nous avons recommandé que des renseignements suffisants sur les coûts d'entretien soient accumulés pour chaque bien afin d'appuyer la décision qui est prise, soit de conserver ou de vendre le bien.

Vente

7.33 Le ministère a des lignes directrices visant la cession des biens excédentaires. Les lignes directrices sont élaborées de manière à ce que l'importance voulue soit accordée à l'économie.

7.34 Le Fonds n'a toutefois pas de marche à suivre établie pour les biens qu'il détient durant des périodes prolongées. Ainsi, il se pourrait que le Fonds reçoive une offre dont la valeur est inférieure à 80 % de l'évaluation pour un bien qu'il détient depuis longtemps. Or, selon la directive, les biens qui pourraient être cédés à 80 % de leur valeur marchande doivent être signalés au Conseil exécutif seulement si leur cession peut être justifiée. Les modalités ne précisent pas ce que constitue une « justification ».

7.35 Dans un tel cas, la « justification » pourrait comprendre la réalisation et la consignation d'une analyse de rentabilité du bien. Les coûts engagés au titre du maintien du bien (coûts d'entretien et de sécurité, impôt) et l'utilisation éventuelle du bien sont des facteurs à prendre en considération dans l'analyse, qui doit aussi comprendre une appréciation de la valeur de rendement de l'argent.

7.36 La consignation de renseignements sur de tels aspects fournirait de l'information utile au Conseil exécutif dans sa prise de décision concernant l'approbation de la vente d'un bien. En d'autres termes, vaut-il encore la peine d'appliquer la règle du 80 % à certains biens détenus depuis longtemps?

7.37 Un autre aspect pour lequel le Fonds bénéficierait de l'application de lignes directrices est la nécessité éventuelle d'une évaluation indépendante. La Division de la gestion des biens obtient effectivement des évaluations indépendantes pour les acquisitions et les cessions d'une valeur plus importante. Durant l'exercice 1998-1999, le Fonds a dépensé environ 4 000 \$ en services d'évaluation externes. Une ligne directrice sur les évaluations externes pourrait raffermir l'importance accordée à l'économie en matière d'acquisitions et de cessions, en particulier pour ce qui est des biens-fonds de grande valeur ou ayant une forte visibilité, sans compter le renforcement de la perception d'équité aux yeux du public.

Recommandations

7.38 Nous avons recommandé que le ministère envisage de mettre en œuvre d'autres directives qui visent la cession des biens qui sont détenus par le Fonds durant des périodes prolongées. En particulier, le ministère devrait réfléchir aux critères qui justifieraient la vente d'un bien à un prix inférieur à 80 % de sa valeur d'expertise.

7.39 Nous avons également recommandé que le ministère envisage de préciser dans une directive les situations où il est nécessaire d'obtenir une évaluation indépendante pour la vente ou l'acquisition d'un bien.

Conclusion

7.40 Il est partiellement satisfait au critère. Bien que des directives soient en vigueur pour les importantes responsabilités que sont l'acquisition et la cession, les buts et les objectifs du plan stratégique de 1994-1995 ont besoin d'être mis à jour. En particulier, un objectif précis, accompagné d'un échéancier, doit être fixé pour la conception et la mise en œuvre d'un système d'inventaire.

Système d'inventaire

La Loi sur les travaux publics exige la tenue d'un système d'inventaire

7.41 L'un des objectifs du Fonds est de « pourvoir à la mise sur pied et au maintien d'un système d'inventaire des biens-fonds ». Notre troisième critère était le suivant :

Le ministère/Fonds doit élaborer et maintenir un système adéquat d'inventaire des biens-fonds pour l'aider à s'acquitter efficacement de ses fonctions de gestion des terres.

7.42 Bien qu'une certaine quantité de travail préliminaire ait eu lieu récemment, le ministère n'a pas encore en place un système d'inventaire fonctionnel. En conséquence, nous avons conclu qu'il n'est pas satisfait à ce critère.

Que veut-on dire par système d'inventaire des biens-fonds?

7.43 Dès les débuts de la planification de notre vérification, nous nous sommes aperçus que le Fonds n'avait pas encore élaboré un tel système. À notre avis, un système d'inventaire des biens-fonds doit comprendre tous les actifs immobiliers qui sont sous l'administration et le contrôle des différents ministères. Une telle opinion est conforme à notre compréhension initiale de l'objet du Fonds. En conséquence, nous avons discuté avec le ministère pour savoir si le système d'inventaire des biens-fonds qu'il prévoit mettre en œuvre comprendra tous les biens-fonds du gouvernement.

7.44 La *Loi sur les travaux publics* ne définit pas ce qui est entendu par système d'inventaire des biens-fonds. Le système doit-il inclure tous les biens-fonds du gouvernement? Doit-il se limiter aux seuls biens-fonds considérés comme des ouvrages publics? Selon l'interprétation de la loi par le ministère, seuls les ouvrages publics sont visés. Le ministère a entamé l'élaboration d'un système d'inventaire des biens-fonds sur une telle base et procède actuellement à l'analyse préliminaire du processus.

7.45 *Ouvrage public* est un terme général défini dans la première section de la loi. Il s'agit essentiellement d'un terme générique, défini comme suit :

« ouvrage public » comprend tous les biens-fonds et bâtiments qui appartiennent à Sa Majesté du chef de la province, à l'exclusion

a) des routes,

b) des quais de traversiers ou des ponts,

c) des terres et bâtiments de la Couronne qui relèvent du ministre des Ressources naturelles et de l'Énergie,

d) des biens-fonds et bâtiments appartenant à la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick,

e) des biens-fonds et bâtiments appartenant à la Société de développement du Nouveau-Brunswick, et

f) des autres biens-fonds et bâtiments appartenant à Sa Majesté du chef de la province que toute autre loi fait relever d'un ministre autre que le Ministre ou d'un autre représentant de Sa Majesté

7.46 De toute évidence, un système d'inventaire des ouvrages publics regrouperait une bonne partie des avoirs fonciers du gouvernement. (Le ministère administre environ 800 biens couvrant une superficie de plus de 11 500 hectares.) En revanche, il omettrait les avoirs importants qui sont mentionnés dans les exceptions. Ainsi, les terres de la Couronne couvrent à elles seules plus de 3 millions d'hectares. Les routes

représentent également une superficie considérable. De plus, plus de 500 propriétés scolaires relèveraient du ministère de l'Éducation en vertu de la *Loi scolaire*. Ces avoirs seraient donc exclus des ouvrages publics. La *Loi sur les parcs* est un autre exemple d'une loi qui confère à un ministre autre que le ministre de l'Approvisionnement et des Services une autorité administrative précise.

Le rôle d'intendance du gouvernement

7.47 À l'heure actuelle, le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'a pas de système d'inventaire unique qui fournit des données rapides, fiables et complètes sur l'ensemble des avoirs fonciers de la province. La plupart des ministères à qui nous avons parlé dans le cadre de notre vérification avaient dressé leur propre liste ou inventaire de biens, mais ces systèmes ne sont pas reliés entre eux. Services Nouveau-Brunswick a, quant à lui, un système qui peut repérer les biens appartenant au gouvernement provincial. Le personnel de la Division de la gestion des biens a accès à ce système et s'en sert dans différents aspects de son travail. Mais il s'agit essentiellement d'un système d'évaluation foncière, et non d'un système d'inventaire.

7.48 À notre avis, le gouvernement provincial a besoin d'un système d'inventaire des biens-fonds pour assurer une bonne intendance de ses biens. Les biens-fonds sont un avoir important. Qu'il s'agisse de biens-fonds reçus en subventions ou acquis par la dépense de fonds publics, le gouvernement provincial doit au moins savoir ce qu'il possède en matière d'avoirs fonciers. Il est très important que le gouvernement provincial puisse rendre des comptes aux contribuables du Nouveau-Brunswick en tenant des registres détaillés de ses avoirs. Il doit savoir où est situé le bien-fonds, qui l'administre, à quoi il sert et combien il coûte.

7.49 La fonction d'intendance demande une bonne comptabilité. Pour se conformer aux recommandations en matière de comptabilité dans le secteur public de l'ICCA au sujet des immobilisations corporelles, le gouvernement provincial doit mettre en œuvre un système d'inventaire des biens-fonds. L'énoncé de septembre 1997 recommande que les gouvernements fassent rapport de leurs immobilisations corporelles au prix coûtant dans leurs états financiers. Les terres de la Couronne que le gouvernement n'a pas achetées sont expressément exclues des informations à présenter. En l'absence d'un système central, il pourrait être difficile d'établir des chiffres exacts dans les états financiers en ce qui concerne les avoirs fonciers et de déterminer les terres de la Couronne qui doivent être exclues.

Un système d'inventaire est un système d'information de gestion

7.50 Un système d'inventaire des biens-fonds qui remplit un rôle d'intendance peut devenir un outil efficace de gestion des terres. Un tel système fournirait des renseignements supplémentaires sur le genre de bien-fonds, une description du bien, le ministère responsable et le nom de la personne-ressource au ministère, les coûts, y compris les frais connexes à l'achat tels que les frais d'évaluation et d'arpentage, la date

d'achat, le total des coûts d'entretien et des impôts, et peut-être de l'information sur les tentatives de mettre les biens excédentaires sur le marché. Durant la vérification, nous avons observé un certain nombre de situations où un système global d'inventaire des biens-fonds aurait pu fournir de l'information de gestion de meilleure qualité que l'information connue.

7.51 Un système central qui satisfait précisément au rôle du Fonds pour l'aménagement des terres permettrait de repérer les biens excédentaires de façon plus opportune et plus efficace. En consignait l'utilisation actuelle de chaque bien, le système signalerait plus facilement à l'attention des administrateurs du Fonds quels sont les biens excédentaires. Pour l'instant, ce sont les autres ministères qui repèrent les biens excédentaires et, lorsqu'ils transfèrent la compétence du bien au ministre, ils en informent le ministère de l'Approvisionnement et des Services. Le Fonds est avant tout dans une position de réaction. Un système d'inventaire efficace permettrait aux administrateurs de jouer un rôle plus actif dans la détermination des biens excédentaires.

7.52 Le système d'inventaire pourrait même contribuer à réduire certaines dépenses et à accroître les recettes fiscales. Le ministère de l'Approvisionnement et des Services est chargé de vérifier l'évaluation de tous les biens appartenant au gouvernement provincial. Ce faisant, il a découvert des cas où le gouvernement provincial louait des biens-fonds à des tiers tout en continuant à payer l'impôt foncier, ce qui est contraire à l'article 14 de la *Loi sur l'évaluation*. Dans un cas en particulier, le bien était loué depuis trois ans lorsque l'erreur a été décelée. Durant cette période, le gouvernement provincial a versé un total de 2 577 \$ en impôts fonciers. Dans un autre cas, le gouvernement provincial a payé 1 649 \$ sur une période de deux ans avant que l'erreur soit décelée. Dans ce cas en particulier, le gouvernement a également perdu des recettes fiscales durant les deux années. En effet, une fois que le locataire a commencé à payer l'impôt foncier, le bien a été considéré comme un bien commercial. À ce titre, il est assujéti à un taux sensiblement supérieur. Au lieu de verser environ 1 000 \$ en impôt, le gouvernement provincial a plutôt commencé à percevoir environ 6 000 \$ par année en recettes fiscales. Un système d'inventaire pourra servir à prévenir et à déceler de tels cas.

7.53 Un système d'inventaire pourrait aussi aider à repérer les évaluations déraisonnables. Nous avons examiné un échantillon de dossiers de cession tenus par le ministère. L'examen des dossiers a consisté entre autres à comparer les valeurs des évaluations fournies par Services NB aux valeurs marchandes estimatives établies par les agents de gestion des biens du ministère. Nous nous attendions à trouver des montants similaires. Or, dans certains cas, nous avons observé des écarts importants. Dans le cas le plus frappant, l'évaluation dépassait de 65 000 \$ la valeur marchande estimative (évaluation : 196 000 \$; valeur marchande : 130 000 \$.). Il se peut donc que le gouvernement

provincial verse plus d'impôt foncier qu'il n'en doit à certaines municipalités.

7.54 Un autre facteur à considérer est le travail administratif engendré par l'absence d'un système central. Dans un des ministères que nous avons visités, le personnel avait récemment fait quatre recherches de titre pour des biens-fonds enregistrés au nom du gouvernement provincial mais ne lui appartenant pas. Sans des informations exactes et complètes, la correction de telles erreurs exigera du temps et des dépenses d'argent.

Le Fonds devrait-il élaborer et maintenir un système exhaustif?

7.55 Si l'on considère que le rôle du ministère de l'Approvisionnement et des Services est celui d'une organisation de services communs servant le gouvernement et qu'il n'existe aucun système d'inventaire de biens-fonds provincial unique, on peut interpréter l'expression « système d'inventaire de biens-fonds » dans la *Loi sur les services publics* comme un système regroupant tous les avoirs fonciers du gouvernement. À cet égard, nous avons d'ailleurs noté ce qui suit dans le rapport annuel de 1992-1993 du ministère :

Au cours de l'année financière, la direction a mis en œuvre un programme de gestion des terres [dans le cadre duquel] un système d'inventaire des terres de la Couronne a été mis sur pied afin de déterminer les biens excédentaires aux fins de leur mise en marché [...] Le système d'inventaire des terres de la Couronne permettra d'afficher une représentation graphique de toute parcelle de terrain appartenant au gouvernement ainsi que les renseignements correspondants. Ce système, basé sur la banque de cartes cadastrales numérisées mise au point par la Corporation d'information géographique du Nouveau-Brunswick, sera accessible à partir du 31 mars 1994.

7.56 Le ministère semblait d'accord avec cette définition plus large de « système d'inventaire de biens-fonds » au moment où nous avons fait notre dernier rapport important sur la question en 1987. Nous reproduisons ci-dessous plusieurs paragraphes du rapport qui montrent que le besoin d'avoir un système à l'échelle gouvernementale est reconnu depuis un certain temps.

Pièce 7.1

Extrait du chapitre 4 du Rapport du vérificateur général de 1987

Biens réels de la province*Double emploi des services*

4.164 Actuellement, au moins quatre systèmes informatisés peuvent, à différents degrés, servir à l'inventariage des biens de la province. Il s'agit des systèmes suivants : celui du ministère de l'Approvisionnement et des Services, qui utilise un micro-ordinateur; celui du Centre de données sur les propriétés de la province, administré par le ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie; le système de l'impôt foncier du ministère des Affaires municipales et de l'Environnement; le système du Service du cadastre et de l'information foncière du Conseil des Premiers ministres des Maritimes.

4.165 Les rôles des deux premiers systèmes mentionnés paraissent très similaires, et il semble y avoir un certain chevauchement des systèmes.

4.166 J'ai recommandé que la possibilité de réaliser de plus grandes économies en ce qui a trait aux systèmes et d'éviter le double emploi inutile soit analysée. J'ai en outre recommandé que la centralisation de toute l'information liée aux actifs immobiliers de la province au sein d'un service administratif soit établie comme objectif à long terme.

4.167 En réponse, le ministère a indiqué qu'il était d'accord avec les grandes lignes de mes recommandations. Il a souligné qu'une étude exhaustive du domaine avait été menée par le Cabinet de la réforme gouvernementale et que les questions importantes soulevées par l'étude sont traitées de façon systématique et concrète.

7.57 Plus d'une douzaine d'années après notre recommandation initiale de 1987, le gouvernement n'a toujours pas de système d'inventaire central ni d'entité centrale responsable de tous les biens-fonds appartenant au gouvernement. Étant donné l'importance des avoirs du gouvernement provincial en matière de biens-fonds, une source d'information centrale permettrait une meilleure gestion de cette importante ressource.

Recommandations

7.58 Nous avons recommandé que le ministère élargisse la portée de son analyse préliminaire pour examiner la faisabilité de regrouper tous les actifs immobiliers du gouvernement provincial dans le système d'inventaire des biens-fonds qu'il planifie.

7.59 Nous avons également recommandé que, une fois l'analyse préliminaire achevée, le ministère fixe un échéancier, une date cible et un budget pour la mise au point et l'entrée en vigueur du nouveau système d'inventaire.

Importance voulue accordée à l'économie et à l'efficacité

7.60 Notre quatrième critère était le suivant : *Le Fonds doit procéder aux acquisitions et aux cessions en accordant l'importance voulue à l'économie et à l'efficacité.* En d'autres termes, le Fonds mène-t-il ses activités de façon à acquérir les biens au meilleur prix possible? Obtient-il le prix le plus élevé possible pour les biens-fonds qu'il vend? De plus, le Fonds mène-t-il ses activités d'une manière efficace par rapport au coût?

7.61 Pour arriver à une conclusion au sujet de ce critère, nous avons examiné un échantillon de dossiers d'acquisition et de cession. Nous avons le plaisir de signaler que toutes les opérations étudiées étaient conformes aux lignes directrices sur l'acquisition et la cession. Nous tenons quand même à faire des observations sur un aspect en particulier, qui touche l'économie et l'efficacité de certains processus.

Cession des biens de faible valeur

7.62 La Division de la gestion des biens a porté à notre attention la nécessité d'améliorer la méthode de cession des biens-fonds dont la valeur est inférieure à 1 000 \$. Comme la division doit suivre les mêmes étapes que pour des biens-fonds de plus grande valeur, la vente de tels terrains lui coûte du temps et de l'argent. Ainsi, le coût d'annoncer publiquement la cession de parcelles de faible valeur peut parfois dépasser les produits de la vente. Nous croyons comprendre qu'environ les deux tiers des biens-fonds cédés chaque année valent moins de 5 000 \$ (la majorité valant moins de 1 000 \$). La liste des cessions de 1999-2000 comprend 31 biens valant 500 \$ ou moins. Le lieutenant-gouverneur en conseil doit approuver la vente de chacun de ces biens.

7.63 Le Conseil de gestion a demandé au Bureau du Conseil exécutif, en consultation avec les ministères et les organismes visés, de préparer un rapport sur les opérations foncières qui nécessitent l'approbation du Conseil de gestion ou du Conseil exécutif. Il semble que le nombre d'opérations « ordinaires » ou « symboliques » qui nécessitent l'approbation du gouvernement central suscite des préoccupations. Nous sommes heureux de constater que tant le personnel gérant le Fonds que le gouvernement central veulent prendre des mesures pour améliorer le processus.

7.64 Nous tenons cependant à souligner qu'une faible valeur pécuniaire ne devrait pas être le seul facteur à prendre en considération pour soustraire la vente d'un bien à un examen plus poussé (p. ex. approbation du Cabinet). L'écart entre le prix de vente et l'évaluation devrait aussi être examiné. Sinon, un bien de valeur pourrait échapper à un examen approfondi par sa vente à prix symbolique. Bien entendu, nous admettons que la règle actuelle du 80 % permet d'éviter de telles situations.

Recommandation

7.65 Nous avons recommandé que toute nouvelle mesure législative ou directive éventuelle continue à exiger que le rapport entre le prix de

vente et la valeur estimative entre en jeu dans la détermination des biens à renvoyer au Conseil exécutif.

Conclusion

7.66 Il est satisfait au critère voulant que le Fonds procède aux acquisitions et aux cessions en accordant l'importance voulue à l'économie et à l'efficacité. Toutes les opérations vérifiées sont conformes aux directives ministérielles. Nous avons aussi le plaisir de signaler que le ministère et le gouvernement central examinent des moyens d'améliorer le processus.

Efficacité du Fonds

7.67 Notre cinquième critère était le suivant : *Le ministère doit avoir en place des méthodes pour mesurer l'efficacité du Fonds pour l'aménagement des terres et en faire rapport.*

7.68 Le critère découle directement des responsabilités du vérificateur général en matière de rapports, énumérées au paragraphe 13(2) de la *Loi sur le vérificateur général*. Le paragraphe confie au vérificateur général le mandat de porter « à l'attention de l'Assemblée législative [...] les cas dans lesquels

des procédures n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport, lorsque, de l'opinion du vérificateur général, les procédures pourraient être utilisées de façon appropriée et raisonnable; ou

des procédures établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport n'étaient pas, de l'opinion du vérificateur général, satisfaisantes.

7.69 Une certaine mesure de rapport public a lieu au sujet du Fonds. Un budget est présenté chaque année dans le *Budget principal*. Les résultats financiers réels sont résumés dans les *Comptes publics*. Et, depuis l'instauration du Fonds, les rapports annuels du ministère de l'Approvisionnement et des Services fournissent de l'information sur les activités d'acquisition et de cession.

7.70 À notre avis, toutefois, les rapports présentés jusqu'à présent ne suffisent pas pour mesurer l'efficacité du Fonds pour l'aménagement des terres et en faire rapport. L'information présentée dans le budget principal, dans les comptes publics et dans le rapport annuel du ministère est surtout de nature financière et ponctuelle. Elle ne rend pas compte de manière suffisante et pertinente à l'Assemblée législative de l'efficacité du Fonds.

7.71 Un aspect important de l'efficacité est l'atteinte des résultats escomptés. À notre avis, il serait très important que le ministère fasse rapport sur cet aspect de l'efficacité. Le Fonds est considéré comme un fonds à but spécial. Selon les directives gouvernementales, « les recettes à but spécial comprennent toutes les recettes désignées officiellement

(normalement en vertu d'une désignation de donateur ou d'une loi) comme recettes visant un but précis et devant servir à mieux atteindre les objectifs de programmes du gouvernement provincial ». Nous croyons qu'il serait utile pour l'Assemblée législative de recevoir un rapport sur la mesure dans laquelle le Fonds pour l'aménagement des terres réussit à améliorer les objectifs des programmes provinciaux, ou en d'autres termes, dans quelle mesure il atteint les résultats escomptés.

7.72 Durant notre examen de la documentation et nos discussions avec le personnel du ministère, nous avons eu de la difficulté à établir quels étaient les « résultats escomptés » du Fonds à sa création.

7.73 D'après une partie de la documentation et nos entrevues avec le personnel gouvernemental qui était au fait du climat ayant entouré la création du Fonds, il semble que l'un des principaux objectifs du Fonds a été de permettre l'achat d'une vaste superficie dans le sud du Nouveau-Brunswick connu sous le nom de propriété Hearst. L'achat de plus de 10 millions de dollars a pu être réalisé en grande partie grâce aux ressources du Fonds.

7.74 Au cours de nos discussions avec le personnel, on nous a dit que, officieusement, un objectif perçu du Fonds a été de permettre une certaine souplesse dans la vente et l'achat de biens-fonds. En transférant les produits de la vente des biens-fonds au Fonds, le gouvernement est en mesure d'accumuler des excédents, qui peuvent servir par la suite à acheter de grandes étendues de terre. En période de budgets de capital limités, une telle accumulation de sommes excédentaires accorde effectivement beaucoup de souplesse.

7.75 Parallèlement, le personnel est aussi d'avis que, sous l'élan du Fonds, la détermination et la cession des biens-fonds excédentaires sont devenues beaucoup plus intéressantes. La perception est la suivante : avant l'instauration du Fonds, les ministères étaient réticents à désigner des biens-fonds comme excédentaires. Comme il n'en tirait aucun avantage économique direct, le personnel n'était pas vraiment motivé à déterminer les biens-fonds excédentaires, car les produits allaient directement au compte des recettes générales. Ni le ministère qui désignait un bien-fonds comme excédentaire, ni l'organisme de services central, soit le ministère de l'Approvisionnement et des Services, n'en profitait. Du point de vue des ministères, il était préférable de conserver le bien-fonds dans l'éventualité d'un projet, dont les coûts seraient réduits puisque le terrain serait déjà acquis au moment de l'approbation du projet d'immobilisations. Si le terrain était vendu, le futur budget en capital devait supporter non seulement les coûts de construction mais aussi le coût d'achat d'un nouveau bien-fonds.

7.76 Le personnel du ministère est d'avis que l'existence du Fonds a changé les attitudes, bien qu'on admette qu'il y a probablement encore des cas où les ministères ne divulguent pas leurs biens-fonds

excédentaires. Le personnel est convaincu que les ministères qui détiennent des terres voient maintenant un avantage à la détermination des biens excédentaires. On pense en effet que, le Fonds pouvant accumuler un excédent, les ministères qui désignent des biens à céder peuvent compter dessus pour des projets ultérieurs.

7.77 Le personnel est également d'avis que le Fonds constitue un avantage économique pour la province, car il transforme des biens qui sont sources de dépenses fiscales en biens producteurs de recettes fiscales. Tant que le gouvernement provincial est propriétaire du bien, il verse quelque impôt foncier à la municipalité concernée. Lorsque le Fonds détient le bien, il verse la taxe au titre d'une dépense ordinaire d'entretien du bien, comme il est permis en vertu de la *Loi sur les travaux publics*. Lorsque le bien est vendu, le nouveau propriétaire devient le contribuable, ce qui donne lieu à une diminution immédiate des dépenses du Fonds. De plus, comme un certain nombre de ces biens-fonds sont assujettis à la fois à l'impôt foncier provincial et municipal, le gouvernement se trouve souvent à profiter d'une source de recettes additionnelle. Ces répercussions fiscales pourraient constituer une possibilité de thème pour la mesure et le rapport de l'efficacité du Fonds.

Recommandation

7.78 Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services effectue une évaluation pour déterminer si le Fonds a atteint et continue d'atteindre ses buts et objectifs. L'évaluation devrait être déposée à l'Assemblée législative.

Conclusion

7.79 Il n'est pas satisfait au critère, car le ministère de l'Approvisionnement et des Services n'a aucun mécanisme en place pour mesurer l'efficacité du Fonds et en faire rapport. Bien que le Fonds fasse l'objet de rapports, l'information ne montre pas si le Fonds a atteint ses buts et objectifs.

Conformité à la directive gouvernementale

7.80 Notre second objectif visait à déterminer le degré de conformité à la directive administrative gouvernementale intitulée *Cession de biens*, qui est en vigueur depuis 1988. La directive résume la procédure à suivre pour la cession des biens excédentaires du gouvernement par les ministères et les organismes. La directive précise également que le ministère de l'Approvisionnement et des Services doit assurer l'administration et le contrôle des biens excédentaires. Les biens dont il est question sont les biens-fonds et les bâtiments.

Détermination annuelle des biens excédentaires

7.81 Selon la directive, « Une fois par année, les ministères dresseront une liste des biens dont ils disposent, puis la feront parvenir au Conseil de gestion. Les biens excédentaires seront catalogués en fonction des besoins de leur programme ». Nous avons interrogé huit ministères pour mieux comprendre la procédure à suivre pour préparer les listes des biens détenus et déterminer les biens excédentaires.

7.82 Au cours des entrevues, nous avons demandé aux ministères s'ils avaient dressé des listes des biens dont ils assurent l'administration et le contrôle. Les huit ministères interviewés ont pu nous remettre des listes. La quantité d'information fournie dans ces listes varie; par ailleurs, certaines ont été produites à partir d'une base de données, et d'autres, à la main. Un ministère a obtenu l'information du système administré par Services NB.

7.83 Nous n'avons trouvé aucun document montrant que les listes des biens détenus ou des biens excédentaires étaient transmises au Conseil de gestion. Nos discussions avec le personnel du conseil nous ont appris que la directive n'était plus appliquée depuis un certain nombre d'années. Cependant, le ministère de l'Approvisionnement et des Services reçoit directement des ministères divers avis concernant les biens-fonds dont ils n'ont pas besoin. Le ministère avise le Conseil de gestion des biens qu'il a l'intention de vendre. Le conseil n'est pas informé des biens excédentaires qui ne sont pas à vendre.

Conclusion

7.84 La directive n'est pas respectée. Les ministères n'informent pas le Conseil de gestion des biens excédentaires dont ils disposent. De plus, les listes des biens ne sont pas présentées au conseil.

Informé le ministère de l'Approvisionnement et des Services des biens excédentaires

7.85 Selon la directive, « les responsabilités relatives à l'administration et au contrôle des biens excédentaires seront transmises au ministère de l'Approvisionnement et des Services aux fins de cession. »

7.86 L'observation de la directive signifie que le ministère de l'Approvisionnement et des Services est informé dans le cadre du transfert.

7.87 Nous avons demandé aux ministères, entre autres, qui ils informaient des biens déterminés comme excédentaires. Sur les huit ministères interviewés, six ont dit qu'ils informaient le ministère de l'Approvisionnement et des Services de tous les biens excédentaires dont ils assuraient l'administration et le contrôle.

7.88 Par contre, deux ministères, Ressources naturelles et Énergie et Transports, informent le ministère de l'Approvisionnement et des Services des biens excédentaires « dans une certaine mesure » seulement.

7.89 En vertu du paragraphe 20(1) de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*, le ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie peut, avec l'agrément du lieutenant-gouverneur en conseil, échanger des terres de la Couronne contre des tenures libres. D'après ce que nous comprenons, le ministère peut détenir des parcelles de terres en vue de les échanger plus tard. Il semble que nous ayons ici une directive annulée par une loi.

7.90 L'autre exception possible constatée a trait au ministère des Transports. On nous a dit que, étant donné le nombre important de propriétés restantes et les effectifs limités, il arrive que des biens ne soient pas déterminés comme « excédentaires » en temps opportun. Comme les produits de la cession de ces biens profitent directement au Fonds pour l'aménagement des terres, il est dans l'intérêt direct du ministère de l'Approvisionnement et des Services que les biens excédentaires soient déterminés promptement.

Recommandation

7.91 Nous avons recommandé que le ministère des Transports et le ministère de l'Approvisionnement et des Services travaillent ensemble à l'élaboration de stratégies visant à déterminer plus promptement les biens excédentaires.

Réponse du ministère des Transports

7.92 *Le ministère des Transports et le ministère de l'Approvisionnement et des Services ont conclu une entente réciproque selon laquelle le ministère des Transports se départira des biens-fonds excédentaires valant moins de 10 000 \$. Il existe un nombre considérable de petites propriétés restantes, et la cession directe permet d'économiser les ressources qu'il faudrait sinon affecter au transfert de titres entre ministères. Le ministère des Transports signale de façon régulière au ministère de l'Approvisionnement et des Services les parcelles de terres excédentaires plus importantes, et il continuera à travailler avec ce dernier en ce qui concerne ses responsabilités en matière de gestion des terres. [Traduction.]*

Conclusion

7.93 La directive n'est pas respectée. Aucun mécanisme n'est en place pour assurer la détermination de tous les biens excédentaires.

Informez les ministères que des biens-fonds excédentaires sont disponibles

7.94 Selon la directive, « le ministère de l'Approvisionnement et des Services informera les autres ministères et organismes des biens excédentaires qui lui ont été confiés aux fins de cession. »

7.95 Notre examen des dossiers de cession a révélé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services informe effectivement les autres ministères des biens-fonds excédentaires. Une note de service interne type est distribuée aux personnes-ressources des ministères pour leur fournir des détails sur les biens-fonds excédentaires. D'après ce que nous comprenons, seules les parcelles de terrain trop petites ne sont pas incluses, de même que les terrains enclavés qui peuvent seulement être vendus aux propriétaires adjacents.

Conclusion

7.96 La directive est respectée. Le ministère de l'Approvisionnement et des Services informe les autres ministères et organismes des biens excédentaires.

Rapport au Conseil de gestion

7.97 Enfin, la directive déclare que :

le ministère de l'Approvisionnement et des Services dressera une liste, qu'il présentera ensuite au Conseil de gestion, des biens qu'il entend céder au cours de l'exercice. De plus, il rédigera un rapport d'étape sur les biens excédentaires qui ne feront pas l'objet d'une cession au cours des prochaines années.

7.98 Nous avons constaté que le ministère remet au Conseil exécutif une note comportant la liste des biens qu'il entend vendre. L'information fournie au moyen de la note comprend des détails sur le bien et le prix suggéré. Le ministère estime qu'il prépare une telle note entre huit et dix fois par année.

7.99 Nous n'avons trouvé aucun élément probant montrant que le ministère fournit des rapports d'étape sur les biens excédentaires qu'il n'entend pas céder au cours des prochaines années. La plupart des biens excédentaires sont mis publiquement en vente. Le ministère pourrait faire exception s'il est d'avis que les conditions du marché pourraient changer et mener à une augmentation importante de la valeur du bien, par exemple un projet de développement commercial en préparation dans une municipalité. Dans un tel cas, il serait prudent de conserver le bien en prévision de la hausse du prix.

7.100 Il est à noter que le ministère fournit régulièrement un rapport d'étape sur le solde du Fonds. Le rapport comprend les ventes de biens prévues, les achats, les acquisitions en attente d'approbation et autres coûts, qui sont principalement des coûts d'entretien et des frais administratifs visant des biens-fonds non encore vendus, ainsi que les produits escomptés.

Recommandation

7.101 **Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services fournisse au Conseil de gestion un rapport d'étape sur les biens excédentaires qui ne seront pas cédés au cours des prochaines années. Le rapport doit préciser les motifs pour lesquels les biens sont conservés et expliquer la stratégie entourant leur cession ultérieure.**

Conclusion

7.102 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services respecte la directive en partie. Bien qu'il fournisse une liste de biens qui seront cédés au cours de l'exercice, il ne prépare pas de rapport d'état sur les « biens excédentaires qui ne feront pas l'objet d'une cession au cours des prochaines années ».

Conclusion générale sur la conformité à la directive sur la cession de biens

7.103 À l'heure actuelle, la procédure suivie par les ministères pour déterminer les biens-fonds excédentaires n'est pas conforme à la directive gouvernementale. Bien que la directive ne soit pas appliquée sous sa forme actuelle, il semble tout à fait justifié qu'une directive soit

en vigueur sur la question. La révision de la directive serait donc appropriée, et il faudrait aussi déterminer quelles révisions y apporter et comment la mettre en application de façon à promouvoir la détermination et la cession des biens excédentaires de manière économique et efficiente.

Recommandation

7.104 Nous avons recommandé que la conformité à la directive AD-6204, Cession de biens, soit exigée. Ou bien, si elle n'est pas pertinente, la directive devrait faire l'objet des révisions nécessaires.

Réponse du ministère des Finances

7.105 *Le ministère des Finances, en collaboration avec les ministères, est en voie de réviser la directive afin qu'elle tienne compte des pratiques exemplaires. [Traduction.]*

Observations du ministère de l'Approvisionnement et des Services

7.106 Le sous-ministre a formulé des observations sur des aspects particuliers de notre rapport. Il a aussi formulé les observations générales suivantes :

De façon générale, je trouve le rapport très complet, car il couvre la plupart des aspects du Fonds pour l'aménagement des terres et présente des recommandations raisonnables.

Je m'assurerai que mon personnel donne suite à ces recommandations en temps opportun. [Traduction.]

7.107 En ce qui concerne le système d'inventaire des biens-fonds, le sous-ministre a fait les observations suivantes :

Dans la section sur le système d'inventaire des biens-fonds, je doute qu'il soit clair que la plupart des ministères ont effectivement un système d'inventaire des biens-fonds dont ils assurent l'administration et le contrôle. En ce qui a trait au ministère de l'Approvisionnement et des Services, un système officiel d'inventaire des biens-fonds n'a pas encore été élaboré. Comme vous le savez, nous y travaillons et en faisons une priorité assez importante. L'une de nos difficultés est d'établir la portée et la complexité d'un tel système d'inventaire; il faut décider si le système devrait comprendre tous les biens-fonds du gouvernement, soit en les incluant dans le système, soit en prévoyant la capacité d'y faire renvoi ou de les inclure plus tard, et déterminer les technologies appropriées. Quant à moi, ma priorité serait d'établir un système d'inventaire des biens-fonds de base regroupant les ouvrages publics dont s'occupe le Fonds pour l'aménagement des terres, et, s'il y a lieu, d'élargir ultérieurement le système à d'autres domaines. [Traduction.]

Chapitre 8

Ministère des Transports

Services de génie-conseil et matériaux routiers

Contenu

Contexte	167
Étendue	168
Résumé des résultats	169
Achat de services de génie-conseil	170
Matériaux routiers	176
Assurance de la qualité de la construction routière	181
Conclusion	184

Ministère des Transports

Services de génie-conseil et matériaux routiers

Contexte

8.1 Vers la fin des années 80, notre bureau a examiné les systèmes d'inventaire et les systèmes d'achat connexes du ministère des Transports. En 1993 et en 1994, nous avons fait l'examen du processus suivi par le ministère pour acheter des services de génie-conseil.

8.2 Ces vérifications nous ont permis de mettre au jour des possibilités d'amélioration considérables dans les activités du ministère. Nous avons à cette époque adressé des recommandations au ministère. Ce dernier a accepté bon nombre de ces recommandations et apporté des changements. Cependant, pour différentes raisons, certaines recommandations n'ont jamais eu de suivi. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'examiner quelles améliorations le ministère avait apportées à ses activités actuelles d'inventaire et d'achat.

8.3 En 1993, nous avons reçu un exemplaire du rapport de la société EBA Engineering Consultants Ltd., préparé cette année-là pour le ministère. Le mandat de la société était d'effectuer l'examen des méthodes et des procédures alors en vigueur pour le tracé et la construction des routes revêtues du réseau routier de la province. Bon nombre des constatations et des recommandations du rapport en question touchaient des domaines qui nous intéressent. Nous avons donc décidé d'examiner les progrès du ministère dans la mise en œuvre de certaines des constatations et recommandations d'EBA qui ont trait à notre travail.

8.4 La taille des dépenses entourant ces activités a été un facteur dans notre décision d'en faire l'examen. Au 31 mars 1998, les stocks du ministère et de l'Agence de gestion des véhicules valaient au total quelque 17 millions de dollars. Les achats connexes pour l'exercice atteignaient presque 107 millions. Pour l'exercice terminé le 31 mars 1999, les honoraires de génie-conseil s'élevaient à près de 10 millions de dollars.

8.5 Tard en 1998, nous avons réalisé un examen préliminaire des méthodes d'inventaire et d'achat. À notre avis, bon nombre des

constatations qui ont découlé de l'examen exigeaient une étude plus approfondie.

8.6 En conséquence, nous avons planifié une vérification d'optimisation des ressources au ministère des Transports. Nous avons décidé de porter notre attention sur l'achat des services de génie-conseil et la gestion des achats et des stocks de matériaux routiers.

Étendue

8.7 Les deux principaux objectifs de notre vérification d'optimisation étaient les suivants :

1. Pour l'achat des services de génie-conseil

- *Déterminer si le ministère peut réduire les coûts tout en maintenant la qualité en adoptant un processus plus concurrentiel pour l'attribution des contrats de services d'ingénierie.*

2. Pour les matériaux routiers

- *Déterminer si le système d'achat et d'inventaire des matériaux de construction fonctionne de manière économique et efficace.*

8.8 Pour mieux comprendre les directives et les systèmes, nous avons examiné ceux du ministère et ceux du gouvernement. Nous les avons ensuite comparés aux activités du ministère pour voir si la pratique concordait avec la politique.

8.9 Nous avons interviewé des membres du personnel cadre du ministère à Fredericton, des membres du personnel de la vérification interne et d'autres membres du personnel du bureau central s'occupant des fonctions d'achat et d'inventaire. Nous avons examiné les contrôles par sondages de la vérification interne et les résultats de ces contrôles. Nous nous sommes rendus dans trois des huit bureaux de district du ministère pour y rencontrer le personnel, y compris des ingénieurs de district, pour obtenir une perspective régionale.

8.10 Nous avons appliqué un certain nombre de procédés de vérification, y compris le calcul de la rotation des stocks, l'examen des contrôles sur les stocks, la comparaison des prix payés aux prix prévus aux contrats et différents calculs et comparaisons qui nous semblaient nécessaires.

8.11 Pour en savoir plus long sur la façon dont on s'y prend ailleurs pour choisir des ingénieurs-conseils, nous avons communiqué avec plusieurs provinces et interviewé du personnel s'occupant de cette fonction. Nous avons discuté des approches employées et des problèmes qui se sont présentés dans le choix de leurs ingénieurs-conseils. Nous avons également examiné leurs directives et leurs méthodes. Les

provinces en question sont la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario et la Nouvelle-Écosse.

8.12 Nous avons élaboré des critères de vérification pour concentrer la vérification sur les domaines qui, à notre avis, étaient susceptibles de donner lieu à des observations du vérificateur productives et valables. Les critères sont un prolongement de l'objectif de vérification et visent à amener à une conclusion globale sur l'atteinte de cet objectif. Nous avons communiqué les critères au ministère avant d'entreprendre la vérification dans l'intention d'en arriver à une entente sur l'importance des domaines retenus pour la vérification. Dans le présent chapitre, nous commentons seulement les questions que nous avons jugé importantes, certaines de façon négative, d'autres, positive. Notre plan de vérification initial ne comportait pas l'examen des « spécifications de produit fini », ou SPF, de sorte qu'aucun critère de vérification n'a été élaboré à cet égard. C'est à la suite de décisions que nous avons prises suivant nos constatations préliminaires de la vérification des matériaux routiers que nous avons effectué du travail sur les SPF.

Résumé des résultats

Achat de services de génie-conseil

8.13 Le ministère a mis au point récemment un formulaire et un système de notation pour mesurer le rendement antérieur des ingénieurs-conseils. Des renseignements sur le rendement antérieur, combinés à de l'information sur les titres de compétence des ingénieurs-conseils, amélioreront la capacité du ministère de choisir les consultants les mieux qualifiés.

8.14 Lorsqu'une possibilité d'obtenir un contrat gouvernemental se présente, le ministère n'en informe pas tous les consultants.

8.15 Le ministère ne demande pas de propositions concurrentielles lorsqu'il achète des services d'ingénierie.

Matériaux routiers

8.16 Nous avons constaté que les contrôles pour faire en sorte que les prix des fournisseurs concordent avec les montants prévus aux contrats sont efficaces. Nous avons également constaté la présence de contrôles pour en sorte que les matériaux sont uniquement achetés de fournisseurs appropriés. Nous avons conclu que le ministère est doté d'un mécanisme permettant de vérifier que les matériaux répondent aux spécifications de produit exigées.

8.17 Les matériaux routiers que le ministère avait l'habitude d'acheter directement des fournisseurs sont maintenant achetés d'entrepreneurs. Il y aurait lieu de voir si ce changement a mené à des économies.

8.18 Le système d'inventaire du ministère n'est pas intégré au Système de gestion d'entretien.

Assurance de la qualité de la construction routière

8.19 Les spécifications de produit fini (SPF) fournissent au ministère la possibilité d'obtenir des travaux de construction routière dont la qualité est garantie et offrent l'avantage de voir la responsabilité demeurer celle de l'entrepreneur.

8.20 Le ministère a appliqué des SPF uniquement pour le revêtement d'asphalte, et seulement 35 % de tels contrats sont couverts.

8.21 Le ministère devrait étendre les SPF à tous les contrats d'asphaltage et autres aspects de la construction routière dans les cas où il est avantageux de le faire.

Achat de services de génie-conseil

8.22 Notre objectif pour ce volet de la vérification était le suivant :

Déterminer si ministère peut réduire ses coûts tout en maintenant la qualité en adoptant un processus plus concurrentiel pour l'attribution des contrats de services d'ingénierie.

L'importance des titres de compétence

8.23 Notre premier critère était le suivant :

Le ministère doit déterminer quels fournisseurs possèdent les titres de compétence nécessaires, y compris les compétences techniques, financières et gestionnaires, pour exécuter un contrat.

8.24 Les directions du ministère qui font largement recours à des consultants conservent des renseignements en dossier sur ceux-ci. Ces renseignements comprennent un profil de la société de consultants et le curriculum vitae du personnel clé. Ils décrivent l'expérience, le rendement antérieur, la spécialité et les capacités des personnes et de la société. Les renseignements sont mis à jour régulièrement.

8.25 Le ministère a mis au point récemment un formulaire et un système de notation pour mesurer le rendement antérieur des consultants. L'élaboration a débuté il y a environ trois ans, et le nouveau processus et le formulaire ont été utilisés pour la première fois en 1998-1999. L'effet de ce nouveau processus commence tout juste à se faire sentir. Le ministère souligne que d'autres modifications au processus sont envisagées. Les renseignements recueillis au moyen du formulaire de notation, combinés aux titres de compétence des consultants, permettront au ministère d'embaucher les consultants les mieux qualifiés. Nous appuyons fortement l'initiative du ministère d'inclure le rendement antérieur comme facteur dans son processus de sélection.

8.26 Les renseignements sont décentralisés et consignés à la main. Plusieurs directions du ministère sont chargées d'établir leur propre processus de mesure du rendement des ingénieurs-conseils et de déterminer les renseignements requis pour mesurer le rendement. La décentralisation du processus et de la collecte de renseignements peut accroître le risque d'incohérences parmi les directions. Il pourrait

s'ensuire que la même société d'ingénieurs-conseils soit notée différemment par chaque direction. Dans les autres provinces canadiennes que nous avons consultées, des systèmes informatisés sont employés pour consigner et suivre ces renseignements.

Évaluation du critère fondée sur la vérification

8.27 Un système basé sur le rendement et un document d'évaluation commun des consultants ayant été élaborés, nous concluons qu'il est satisfait au critère.

Recommandations

8.28 Nous avons recommandé que le ministère poursuive son élaboration du système de mesure du rendement et qu'il utilise systématiquement les résultats de ce système pour décider des ingénieurs-conseils dont les services seront retenus.

8.29 Nous avons recommandé que le ministère s'assure de l'uniformité du système de mesure du rendement d'une direction à l'autre.

8.30 Nous avons recommandé que le ministère envisage d'utiliser un système informatisé pour consigner, enregistrer et comparer les titres de compétence, y compris le rendement antérieur, des ingénieurs-conseils.

Réponse du ministère

8.31 *Le ministère a fait savoir qu'un document d'évaluation commun a été élaboré. Il a également fait savoir que, bien que les résultats des mesures puissent diverger d'une direction à l'autre, le système de mesure du rendement est similaire. Le ministère envisagera l'instauration d'un système informatisé après une analyse de rentabilité, même s'il admet qu'une telle démarche n'est pas une priorité à l'heure actuelle.*

Concurrence par toutes les sociétés

8.32 Notre deuxième critère de vérification était le suivant :

Lorsqu'il est efficace de le faire par rapport au coût, toutes les sociétés qualifiées doivent avoir la possibilité de se faire concurrence pour obtenir les contrats du gouvernement.

8.33 Lorsque le ministère doit faire appel à des consultants, le personnel choisit une société en tenant compte des facteurs suivants :

- les compétences exigées pour le travail;
- les consultants disponibles;
- la connaissance qu'a le personnel du ministère des titres de compétence du personnel du consultant;
- la disponibilité du personnel du consultant requis pour le projet (seuls sont considérés les projets du ministère auxquels le consultant pourrait participer);
- le rendement antérieur du consultant.

8.34 Une lettre est envoyée au consultant retenu pour décrire la nature du travail, la date d'achèvement prévue et autres directives générales. Le ministère demande au consultant de lui remettre une proposition à une date déterminée pour confirmer son intérêt dans le projet et fournir le nom et les titres de compétences des membres du personnel qui travailleront au projet. Une estimation des coûts du projet et un échéancier sont demandés.

8.35 Une fois la réponse du consultant reçue, si cette réponse est appropriée, le ministère compare l'estimation des coûts du consultant à sa propre estimation. L'estimation du ministère est calculée en examinant les coûts de contrats antérieurs de nature similaire. Si le ministère est d'avis que l'estimation du consultant est raisonnable et que les autres arrangements sont satisfaisants, ses services sont retenus, et le travail commence. S'il y a un écart considérable dans les estimations de coûts, les deux parties négocient pour établir un prix acceptable pour les deux. Si aucune solution n'est trouvée, le ministère cherche une autre société d'ingénieurs-conseils pour faire le travail, et le processus reprend depuis le début.

8.36 Pour effectuer l'examen du processus, nous avons obtenu quatre dossiers de contrats conclus avec des consultants. Nous avons examiné des dossiers à la Direction des ouvrages d'art et à la Direction du tracé des routes, qui utilisent abondamment toutes les deux les services de consultants. Voici nos constatations.

- Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que le processus d'embauche fonctionne de la manière décrite ci-dessus.
- Les dossiers ne contiennent pas d'indication montrant que le ministère a déterminé la disponibilité de tous les consultants qualifiés pour le projet (le personnel a déclaré que la détermination de la disponibilité de tous les consultants qualifiés n'est pas systématique).
- Il est demandé à un seul consultant de présenter une proposition pour chaque projet, et les dossiers n'indiquent pas pourquoi ce consultant en particulier est celui qui a été retenu. Le dossier ne contient aucune information montrant que le consultant était le seul qualifié ou qu'il était alors le mieux qualifié.
- À la Direction des ouvrages d'art, l'information sur le rendement antérieur du consultant était connue et prise en compte dans l'attribution des contrats.
- L'information sur le rendement antérieur ne faisait pas partie du processus de la Direction du tracé des routes en 1999-2000 et n'était donc pas en dossier (le ministère affirme que cette information sera prise en compte dans un proche avenir).

- Les dossiers contiennent des lettres pour demander des propositions, répondre aux demandes et accepter les propositions des consultants.
- Aucune soumission en régime de concurrence n'a été demandée pour les projets; en revanche, le ministère a demandé aux consultants de fournir une estimation des coûts du travail à réaliser.
- Deux estimations de coûts ont été acceptées telles quelles.
- Dans un cas, l'estimation des coûts initiale était trop élevée, et il a été demandé aux consultants de réduire son prix.
- L'examen d'une estimation des coûts par le ministère a montré que le coût semblait trop élevé, mais que le prix finalement fixé pour le travail est demeuré le même.
- Les propositions contenaient des estimations de coûts allant de 40 000 \$ à 110 000 \$, plus la TVH.

8.37 À la lumière de nos constatations, nous avons un certain nombre de préoccupations relatives au processus d'embauche actuel. Ainsi, comment le personnel du ministère peut-il connaître la disponibilité des différents consultants en mesure de réaliser le travail? Ne serait-il pas plus efficace de laisser les consultants décider eux-mêmes s'ils sont effectivement disponibles? Comment le ministère peut-il s'assurer que tous les consultants sont traités équitablement?

8.38 À notre avis, il y aurait lieu d'ouvrir le processus pour permettre à tous les consultants intéressés et qualifiés de faire part de leur intérêt dans le travail prévu au contrat.

Évaluation du critère fondée sur la vérification

8.39 Lorsqu'une possibilité d'obtenir un contrat gouvernemental se présente, le ministère n'en informe pas tous les consultants.

Recommandation

8.40 Nous avons recommandé que le ministère annonce publiquement chaque projet de génie-conseil afin que toutes les sociétés d'ingénieurs-conseils aient la possibilité de faire part de leur intérêt dans le travail à réaliser.

Réponse du ministère

8.41 *Étant donné la taille de la province et l'ampleur des besoins du ministère en matière de services de génie-conseil, le ministère a facilement accès à de l'information sur la disponibilité et l'expertise des différents consultants. Il y a lieu de tenir compte des avantages d'une annonce publique par rapport aux coûts de préparation de propositions officielles pour les consultants et aux coûts additionnels engagés par le ministère pour évaluer ces propositions. Le ministère envisagera de*

mener des projets pilotes afin d'évaluer la recommandation.
[Traduction.]

Le processus doit être efficace par rapport au coût

8.42 Notre troisième critère de vérification était le suivant :

La méthode employée pour choisir les ingénieurs-conseils pour les projets doit être efficace par rapport au coût.

8.43 Nous avons constaté que le processus actuel du ministère pour l'embauche de consultants ne permet pas la concurrence parmi eux, puisqu'il est demandé à une seule société de présenter une proposition pour chaque projet. Aucune autre proposition n'est obtenue.

8.44 À notre avis, le ministère devrait choisir parmi tous les candidats intéressés et demander à plusieurs des candidats les mieux qualifiés de présenter des propositions afin de permettre la concurrence. La documentation du processus décisionnel suivi pour déterminer les sociétés à qui il est demandé de présenter une proposition doit être complète et clairement justifier les décisions prises.

8.45 La méthode actuelle du ministère est de soumettre l'estimation des coûts du consultant à un test de vraisemblance pour s'assurer que l'estimation n'est pas excessive. Cela n'équivaut cependant pas à demander des estimations concurrentielles de plusieurs sociétés. Normalement, le gouvernement demande des soumissions à plusieurs fournisseurs pour l'achat de biens et de services, afin d'encourager la concurrence et d'assurer la transparence du processus.

8.46 Nous avons des préoccupations à l'égard du processus actuel. Si le ministère demande à une seule société de réaliser le travail, comment peut-il soutenir l'innovation et en bénéficier? Le gouvernement provincial obtient-il le meilleur coût si la comparaison se limite à l'estimation des coûts du consultant par rapport à celle du ministère? Y a-t-il une autre société qui pourrait réaliser le travail à un coût moindre si elle avait la possibilité de fournir une estimation? Une autre société pourrait-elle faire un meilleur travail au même coût? Et comment le ministère peut-il faire preuve de transparence alors que le processus décisionnel est à ce point à la discrétion du ministère?

8.47 Des membres du personnel ont exprimé des préoccupations concernant la concurrence des prix des contrats relatifs au tracé des routes. Ils se demandent si le travail de conception peut manquer d'innovation s'il est confié au soumissionnaire le plus bas. En d'autres termes, si le coût devient la préoccupation dominante, le ministère n'obtiendra pas plus que conception minimale convenant au projet visé.

8.48 Cependant, à notre avis, puisque le coût est un facteur parmi d'autres dans la décision relative à l'embauche d'un consultant, le ministère peut quand même avoir en place un processus qui encourage

l'innovation tout en permettant la concurrence des coûts. Par exemple, en Ontario, le coût est compris dans chaque proposition. Les propositions détaillées sont notées les unes par rapport aux autres sur le plan technique, puis un coefficient entre la note technique et le coût est établi, et le gagnant est celui qui obtient le coefficient le plus élevé.

8.49 Une autre solution pour le ministère pourrait être de suivre l'exemple de la Nouvelle-Écosse. Celle-ci a recours au système des deux enveloppes. Dans un tel processus, les soumissions des consultants sont présentées dans deux enveloppes, l'une contenant les aspects qualitatifs de la soumission et l'autre, une estimation des coûts. Le ministère évalue les aspects qualitatifs des soumissions, puis il ouvre l'enveloppe contenant le coût et attribue une note au prix. La décision repose largement sur le contenu de la première enveloppe. Généralement, un maximum de 90 points peut être attribué aux aspects qualitatifs, et de 10 points au prix. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse se réserve toutefois le droit de rejeter toute proposition dont le prix est jugé déraisonnable.

8.50 Comme on peut le voir, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario ont des processus de sélection en vertu desquels tant les facteurs de qualité que les facteurs de coût entrent en ligne de compte dans la décision finale sur le choix des consultants. Dans ces provinces, le personnel déclare que des économies considérables ont été réalisées en considérant le coût comme un facteur important dans le processus de sélection.

8.51 Nous sommes d'avis que le Nouveau-Brunswick devrait adopter un processus de sélection qui comprend des facteurs reliés aux aspects qualitatifs et des facteurs reliés aux coûts. Il est certain que le ministère aura à assumer des coûts supplémentaires si un processus plus concurrentiel est mis en œuvre. Par exemple, le processus d'évaluation des sociétés qualifiées serait plus complexe, puisqu'il faudrait établir des comparaisons pour évaluer les différentes propositions les unes par rapport aux autres. Bien la situation ne soit pas la même en Nouvelle-Écosse, en Ontario et au Nouveau-Brunswick, nous persistons à croire que les économies potentielles dépasseraient largement les coûts supplémentaires. En 1998-1999, le ministère a versé près de 10 millions de dollars en honoraires à des ingénieurs-conseils.

Évaluation du critère fondée sur la vérification

8.52 Puisque le ministère ne demande pas de propositions concurrentielles pour l'achat de services de génie-conseil, nous concluons qu'il n'est pas satisfait au critère.

Recommandations

8.53 Nous avons recommandé que le ministère demande des propositions à plusieurs consultants qualifiés pour chaque contrat d'ingénierie.

8.54 Nous avons recommandé que le processus suivi par le ministère pour choisir les consultants à qui il demandera des propositions prenne

une forme officielle et soit consigné par écrit. Le processus, les critères d'évaluation connexes et les résultats du processus devraient être transparents pour tous les consultants.

8.55 Nous avons recommandé que le ministère exige que le coût du projet soit compris dans les propositions reçues des consultants qui se font concurrence.

8.56 Nous avons recommandé que le processus suivi par le ministère pour choisir le consultant qu'il embauchera prenne une forme officielle et soit consigné par écrit. Le coût devrait constituer un élément important du processus. La méthodologie, les critères d'évaluation connexes et les résultats du processus devraient être mis à la disposition de tous les consultants.

Réponse du ministère

8.57 *Pour faire suite à sa réponse à la première recommandation, le ministère est disposé à envisager de mettre à l'essai la demande de propositions pour les contrats d'ingénierie. Le coût du projet devra figurer dans les propositions. Le processus suivi pour demander les propositions et choisir le consultant sera donc consigné et mis à la disposition de tous les consultants. [Traduction.]*

Matériaux routiers

8.58 Notre objectif pour ce volet de la vérification était le suivant :

Déterminer si le système d'achat et d'inventaire des matériaux de construction fonctionne de manière économique et efficiente.

8.59 Nous avons le plaisir de signaler que, à la suite de notre vérification, nous avons abouti à une conclusion positive à l'égard de quatre de nos critères. Ces quatre critères sont les suivants :

- *Des contrôles sont en place pour faire en sorte que les prix des fournisseurs concordent avec les montants prévus aux contrats.*
- *Ces contrôles sont efficaces.*
- *Des contrôles sont en place pour faire en sorte que les matériaux sont achetés uniquement de fournisseurs appropriés (ce qui évite les achats à prix indûment élevés).*
- *Il y a en place un processus pour faire en sorte que les matériaux répondent aux spécifications de produit (telles qu'exigées par le ministère).*

8.60 Nous avons noté des lacunes relativement à quatre autres critères.

Importance des analyses coûts-avantages

8.61 Notre critère dans le domaine était le suivant :

Une analyse coûts-avantages doit être effectuée avant que la décision soit prise de modifier des directives importantes du ministère.

8.62 Comme le ministère a récemment élargi sa directive en matière d'impartition des matériaux routiers, nous avons décidé d'examiner cette décision. Nous avons également examiné le processus décisionnel à l'appui du changement à la directive pour voir si une analyse coûts-avantages avait eu lieu.

8.63 L'impartition signifie que des biens que le ministère avait l'habitude d'acheter par appel d'offres pour les entrepreneurs en vue de travaux qu'ils effectuent pour le ministère sont maintenant achetés directement par les entrepreneurs et compris dans le coût des contrats.

8.64 Un comité directeur du ministère a examiné la question de l'élargissement de l'impartition et déterminé qu'une telle approche serait bénéfique pour le ministère. Le comité a étudié de nombreux facteurs pertinents pour arriver à sa décision. Cependant, nous n'avons trouvé aucune analyse qui expose les répercussions financières du changement. Nous n'avons rien trouvé non plus qui montre que d'autres options avaient été envisagées, par exemple faire en sorte que le ministère procède par appel d'offres pour l'approvisionnement tout en permettant aux entrepreneurs de profiter des coûts plus bas du gouvernement provincial dans leurs soumissions de projets provinciaux.

8.65 Le personnel du ministère a souligné que d'autres gouvernements se procurent des biens par impartition.

8.66 À notre avis, lorsque la modification d'une directive peut avoir des répercussions financières importantes, une analyse coûts-avantages est nécessaire pour déterminer si la décision est censée profiter au ministère. Les répercussions financières des changements et des solutions de rechange logiques devraient être établies et comparées de sorte que le ministère choisisse la meilleure option.

Recommandations

8.67 **Quand un ministère décide qu'un changement important pourrait être nécessaire, il devrait s'assurer que le changement est justifié par un processus décisionnel qui comprend une analyse coûts-avantages.**

8.68 **Les avantages prévus doivent être énoncés afin que le ministère puisse déterminer par la suite s'ils se réalisent.**

8.69 **Nous avons recommandé que la direction explore la possibilité de se procurer les biens par appel d'offres et de permettre aux entrepreneurs de profiter des prix soumissionnés pour les projets provinciaux.**

Réponse du ministère

8.70 Comme vous le mentionnez dans vos constatations, le ministère a pris la décision de se procurer par impartition certains matériaux de construction après un examen externe et interne poussé. Même s'il ne s'agissait pas d'une analyse coûts-avantages en bonne et due forme, les avantages et les coûts corporels et non corporels ont été pris en considération dans la prise de la décision.

8.71 Le ministère s'efforcera d'adopter une approche plus officielle en matière d'analyse coûts-avantages afin de documenter le processus décisionnel futur des décisions dont les répercussions financières sont importantes.

8.72 Le ministère consent à explorer la solution proposée avec Approvisionnement et Services, puisqu'elle toucherait à des questions relatives au processus des achats publics (c.-à-d. permettre au secteur privé de faire des achats aux prix obtenus par le gouvernement par appel d'offres et étudier les problèmes potentiels relatifs aux fournisseurs). [Traduction.]

Évaluation des répercussions de l'initiative d'impartition

8.73 Notre critère dans le domaine était le suivant :

Le système d'achat et d'inventaire doit être surveillé périodiquement pour voir s'il est économique et efficient et répond aux besoins des gestionnaires et des utilisateurs.

8.74 Les résultats de l'initiative d'impartition pour les matériaux routiers ont fait l'objet de très peu de surveillance. Nous avons déterminé que les districts du ministère ont des stocks moins importants qu'avant la mise en œuvre de la nouvelle directive. Nous avons aussi noté que le personnel de district du ministère est généralement favorable à la nouvelle directive.

8.75 Il n'y a cependant eu aucune évaluation officielle pour déterminer si les avantages prévus par le changement dans la directive se sont concrétisés. Une comparaison des prix des matériaux routiers que le ministère paye actuellement aux entrepreneurs avec les prix soumissionnés dont profite le ministère pour ses propres achats doit faire partie de l'évaluation.

Recommandation

8.76 Nous avons recommandé que le ministère détermine si la directive permettant l'achat indirect de biens par l'entremise des entrepreneurs, au lieu de l'achat direct des fournisseurs, permet de réaliser des économies.

Réponse du ministère

8.77 Le personnel du ministère procède régulièrement à une évaluation officieuse des options relatives au coût des matériaux dans le cadre de ses activités courantes. Si des écarts importants dans le coût des matériaux sont révélés, le ministère effectuera un examen plus systématique. [Traduction.]

Importance des normes

8.78 Notre critère dans le domaine était le suivant :

La direction doit établir une directive qui fixe des normes minimales visant la gestion et le contrôle des stocks. Les niveaux de stock doivent être justifiés sur le plan du coût et liés aux besoins (roulement des stocks suffisant et coûts de possession des stocks gardés au minimum).

8.79 Le manuel des directives du ministère pour la gestion des stocks s'intitule *Purchase/Inventory Control/Issuing Procedures*. La directive explique les responsabilités du personnel du ministère. Des normes concernant la responsabilité et le contrôle de l'inventaire des matériaux de construction et d'entretien routiers (matériaux) y sont consignées. Toutefois, la dernière mise à jour du manuel remonte à 1992 et ne tient pas compte des pratiques actuelles du ministère.

8.80 Le manuel ne couvre pas tous les aspects de la gestion des stocks de tous les stocks. Ainsi, il n'y a pas de normes pour la gestion des stocks de matériaux. De plus, le processus suivi par le ministère pour déterminer la quantité de matériaux à commander n'y est pas documenté. À l'heure actuelle, pour commander les matériaux, on se fie à la quantité commandée l'année précédente, qui est ensuite ajustée pour tenir compte des travaux à venir dont le superviseur est au courant.

8.81 Nous sommes d'avis qu'il faut terminer le manuel des directives et le mettre à jour de sorte qu'il tienne compte des pratiques actuelles et des principes en vigueur en matière de gestion des stocks. Il devrait comprendre tous les aspects importants de la gestion des stocks. Au minimum, il faudrait y trouver des directives sur les achats, les quantités économiques de commande, les niveaux de stocks minimums et maximums, les achats à prix concurrentiels, la rotation prévue, et les façons de minimiser les coûts de possession des stocks et autres coûts.

8.82 Le manuel des directives stipule que le coordonnateur des stocks est chargé de veiller à ce que les niveaux des stocks pour les pièces de véhicule soient suffisants, raisonnables et conformes à la directive. Or, le coordonnateur des stocks n'est pas responsable des stocks de matériaux et n'est pas autorisé à faire des recommandations au sujet de ces stocks.

8.83 Nous avons constaté que, alors que les stocks de pièces de véhicule sont examinés pour vérifier leur conformité à la directive, ce n'est pas le cas des stocks de matériaux. La section de la vérification interne effectue des dénombrements par sondages des stocks de matériaux, mais elle n'examine pas les facteurs liés à la gestion des stocks. Le manuel des directives devrait préciser qui est responsable de l'examen des stocks de matériaux pour assurer le respect des directives.

Recommandations

8.84 Nous avons recommandé que la direction examine, mette à jour et diffuse le manuel intitulé *Purchase/Inventory Control/Issuing Procedures* pour s'assurer que des normes de gestion et de contrôle efficaces sont en vigueur pour tous les stocks.

8.85 Nous avons recommandé que la direction s'assure de la conformité à la directive sur les stocks du ministère.

Réponse du ministère

8.86 *Le ministère verra à ce que le manuel Purchase/Inventory Control/Issuing Procedures soit mis à jour au besoin. Il y a lieu de noter que, comme ce manuel de directives ou recueil de procédures est fondé sur la fonctionnalité des systèmes d'inventaire actuels et que le système est encore en vigueur, surtout pour les opérations ayant trait aux pièces pour la réparation des véhicules, il est encore pertinent.*

8.87 *Le ministère effectue la mise à jour dans le cadre de son activité de vérification interne en fonction des priorités, selon le risque et l'importance, et il poursuivra en accordant une attention accrue aux matériaux de construction. [Traduction.]*

Systèmes d'information relatifs aux stocks

8.88 Notre critère dans le domaine était le suivant :

La haute direction doit surveiller les résultats et s'assurer que les renseignements fournis par le système d'information sont complets et exacts.

8.89 Le système d'inventaire informatisé ne peut produire des rapports englobant tous les stocks. Les districts ont la capacité de produire des rapports d'inventaire couvrant leur propre district, mais personne ne peut produire un rapport global du total des stocks du ministère. Pour mieux gérer les stocks du ministère, un système d'inventaire qui fournit à la direction, ou à d'autres, des renseignements sur le total des stocks est nécessaire.

8.90 De plus, le système d'inventaire du ministère n'est pas intégré au Système de gestion d'entretien, lequel recueille de l'information sur les coûts des projets d'entretien. Ni l'un ni l'autre de ces systèmes ne sont intégrés au système comptable du gouvernement (SIF). Il s'ensuit que :

- Chaque sortie de stocks doit être entrée séparément dans le système d'inventaire du ministère, le Système de gestion d'entretien et le système d'information financière (SIF).
- Les ajouts aux stocks doivent être entrés séparément dans le SIF et dans le système d'inventaire du ministère.
- Certains des ingénieurs à qui nous avons parlé ont noté comme une faiblesse la difficulté d'obtenir de l'information en temps opportun pour établir le coût des projets d'entretien.

8.91 En conséquence :

- Il y a répétition des entrées.
- Le risque d'erreur est accru.
- Il y a plus de travail à faire que nécessaire.

Recommandations

8.92 Nous avons recommandé que le système d'inventaire informatisé soit pleinement intégré au Système de gestion d'entretien du ministère et au système comptable du gouvernement provincial.

8.93 Nous avons recommandé que le ministère élabore un système d'inventaire qui permet à la haute direction et aux autres personnes responsables de l'examen des stocks de mieux gérer et surveiller les stocks des districts et du ministère. Le système devrait permettre au personnel du bureau central de produire des rapports d'inventaire globaux en temps opportun.

Réponse du ministère

8.94 *Le ministère admet qu'il faut viser l'intégration complète, mais la mise en œuvre doit se fonder sur une analyse de rentabilisation. Étant donné les limites techniques et l'incompatibilité du système actuel et le fait que la majorité des opérations du système d'inventaire touchent à des articles autres que les matériaux de construction, cette intégration n'est pas une priorité à l'heure actuelle.*

8.95 *Un examen préliminaire en vue du remplacement du système a un lieu dans le cadre de l'examen de la conformité à l'an 2000. Le ministère a l'intention d'effectuer une analyse de rentabilisation pour déterminer les coûts et les avantages des améliorations possibles au système d'inventaire des matériaux. Des rapports mensuels, des rapports de fin d'exercice et des rapports ponctuels peuvent et sont produits par le personnel du bureau central. [Traduction.]*

Assurance de la qualité de la construction routière

8.96 Dans notre plan de vérification initial, nous n'avions pas prévu faire enquête sur l'adoption par le ministère de spécifications de produit fini (SPF) pour assurer la qualité de la construction routière. Le personnel du ministère nous a toutefois informés d'un cas où les entrepreneurs avaient dû reprendre l'asphaltage d'une route parce que leur travail ne répondait pas aux spécifications de produit fini établies dans le contrat signé avec le ministère. Nous étions au courant des SPF au moment de notre travail de vérification de 1993, mais nous ne savions pas dans quelle mesure le ministère avait progressé dans l'adoption des SPF dans ses activités courantes.

8.97 Comme nous croyons que les SPF fournissent au ministère la possibilité d'obtenir des travaux de construction routière dont la qualité est garantie et offrent l'avantage d'attribuer la responsabilité de la qualité aux entrepreneurs, nous avons décidé d'examiner l'adoption des SPF par le ministère.

8.98 En 1993, le ministère a retenu les services de la société EBA Engineering Consultants Ltd. pour examiner différentes activités ministérielles. L'un des principaux sujets du rapport des ingénieurs-conseils porte sur les SPF. La société recommandait au ministère de mettre en œuvre des spécifications de produit fini le plus tôt possible. Elle déclarait que l'adoption de SPF était nécessaire pour clairement faire passer à l'industrie de la construction le message selon lequel une nouvelle façon de faire affaire était en vigueur, où la qualité est récompensée et la médiocrité n'est plus tolérée. Les ingénieurs-conseils notaient également que la méthode traditionnelle de faire affaire avait mené à des abus.

8.99 Le rapport déclare que certains entrepreneurs qui faisaient du travail pour le ministère avaient abandonné la plupart sinon la totalité de leurs responsabilités. Ainsi, le personnel du ministère était tenu de fournir, relativement à des projets, des instructions qui auraient dû être la responsabilité des entrepreneurs. De plus, les entrepreneurs avaient renoncé à leur responsabilité en matière de qualité pour laisser celle-ci au ministère. En conséquence, le consultant avait recommandé la mise en œuvre totale des SPF au plus tard en 1996.

8.100 Comme il est expliqué dans l'étude de la société EBA, les SPF permettent à l'acheteur, le ministère en l'occurrence, d'établir un certain nombre de critères auxquels le produit fourni doit satisfaire. D'habitude, un contrat assorti de SPF exige aussi que l'entrepreneur garantisse le produit pendant une période définie. Si le travail ne répond pas aux conditions prévues au contrat, des pénalités peuvent s'appliquer.

8.101 La méthode des SPF diffère grandement de l'approche habituelle. Selon cette dernière, les aspects fonctionnels sont décrits de façon très détaillée, en exposant essentiellement comment l'entrepreneur doit faire son travail. Elle exige du ministère une surveillance et une inspection constantes du processus pour en assurer la cohérence et l'uniformité. Avec des spécifications de produit fini, le ministère n'a qu'à s'assurer que le produit est acceptable en suivant un programme limité d'assurance de la qualité. Comme le montre l'exemple cité par le personnel où l'entrepreneur a dû reprendre l'asphaltage, si le produit s'avère imparfait, il incombe à l'entrepreneur de le corriger.

8.102 L'adoption des SPF présente deux avantages importants. D'abord, la responsabilité de la qualité du produit passe du ministère à l'entrepreneur, qui doit alors garantir son travail. L'approche des SPF devrait améliorer la qualité des projets de construction routière. Le second avantage est que le ministère n'a plus à continuellement surveiller et inspecter le processus et il peut diminuer sa charge de travail en se limitant à des contrôles sur l'assurance de la qualité.

8.103 Nous avons examiné les progrès du ministère dans la mise en œuvre des SPF. En 1993, le ministère n'a pas eu recours aux SPF. En

1998-1999, le ministère a intégré des SPF à six contrats d'asphaltage, en vertu desquels l'entrepreneur garantissait la qualité du travail durant une année. Cela représentait 27 % du tonnage total des contrats d'asphaltage pour 1998-1999. En 1999-2000, le ministère a attribué sept contrats, représentant 35 % du tonnage total, assortis de SPF. Comme le nombre d'importants contrats d'asphaltage a baissé en 2000-2001, on s'attend à ce que le pourcentage diminue cette année.

8.104 Le personnel du ministère a noté qu'il voulait appliquer des SPF à entre 50 % et 65 % des travaux d'asphaltage. Il a ajouté que les exploitants plus modestes seraient incapables d'adopter les SPF ou refuseraient de le faire, de sorte que la concurrence serait réduite pour les contrats de moindre valeur. Cependant, le personnel du ministère croit que l'intégration totale, c'est-à-dire l'intégration de SPF à la totalité des contrats d'asphaltage, n'est pas pratique ni efficiente, mais le ministère n'a mené aucune analyse en bonne et due forme pour soutenir une telle conviction.

8.105 Nous appuyons le recours aux SPF par le ministère. Nous croyons que le ministère doit accélérer le rythme auquel il met les SPF en œuvre pour mieux assurer la qualité du travail des entrepreneurs. Enfin, bien que de nombreux problèmes puissent survenir dans les travaux de construction routière au cours d'une année, une période de garantie plus longue pourrait mieux protéger le ministère contre des travaux de construction routière de piètre qualité dont les problèmes apparaissent après les 12 premiers mois.

Recommandations

8.106 Le ministère devrait faire une étude coûts-avantages en bonne et due forme pour déterminer à partir de quelle taille de contrat il vaut la peine d'adopter les SPF pour optimiser les ressources des contribuables du Nouveau-Brunswick.

8.107 Nous avons recommandé que le ministère intègre des SPF à tous les contrats d'asphaltage lorsqu'il est avantageux de le faire sur le plan des coûts.

8.108 Nous avons recommandé que le ministère intègre des SPF à d'autres aspects de la construction routière en plus de l'asphaltage lorsqu'il est avantageux de le faire sur le plan des coûts.

8.109 Nous avons recommandé que le ministère effectue une étude coûts-avantages en bonne et due forme pour déterminer si la prolongation de la garantie sur le produit dans les contrats assortis de SPF serait bénéfique pour le gouvernement provincial. Si les résultats de l'étude montrent qu'une prolongation de la garantie serait avantageuse, il faudrait alors adopter une telle politique.

Réponse du ministère

8.110 *Le ministère est d'accord avec les recommandations et effectuera des analyses coûts-avantages pour déterminer la taille à*

laquelle il y aurait lieu d'intégrer des SPF aux contrats, leur applicabilité à d'autres aspects de la construction routière et quelle est la durée la plus bénéfique pour la garantie du produit. Entre-temps, le ministère est d'avis que de l'information valable peut être tirée des expériences d'une intégration graduelle des SPF à ses contrats. [Traduction.]

Conclusion

8.111 Notre plan de vérification touchait deux domaines distincts du ministère, soit les services de génie-conseil et les matériaux routiers. La vérification a mené à des recommandations d'améliorations pour certaines situations et conclu dans d'autres que les processus en place étaient adéquats.

8.112 À notre avis, un certain nombre de changements importants s'imposent pour la retenue des services de génie-conseil. Nous croyons que ces changements peuvent réduire les coûts tout en contribuant au maintien de la qualité. Dans sa réponse, le ministère signale qu'il mettra un projet pilote en œuvre pour évaluer les avantages potentiels de nos recommandations. Nous avons l'intention de surveiller les résultats de ce travail.

8.113 Les résultats de notre vérification du système d'achat et d'inventaire étaient divers, et nous avons recommandé au ministère l'apport de changements, qui, règle générale, ont été bien accueillis. Dans sa réponse, le ministère fait renvoi à un certain nombre de secteurs où des mesures ont été prises par la suite. Nous affecterons des ressources à l'examen de ce suivi assuré par le ministère.

8.114 Bien que l'assurance de la qualité des projets de construction routière n'ait pas fait partie de la définition initiale de la vérification, plusieurs recommandations importantes ont été adressées au ministère dans ce domaine. Le ministère a réagi de façon favorable à ces recommandations.

Chapitre 9

Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs

Contenu

Contexte	187
Étendue	187
Résumé des résultats	188
Ministère du Développement économique et du Tourisme	189
Ministère de l'Éducation	197
Ministère de la Santé et des Services communautaires	198
Gouverne des corporations hospitalières	202
Ministère du Développement des ressources humaines	204
Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie	205
Ministère de l'Approvisionnement et des Services	207

Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs

Contexte

9.1 L'un des indicateurs du rendement de notre bureau est la mesure dans laquelle les recommandations formulées dans nos rapports annuels sont acceptées et mises en œuvre. Nous sommes d'avis que la mise en œuvre de chacune de nos recommandations pourrait avoir des incidences positives sur le coût ou la prestation d'un service gouvernemental ou encore améliorer la reddition de comptes du gouvernement envers les contribuables du Nouveau-Brunswick. Lorsqu'une recommandation n'est pas mise en œuvre, nous pensons qu'il est important de savoir pourquoi. Nous pouvons décider qu'il est nécessaire de soulever le point de nouveau si, à notre avis, le suivi ou la réponse à une recommandation n'est pas satisfaisant.

9.2 Nous avons comme politique de suivre l'état de nos recommandations durant une période de quatre ans.

Étendue

9.3 Dans le chapitre sur le suivi de notre rapport de l'année dernière, nous avons conclu que les ministères de l'Éducation, des Finances et des Transports avaient mis en œuvre les recommandations de notre rapport de 1996. En conséquence, il n'est plus nécessaire de suivre l'état de ces recommandations. Nous avons également conclu que le ministère des Finances et le ministère de la Santé et des Services communautaires (la fonction d'inspection de la Direction des services d'ambulance) avaient largement mis en œuvre les recommandations contenues dans notre rapport de 1997, de sorte que nous ne suivons plus l'état de ces recommandations. Nous continuons toutefois à faire rapport sur les recommandations de notre rapport de 1997 concernant le ministère de la Santé et des Services communautaires (le service d'ambulance aérienne), le ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie et le ministère de l'Approvisionnement et des Services. Nous décrivons également l'état actuel des recommandations découlant des vérifications de large portée dont nous avons fait rapport pour la première fois en 1998. Notre examen de suivi a consisté à examiner les réponses reçues durant le travail de vérification puis au moment de notre

suivi en 1999, ainsi qu'à parler aux responsables pertinents dans chaque ministère.

9.4 Nous avons également demandé aux ministères et aux organismes de nous remettre leur évaluation de l'état actuel des recommandations présentées dans notre rapport de 1999. Comme il s'est écoulé moins d'un an entre la publication de notre rapport de 1999 et notre travail de suivi, nous avons pensé qu'il serait prématuré de discuter des progrès accomplis jusqu'à ce jour. Nous examinerons les auto-évaluations en 2001.

9.5 Le présent chapitre comprend uniquement les recommandations originales formulées par notre bureau, les réponses des ministères et nos évaluations actuelles. Pour bien comprendre les questions qui ont mené à nos recommandations originales, le lecteur pourrait avoir à consulter le rapport du vérificateur général dans lequel nous avons d'abord discuté de la vérification et de nos constatations.

Résumé des résultats

9.6 Le ministère du Développement économique et du Tourisme a mis en œuvre très peu des recommandations comprises dans notre rapport de 1998 en ce qui concerne sa section des Services financiers. Elle n'a mis en œuvre aucune de nos recommandations concernant le rapport sur le rendement.

9.7 Ni le ministère de l'Éducation ni le ministère de la Santé et des Services communautaires n'ont encore mis en œuvre la recommandation de notre rapport de 1998 au sujet du rapport sur les Initiatives à la petite enfance.

9.8 Le ministère de la Santé et des Services communautaires continue à avancer dans la mise en œuvre des recommandations présentées dans notre rapport de 1997 au sujet du service d'ambulance aérienne.

9.9 Le ministère de la Santé et des Services communautaires a largement mis en œuvre les recommandations de notre rapport de 1998 concernant les services d'ambulance au sol.

9.10 Le ministère de la Santé et des Services communautaires prend des mesures pour donner suite aux recommandations de notre rapport de 1998 sur la gouverne et la reddition de comptes des corporations hospitalières.

9.11 Les corporations hospitalières régionales de la province ont déclaré avoir largement mis en œuvre les recommandations de notre rapport de 1998 au sujet de leurs arrangements en matière de gouverne et de reddition de comptes.

9.12 Le ministère du Développement des ressources humaines n'a pas donné suite à notre recommandation de 1998 au sujet du contrat de maintenance du système NB Case.

9.13 Le ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie n'a toujours pas mis en œuvre les recommandations de notre rapport de 1997 sur les recettes perçues aux termes de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques*.

9.14 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services prend des mesures pour mettre en œuvre les recommandations de notre rapport de 1997 concernant la privatisation du centre de traitement de données du gouvernement provincial. Deux questions importantes ne sont toutefois toujours pas résolues.

Ministère du Développement économique et du Tourisme

9.15 Dans notre rapport de 1998, nous avons formulé 22 recommandations à la suite d'une vérification de la section des Services financiers du ministère. Cette section fournit de l'aide financière aux entreprises. Nous avons également formulé 7 recommandations visant à aider le ministère à accroître l'efficacité de son rapport sur le rendement.

Aide financière aux entreprises

9.16 Nous avons recommandé que le manuel des directives et des procédures soit mis à jour en ce qui concerne l'évaluation des demandes afin de tenir compte de la pratique actuelle, y compris des indications sur l'application des méthodes en place pour la période de récupération économique et l'évaluation des risques. Les domaines où le jugement discrétionnaire est permis dans l'évaluation des demandes devraient être précisés, tandis que les domaines où une procédure particulière doit être suivie devraient être soulignés. Le ministère devrait évaluer les demandes conformément à son manuel des directives et des procédures ou, le cas échéant, verser au dossier des explications suffisantes sur les motifs pour lesquels le processus n'a pas été suivi. Une telle façon de procéder assurera une évaluation uniforme des demandes par le personnel.

9.17 Réponse du ministère :

Le 25 septembre 1998, une note interne a été envoyée au Groupe des programmes financiers pour lui demander de suivre une nouvelle présentation.

La nouvelle présentation contribue à mieux renseigner les responsables de projet sur la pratique actuelle. Notamment, des aspects comme la période de récupération économique, l'évaluation des risques et le programme de surveillance sont élaborés et expliqués plus en détail et accompagnés d'une documentation suffisante.

La nouvelle méthode est à l'étape de la mise en œuvre; elle sera réexaminée et améliorée au cours des six prochains mois, puis intégrée au manuel des directives et des procédures du ministère.

La méthode suivie pour établir la période de récupération économique fait déjà partie du manuel des directives et des procédures. [Traduction.]

9.18 Nous avons recommandé que le manuel des directives et des procédures définisse des seuils d'acceptation repères pour chaque critère de sélection ainsi que des lignes directrices pour évaluer l'information sur les clients.

9.19 Réponse du ministère :

Notre principal repère est la période de récupération économique. Le manuel des directives et des procédures contient la décision 96.0505 du Conseil de gestion, laquelle définit les repères de la période de récupération économique et la méthode de calcul. Bien que la décision mentionne seulement les prêts-subsidies sans intérêt, nous appliquons cette méthode à toutes les formes d'assistance financière.

L'autre repère « décisif » est la compatibilité entre le projet et les stratégies de développement économique. Cette section fera également partie du manuel des directives et des procédures.

D'autres points majeurs sont traités et évalués dans le cadre de l'évaluation globale de la demande d'aide du client. Ces points ne sont pas visés par des seuils d'acceptation repères. À notre avis, l'ajout de tels repères pourrait avoir comme effet de restreindre l'objet du processus de présentation et d'évaluation. [Traduction.]

9.20 Nous avons recommandé que chaque dossier de client documente chacun des critères de sélection pris en considération et montre s'il satisfait au repère établi. Des informations et des analyses à l'appui de l'évaluation et une conclusion relative à chaque critère et analyse clé devraient également figurer au dossier.

9.21 Réponse du ministère :

Nous sommes d'accord dans une certaine mesure. Comme il est discuté plus tôt, seuls certains facteurs sont visés par des repères définis. Pour ces facteurs, les dossiers de client comprendront de la documentation sur le processus d'évaluation et sur la conclusion, et cette façon de procéder

sera consignée dans le manuel des directives et des procédures. [Traduction.]

9.22 Nous avons recommandé que, dans les cas où l'approbation d'une demande est approuvée bien qu'un repère ou plus n'ait pas été atteint, une justification de l'approbation soit consignée au dossier.

9.23 Réponse du ministère :

Dans les cas où le projet est recommandé par le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick, l'approbation sera justifiée par écrit. Le processus sera précisé dans le manuel des directives et des procédures. [Traduction.]

9.24 Nous avons recommandé que, dans les cas particuliers où les critères de sélection et les informations clés n'étaient pas tous pris en considération, la justification des omissions soit consignée au dossier.

9.25 Réponse du ministère :

Cette façon de procéder est comprise dans nos nouvelles méthodes de présentation et sera expliquée dans le manuel des directives et des procédures. [Traduction.]

9.26 Nous avons recommandé que, dans les cas où cela augmenterait les chances de succès du demandeur, le ministère rende l'approbation de l'aide conditionnelle à la prise de mesures correctrices par le demandeur.

9.27 Réponse du ministère :

Les conditions énoncées par le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick ont toujours été incluses dans la lettre d'offre que signe le client. [Traduction.]

9.28 Nous avons recommandé que l'un des coordonnateurs des Services financiers examine tous les dossiers de clients pour s'assurer que toutes les étapes de la procédure ont été suivies avant d'envoyer la proposition au CDINB.

9.29 Réponse du ministère :

Les procédures seront modifiées pour faire en sorte que chaque dossier de client soit examiné avant l'envoi des propositions au Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick. [Traduction.]

9.30 Nous avons recommandé que les assertions des clients fassent l'objet d'une analyse et d'un examen suffisants pour déterminer, dans des limites raisonnables, si le projet est raisonnable et réalisable.

9.31 Nous avons aussi recommandé que les exigences visant la vérification des assertions des clients soient consignées dans le manuel des directives et des procédures.

9.32 Les documents de l'analyse et de l'examen effectués par le ministère pour déterminer la validité des assertions d'un client, de même que les documents justificatifs du client, devraient être versés au dossier du client.

9.33 Nous avons recommandé qu'il soit envisagé de faire appel à des spécialistes de l'extérieur pour évaluer les assertions faites par les demandeurs dans les cas où personne au ministère n'a l'expertise nécessaire dans le secteur industriel visé par le projet.

9.34 Réponse du ministère :

Le Groupe des programmes financiers, avec le soutien spécialisé de notre ministère ou d'autres ministères du gouvernement provincial, fait une vérification raisonnable des assertions du client pour voir si elles sont raisonnables et réalisables. Lorsque la situation le demande, nous faisons appel à des consultants spécialisés de l'extérieur.

Pour améliorer la surveillance des comptes du groupe, nous assurerons notamment un suivi mieux documenté des résultats obtenus par les clients sur nos investissements. Voilà qui nous fournira une source de données sur l'expérience, outil supplémentaire pour évaluer les assertions des futurs requérants.

Le manuel des directives et des procédures comprendra, dans le cadre du nouveau processus, des instructions sur la documentation et les pièces justificatives. [Traduction.]

9.35 Nous avons recommandé qu'il soit envisagé de hausser le seuil, qui est actuellement de 100 000 \$, pour les demandes d'aide devant être soumises au Conseil de gestion aux fins d'approbation.

9.36 Réponse du ministère :

La question est à l'étude. [Traduction.]

9.37 Nous avons recommandé que la charge de travail et les besoins en personnel soient examinés et modifiés au besoin afin de prévoir du temps pour les activités de surveillance essentielles.

9.38 Réponse du ministère :

Un examen de la dotation a été fait; le gouvernement a approuvé une demande d'accroissement du niveau de dotation et y a donné suite. [Traduction.]

9.39 Nous avons recommandé qu'un programme de surveillance soit élaboré pour chaque client dans le cadre du processus d'approbation de la demande. La portée et la nature des procédures de surveillance du programme devraient être fondées sur l'évaluation du risque que constitue le client. Le programme devrait être présenté au Conseil de développement industriel aux fins d'approbation dans le cadre du processus d'approbation de l'aide. Chaque client devrait faire l'objet d'une surveillance d'usage sur une base continue et opportune, comme il est indiqué dans son programme de surveillance approuvé.

9.40 Réponse du ministère :

À la suite du nouveau processus, nous avons adopté le plan de « surveillance des comptes ». Le plan est préparé par des agents et présenté au Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick dans le cadre du processus d'approbation de l'aide. Dans le cas des nouvelles approbations, les clients font l'objet d'une surveillance régulière, tel qu'il est précisé dans le plan de surveillance des comptes.

Au cours des deux à trois mois qui viennent, des plans de surveillance seront élaborés et suivis pour les autres clients « actifs », une fois le plan approuvé par le directeur des Programmes financiers.

Les activités de surveillance seront supervisées au sein du ministère. [Traduction.]

9.41 Nous avons recommandé que les informations relatives à la surveillance et au rapport sur le rendement que doit fournir le client soient précisées dans les ententes officielles. Pour tous les clients dont il est déterminé qu'ils constituent un risque élevé, ces informations devraient comprendre des états financiers vérifiés ainsi que des informations concernant la création d'emplois et la paie.

9.42 Réponse du ministère :

Selon la nouvelle méthode, les plans de surveillance des comptes approuvés par le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick sont joints aux lettres d'offre. Les lettres d'offre, qui sont signées par le client et le

ministre, assurent la conformité au plan de surveillance joint à la lettre. [Traduction.]

9.43 Nous avons recommandé que les exigences relatives aux programmes de surveillance et à la documentation des dossiers des clients ayant reçu une aide soient toutes consignées dans le manuel des directives et des procédures du ministère.

9.44 Réponse du ministère :

La nouvelle méthode est à l'étape de la mise en œuvre; elle sera réexaminée et améliorée au cours des six prochains mois, puis intégrée au manuel des directives et des procédures du ministère. [Traduction.]

9.45 Nous avons recommandé que des directives soient ajoutées au manuel des directives et des procédures du ministère pour traiter des mesures à prendre dans les cas où les activités de surveillance ont permis de déceler des problèmes. L'application de telles directives serait plus efficace si un régime de surveillance systématique était en place, puisqu'il permettrait une détection précoce des problèmes

9.46 Réponse du ministère :

Pour prendre en compte les améliorations dans les étapes de l'approbation et de la surveillance, les problèmes décelés grâce au plan de surveillance seront gérés sur une base discrétionnaire par les agents, sous supervision. D'autres mesures seront envisagées à la lumière de nouveaux résultats de la surveillance. [Traduction.]

9.47 Nous avons recommandé que les directives en matière de renonciation aux prêts soient clairement définies dans le manuel des directives et des procédures du ministère. Ces directives devraient préciser les étapes à suivre pour vérifier les assertions du client. Elles devraient aussi clairement stipuler dans quelles conditions la renonciation au prêt peut être recommandée et les circonstances dans lesquelles d'autres mesures doivent être prises.

9.48 Nous avons recommandé que les directives soient suivies pour déterminer s'il y a lieu de renoncer au prêt ou de prendre d'autres mesures.

9.49 La documentation des étapes suivies pour vérifier les assertions du client et les preuves à l'appui de ces assertions devraient être versées au dossier du client. Cette documentation devrait appuyer les mesures prises.

9.50 Réponse du ministère :

Des directives seront écrites en même temps que la mise à jour du manuel des directives et des procédures. [Traduction.]

9.51 Nous avons recommandé que des recours efficaces soient inclus dans les ententes de prêts afin de couvrir les cas de non-conformité par le client aux conditions de l'entente.

9.52 Des directives devraient être consignées dans le manuel des directives et des procédures du ministère pour expliquer les mesures à prendre dans les cas où le client n'a pas rempli les conditions de son entente.

9.53 Réponse du ministère :

Nous effectuerons un examen de notre entente de prêt type ainsi que des mesures correctrices. Nous consignerons par écrit des procédures qui viseront les cas de non-conformité grave. [Traduction.]

Rapport sur le rendement

9.54 Nous avons recommandé que l'énoncé de mission du ministère soit adopté officiellement.

9.55 Des objectifs stratégiques mesurables devraient être élaborés pour le ministère. Ces objectifs stratégiques devraient permettre une évaluation objective de la mesure dans laquelle le ministère réalise sa mission.

9.56 Le ministère devrait élaborer des définitions plus précises pour les indicateurs du rendement actuels qui ont trait à la création d'emplois et à la production de richesses.

9.57 Le ministère devrait élaborer des indicateurs du rendement à l'encontre desquels faire rapport sur tous les objectifs stratégiques, ce qui permettrait d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques et, par le fait même, sa mission.

9.58 Réponse du ministère :

Le ministère effectue actuellement avec le Conseil exécutif et le ministère des Finances un examen complet des programmes au cours duquel tous les points mentionnés seront étudiés. [Traduction.]

9.59 Nous avons recommandé que le ministère communique des objectifs annuels pour tous les indicateurs du rendement consignés dans le rapport annuel du ministère. Communiquer les résultats réels par rapport aux objectifs annuels devrait permettre l'évaluation annuelle du

degré de réussite du ministère dans la réalisation des objectifs stratégiques. Ces objectifs annuels pourraient faire partie d'objectifs à plus long terme établis dans le supplément des indicateurs du rendement du budget principal pour certains indicateurs du rendement.

9.60 Réponse du ministère :

Des objectifs annuels sont compris dans le rapport 1997-1998 du ministère du Développement économique, du Tourisme et de la Culture. Dorénavant, les objectifs seront présentés et améliorés. [Traduction.]

9.61 Nous avons recommandé que le ministère se conforme pleinement à tous les aspects de la politique gouvernementale sur les rapports annuels dans ses futurs rapports annuels. En particulier, il y aurait lieu d'ajouter les points suivants dans le rapport annuel.

- **Une discussion sur la pertinence continue des programmes clés du ministère.**
- **Une discussion du niveau d'accueil des programmes clés du ministère par les groupes cibles.**
- **La communication d'informations financières importantes sur les résultats réels par rapport au budget.**
- **Une explication de tout écart important par rapport au budget.**

9.62 Réponse du ministère :

Nous ferons notre possible dans notre rapport annuel de 1998-1999 pour nous conformer entièrement à la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial. [Traduction.]

9.63 De plus, nous avons noté que, une fois les objectifs stratégiques du ministère définis, il serait utile que les indicateurs du rendement et les textes décrivant les réalisations soient présentés dans le rapport annuel par objectif stratégique. Il serait alors beaucoup plus facile pour les lecteurs d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques.

9.64 Réponse du ministère :

Le rapport 1997-1998 du ministère du Développement économique, du Tourisme et de la Culture comprend des objectifs stratégiques. Dorénavant, des objectifs seront présentés et améliorés. Cette année, les objectifs stratégiques seront présentés au Conseil de gestion en novembre.

Pour la toute première fois, tous les ministères du gouvernement du Nouveau-Brunswick qui font rapport sur la

mesure du rendement se réuniront sous peu pour travailler sur la question. [Traduction.]

9.65 Partant de notre examen de 2000, nous sommes déçus de constater que, à notre avis, seulement deux des 22 recommandations ayant trait à la section des Services financiers ont pleinement été mises en œuvre. Ces deux recommandations, qui sont présentées aux paragraphes 9.39 et 9.41 du présent chapitre, portent sur les activités de surveillance. Nous considérons que quatre autres recommandations ont été partiellement mises en œuvre et que 16 des 22 recommandations n'ont pas eu de suites. Une raison majeure semble être la réorganisation des ministères du gouvernement et la nécessité de clairement définir les rôles et les responsabilités qui sont maintenant partagés entre le ministère des Investissements et des Exportations et Entreprises Nouveau-Brunswick. Un certain nombre de nos recommandations sont censées être intégrées à un nouveau manuel des directives et des procédures que le ministère des Investissements et des Exportations devrait avoir achevé et mis en vigueur d'ici décembre 2000.

9.66 Aucune de nos recommandations concernant le rapport sur le rendement du ministère n'a été pleinement mise en œuvre. À la suite de la réorganisation des ministères, le ministère auquel s'adressaient nos recommandations n'existe plus. Étant donné la réorganisation imminente, aucun changement important n'a été apporté au rapport annuel de 1998-1999 de l'ancien ministère, et aucun n'est attendu dans celui de 1999-2000. Nous considérons que nos recommandations demeurent valides pour les deux nouveaux ministères et nous chercherons des preuves de leur mise en œuvre dans leurs futurs rapports annuels.

Ministère de l'Éducation

9.67 Dans notre rapport de 1998, nous avons formulé une recommandation qui découlait de notre vérification de la réponse du gouvernement aux recommandations de la Commission sur l'excellence en éducation.

9.68 **Nous avons recommandé que les résultats de l'évaluation des Initiatives pour la petite enfance soient déposés à l'Assemblée législative.**

9.69 La recommandation n'a pas encore été mise en œuvre.

9.70 Comme il est expliqué dans notre rapport de 1998, le ministère de la Santé et des Services communautaires (maintenant Santé et Mieux-être) a élaboré une méthode assez complexe pour l'évaluation des Initiatives à la petite enfance. L'évaluation est en cours et a porté initialement sur les enfants nés en 1994, mais aucun résultat n'a été déposé jusqu'à présent à l'Assemblée législative.

**Ministère de la Santé et
des Services
communautaires****Service d'ambulance
aérienne**

9.71 Dans notre rapport de 1997, nous avons formulé six recommandations à la suite d'une vérification du Service d'ambulance aérienne géré par la Direction des Services d'ambulance du ministère.

9.72 Nous avons recommandé que, à l'avenir, les contrats de location soient signés avant le début de la période couverte par le contrat.

9.73 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Nous sommes d'accord sur le fait qu'il est de loin préférable d'achever les négociations finales avant la mise en oeuvre de tout contrat de service, mais il a fallu commencer à fournir le service avant que cela puisse être fait. Le ministère et les fournisseurs de service ont par contre dûment signer avant le début du service un protocole d'entente engageant les parties à respecter les dispositions, les conditions et les limites de la demande de proposition et la réponse du fournisseur à cette demande. Le ministère de la Justice a examiné le document et considère que de tels documents ont force exécutoire pour les deux parties. [Traduction.]

9.74 Nous avons recommandé que des objectifs clairs et mesurables soient élaborés pour le service d'ambulance aérienne et que ces objectifs soient liés au mandat actuel du service d'ambulance aérienne.

9.75 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Une demande d'agrément du service sera faite en 1998-1999 auprès de la Commission on Accreditation of Air Medical Services. Pour présenter une demande, des buts et des objectifs doivent être établis et mesurés. Ceux-ci seront intégrés au mandat. [Traduction.]

9.76 Nous avons recommandé qu'un ensemble adéquat de rapports d'exploitation soit élaboré par Ambulance aérienne N.-B. et remis à la Direction des services d'ambulance sur une base régulière. Ces rapports permettront aux responsables de surveiller les activités d'Ambulance aérienne N.-B. et d'évaluer le degré auquel les objectifs stratégiques sont atteints.

9.77 Nous avons recommandé en outre que les rapports d'incident et les réponses aux questionnaires soient résumés et inclus dans un rapport régulier remis aux responsables de la Direction des services d'ambulance.

9.78 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

La question sera traitée sous deux aspects : l'élaboration d'un plan d'information stratégique pour le programme des Services d'ambulance afin d'établir une approche intégrée des besoins en matière de contrats, de finances, d'activités aériennes et terrestres, de renseignements sur les patients, d'inspection et d'application des normes, et la préparation de la demande d'agrément du service, qui nécessitera l'établissement d'un mécanisme intégré de rapports normalisés pour le service d'ambulance aérienne.

[Traduction.]

9.79 Nous avons recommandé que les tarifs par service facturés aux autres provinces soient réévalués pour faire en sorte qu'ils suffisent à couvrir tous les coûts liés à la prestation du service d'ambulance aérienne.

9.80 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

L'entente tripartite actuelle entre la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick expire le 31 mars 1998. Les observations faites seront prises en compte à ce moment-là. Durant la négociation de toute entente du genre, il faut s'assurer de ne pas dépasser la valeur marchande du service. [Traduction.]

9.81 Nous avons recommandé que les installations actuelles soient réévaluées et que les améliorations nécessaires soient apportées.

9.82 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Nous travaillons en collaboration avec l'entrepreneur du service d'aviation pour explorer des possibilités d'amélioration; l'aéroport de Moncton n'offre toujours pas d'espace de hangar additionnel. Pour ce qui est des installations où est logée la fonction de coordination, un examen détaillé sera entrepris dans le cadre de l'évaluation d'un projet pilote pour l'acheminement des ambulances au sol. Les changements appropriés seront apportés à la suite de cette évaluation. [Traduction.]

9.83 Selon notre examen de 2000, le ministère continue à avancer dans la mise en œuvre de nos recommandations. Cependant, il n'y a toujours pas d'objectifs mesurables pour le service d'ambulance aérienne. La demande d'agrément du service, mentionnée dans la réponse initiale du ministère, n'a pas encore été préparée. Des rapports d'exploitation sont produits et examinés régulièrement, mais les rapports d'incident ne sont toujours pas résumés ni inclus dans les

rapports réguliers. Le gouvernement a pris la décision de facturer les autres provinces pour tous les coûts fixes et variables engagés dans la prestation des services d'ambulance aérienne et négocie actuellement de nouvelles ententes avec la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard. Les installations actuelles du service d'ambulance aérienne ont été améliorées.

Services d'ambulance

9.84 Dans notre rapport de 1998, nous avons formulé deux recommandations à la suite de la vérification des conséquences du retrait des services d'ambulance bénévoles de l'Ambulance Saint-Jean en 1996.

9.85 Nous avons recommandé que le ministère évalue le succès du modèle du secteur privé et compare les avantages supplémentaires aux coûts accrus. Dans notre travail, nous encourageons la reddition de comptes et, à cet égard, nous conseillons de publier les résultats d'une telle analyse dans le rapport annuel du ministère.

9.86 Réponse du ministère :

Le ministère continue à étudier ses options opérationnelles et stratégiques en ce qui concerne l'efficacité et l'efficience de la prestation des services d'ambulance. Des mesures ont été prises pour recueillir des informations opérationnelles, cliniques et financières dans une telle optique. Nous avons l'intention de poursuivre ce travail en 1999-2000.

[Traduction.]

9.87 Nous avons recommandé que le ministère continue de travailler à l'élaboration de lignes directrices en matière de financement et de normes afin d'utiliser les deux pour déterminer les taux de rémunération des fournisseurs de source unique et pour évaluer les demandes de propositions.

9.88 Réponse du ministère :

Le ministère a mis en œuvre jusqu'à présent plusieurs lignes directrices en matière de financement, et le travail se poursuit en vue de l'élaboration de paramètres pour la mise en œuvre future. En particulier, des lignes directrices ont été établies pour les dépenses variables selon la distance parcourue, la rémunération, la rétribution des bénévoles, les salaires administratifs, les bénéfices non répartis et l'approvisionnement. [Traduction.]

9.89 Notre examen de 2000 nous a convaincus que le ministère a largement mis nos recommandations en œuvre. Bien que le ministère n'ait pas inclus les résultats de ses analyses dans son rapport annuel,

nous croyons qu'il a effectué une évaluation pertinente de ses options en matière de services d'ambulance.

Gouverne des corporations hospitalières

9.90 Dans notre rapport de 1998, nous avons formulé six recommandations au ministère concernant ses responsabilités dans le domaine de la gouverne et de la reddition de comptes des corporations hospitalières.

9.91 Nous avons recommandé que le ministère de la Santé et des Services communautaires, en consultation avec les corporations hospitalières régionales, précise et consigne par écrit les rôles et les responsabilités des conseils régionaux et du ministère en ce qui a trait à l'élaboration de politiques et au processus décisionnel.

9.92 Nous avons recommandé que le ministère affecte des budgets à long terme aux corporations hospitalières pour faciliter la planification stratégique et opérationnelle des conseils. Il faudrait que les conseils aient la possibilité de contribuer à l'établissement du budget à long terme.

9.93 Nous avons recommandé que le ministère élabore des mécanismes formels pour obtenir les rétroactions des corporations et conseils régionaux en ce qui a trait aux décisions stratégiques et aux directives envisagées par le gouvernement.

9.94 Nous avons également recommandé que le ministère s'efforce d'améliorer la rapidité avec laquelle il communique les décisions stratégiques et les directives aux corporations et conseils hospitaliers régionaux.

9.95 Nous avons recommandé que le ministre/ministère examine et approuve en bonne et due forme les plans stratégiques des corporations hospitalières régionales avant leur adoption.

9.96 Nous avons recommandé que le ministre/le ministère exige des corporations hospitalières régionales qu'elle élaborent des indicateurs du rendement pour leurs objectifs stratégiques et qu'elles fixent des cibles annuelles pour chaque indicateur du rendement déterminé. Il faudrait que le ministre approuve les indicateurs et les cibles de rendement. Le ministre/le ministère devrait aussi songer à fixer, au besoin, des indicateurs du rendement ayant trait aux normes pour toutes les corporations régionales. Ces indicateurs pourraient servir à des fins de comparaison.

9.97 Selon notre examen de 2000, nous sommes persuadés que le ministère prend des mesures pour mettre nos recommandations en œuvre. Jusqu'à présent, trois de nos recommandations, qui ont trait à la communication entre le ministère et les corporations hospitalières régionales, ont été mises en œuvre. Les trois autres recommandations

Gouverne des corporations hospitalières

sont à l'étude. Le ministère souhaite élaborer un processus budgétaire à plus long terme. Il tente aussi d'adopter un rôle plus proactif dans la planification stratégique des corporations hospitalières régionales, et il travaille avec les corporations pour mettre au point des indicateurs du rendement. Cependant, dans chacun de ces domaines, il n'a pas été donné suite à nos recommandations spécifiques.

9.98 Dans notre rapport de 1998, nous avons adressé neuf recommandations aux huit corporations hospitalières régionales de la province à la suite d'un examen des arrangements des corporations en matière de gouverne et de reddition de comptes.

9.99 En 2000, nous avons écrit à chacune des corporations hospitalières régionales pour obtenir l'état actuel de leur réponse à nos recommandations. Nous avons pris les réponses au mot, sans tenter de les vérifier ou d'en confirmer leur validité de quelque manière. Les réponses sont résumées à la suite de chaque recommandation.

9.100 Nous avons recommandé que les conseils des corporations hospitalières régionales élaborent et tiennent à jour des profils modèles pour les nouveaux membres, en consultation avec le ministre de la Santé et des Services communautaires. Il y aurait lieu pour le conseil et le ministre de consulter ces profils modèles pour la sélection de nouveaux membres potentiels. Les profils comprendraient des exigences générales et tenteraient aussi de tenir compte des exigences particulières des conseils individuels.

9.101 La plupart des conseils reconnaissent que des profils modèles seraient utiles, et certains ont déclaré que de tels profils étaient en voie d'élaboration. Des régions ont dit que des profils modèles n'étaient pas très pratiques ou que d'autres arrangements officieux étaient en vigueur pour assurer des conseils bien représentatifs.

9.102 Nous avons recommandé que des séances d'initiation soient offertes à tous les nouveaux membres de conseil et qu'il soit obligatoire d'y assister pour siéger au conseil.

9.103 Tous les conseils ont signalé que cela est en cours.

9.104 Nous avons recommandé que chaque conseil hospitalier régional dresse pour les membres individuels des descriptions de poste clairement énoncées ainsi qu'une description des rôles, des responsabilités et des obligations redditionnelles du conseil dans son ensemble.

9.105 La plupart des conseils ont signalé que cela est fait. Certains conseils ont déclaré que les fonctions et les responsabilités des membres du conseil et du bureau de direction sont définies dans les règlements administratifs de la corporation.

9.106 Nous avons recommandé que tous les conseils élaborent une politique de la formation à l'intention de leurs membres. Une telle politique pourrait comporter l'obligation pour tous les membres de conseil de suivre une certaine formation de base. Il y aurait lieu de régulièrement examiner et mettre à jour la politique.

9.107 La plupart des conseils ont signalé que des possibilités de formation sont offertes et que les membres du conseil en tirent parti. Des conseils ont admis n'avoir aucune directive exigeant de leurs membres qu'ils suivent une formation mais qu'une telle directive est en voie d'élaboration ou le sera.

9.108 Nous avons recommandé que les plans stratégiques des corporations soient mis à jour au moins aux trois ans. Les conseils devraient participer à l'élaboration des plans, pas seulement à leur approbation.

9.109 La plupart des conseils ont déclaré participer directement à la planification stratégique et que les plans sont mis à jour régulièrement, en général aux trois ans.

9.110 Nous avons recommandé que la répartition des responsabilités entre le directeur général et le conseil soit définie par écrit dans chaque corporation hospitalière régionale.

9.111 La plupart des conseils ont signalé que les fonctions du président-directeur général sont clairement définies, souvent dans les règlements administratifs de la corporation. Un certain nombre de conseils ont aussi présenté des documents qui décrivent les responsabilités des membres du conseil.

9.112 Nous avons recommandé que les rapports de gestion fournis au conseil soient formellement structurés de façon à fournir des comparaisons entre le rendement réel et le rendement visé. De plus, une partie des rapports devrait traiter du respect des politiques du conseil par la direction ainsi que de la formation des membres. Ces rapports seraient fournis à intervalles réguliers.

9.113 Tous les conseils ont déclaré recevoir de la direction des rapports réguliers qui comparent le rendement réel avec le rendement visé. Un certain nombre ont également précisé qu'ils travaillaient avec le ministère de la Santé et du Mieux-être pour élaborer d'autres indicateurs du rendement.

9.114 Nous avons recommandé que les corporations hospitalières régionales se conforment à tous égards à la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial dans leurs futurs rapports annuels.

9.115 La plupart des conseils sont d'accord avec l'esprit de la recommandation. Un certain nombre ont exprimé l'opinion selon laquelle la directive n'est pas facile à adapter au milieu hospitalier et que leurs rapports annuels répondent à des exigences promotionnelles aussi bien que redditionnelles.

9.116 Nous avons recommandé que la présidence du conseil et le directeur général de chaque corporation hospitalière régionale comparaissent annuellement devant le Comité des corporations de la Couronne.

9.117 Comme il est mentionné ailleurs dans le présent rapport, toutes les corporations hospitalières régionales ont comparu aux audiences du Comité des corporations de la Couronne à partir de janvier 2000.

9.118 À la lumière des réponses reçues des conseils des corporations hospitalières régionales, il semble que nos recommandations aient été largement mises en œuvre.

9.119 Dans notre rapport de 1998, nous avons formulé deux recommandations à la suite d'une vérification de la mise en œuvre du système automatisé NB Case du ministère.

9.120 Nous avons recommandé que DRH prépare une analyse du coût intégral d'autres méthodes d'exploitation et de maintenance du système NB Case. Cette analyse devrait être préparée avant l'expiration de l'entente actuelle avec Andersen Consulting.

9.121 Réponse du ministère :

DRH a toujours l'intention d'explorer les possibilités relatives au contrat de maintenance avant l'expiration de l'entente actuelle avec Andersen Consulting. DRH est d'avis que la relation avec Andersen Consulting a été fructueuse et qu'il a reçu pour son investissement un soutien solide et efficace à un prix concurrentiel; on reconnaît toutefois que d'autres options sont possibles en matière de soutien et que le gouvernement s'est réorienté vers l'impartition comme solution privilégiée pour ce genre de travail. Le ministère prévoit examiner ses options au printemps de 2000. [Traduction.]

9.122 Nous avons recommandé que le ministère fasse apporter les changements nécessaires au système NB Case pour permettre l'établissement d'une piste de vérification adéquate pour toutes les entrées dans le SIF.

Ministère du Développement des ressources humaines

9.123 Réponse du ministère :

La solution à la recommandation a été mise en œuvre le 7 octobre 1998. DRH-NB suppose que la question a été résolue à la satisfaction du Bureau du vérificateur général et considère qu'elle est close, à moins de recevoir d'autres rétroactions du vérificateur général. [Traduction.]

9.124 Selon notre examen de 2000, le ministère a mis en œuvre notre deuxième recommandation. Quant à la première, le ministère a opté pour une prolongation de deux ans de son contrat de maintenance avec Andersen Consulting. Il semble toutefois qu'aucune analyse des solutions de rechange n'a été faite avant la prise de la décision. Le ministère a choisi le chemin de la stabilité et de la continuité à une époque de changements organisationnels considérables.

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

9.125 Dans notre rapport de 1997, nous avons formulé huit recommandations à la suite d'une vérification portée sur les recettes reçues en application de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* et sur les redevances découlant de l'exploitation de la potasse.

9.126 **Nous avons recommandé que le ministère poursuive ses efforts visant à améliorer les formules de déclaration d'impôt exigées par la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* et veille à ce que les révisions nécessaires soient apportées aux règlements.**

9.127 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

*Le ministère est d'accord avec la recommandation. Le ministère poursuivra ses efforts visant à améliorer les formules de déclaration d'impôt exigées par la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques*, et ce projet en cours mènera à l'ajout de la version électronique des formules aux règlements.*

*Le ministère procède actuellement à une révision de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* et de ses règlements; les modifications qui s'ensuivront seront achevées d'ici mars 1998 et déposées à l'Assemblée législative à la séance automnale de 1998. [Traduction.]*

9.128 **Nous avons recommandé que le ministère modifie la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* de façon à exiger du contribuable qu'il fournisse un état des résultats d'expectation vérifié de ses activités au Nouveau-Brunswick ou une opinion de vérificateur sur un relevé d'impôt exigible aux fins de la loi.**

9.129 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Nous sommes d'accord avec la recommandation et prendrons des mesures pour inclure une telle exigence dans le train de mesures législatives qui sera achevé d'ici mars 1998.

[Traduction.]

9.130 Nous avons recommandé que la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* soit modifiée de façon à indiquer que les principes comptables généralement reconnus constituent la méthode comptable de base.

9.131 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Nous sommes d'accord, et un renvoi aux principes comptables généralement reconnus sera incorporé au train de mesures législatives qui sera achevé d'ici mars 1998.

[Traduction.]

9.132 Nous avons recommandé que le ministère finalise les baux révisés non signés pour la potasse.

9.133 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Nous sommes d'accord avec la recommandation et sommes en train de finaliser les baux, de concert avec notre avocat au ministère de la Justice. Les négociations sont complexes et longues; par conséquent, nous prévoyons une période de trois à six mois pour terminer cet exercice, ce qui nous porterait au 31 mars 1998. [Traduction.]

9.134 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que les deux producteurs calculent les redevances selon les baux signés.

9.135 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Il est pris note de votre recommandation, et des mesures sont prises pour faire en sorte que les deux compagnies se conforment aux baux actuels, indépendamment des négociations en cours. Nous soulignons toutefois que le fait de privilégier le rapport trimestriel au rapport mensuel, vu les fluctuations dans le prix de vente et dans la production, donnerait lieu à un coût de renonciation s'élevant à environ 280 000 \$ en faveur du gouvernement provincial. Ce chiffre est fondé sur des renseignements fournis par la compagnie pour la période allant de juillet 1995 à mars 1997.

[Traduction.]

9.136 Nous avons recommandé que, à l'expiration des baux actuels, le ministère accroisse ses rentrées de fonds en demandant aux producteurs de potasse de faire des versements mensuels.

9.137 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Il est pris note de votre recommandation, qui sera examinée par les deux parties durant les négociations qui auront lieu pour le renouvellement des baux en 2001. [Traduction.]

9.138 Nous avons recommandé que le ministère effectue une analyse des diverses méthodes de calcul des redevances avant que le ministre exerce l'option de changer unilatéralement la redevance en 2002. Nous avons recommandé qu'une redevance fondée sur la production soit l'une des méthodes envisagées.

9.139 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Il est pris note de votre recommandation, et nous sommes d'accord pour explorer les autres méthodes d'établissement des redevances avant le renouvellement des baux en 2001. [Traduction.]

9.140 Nous avons recommandé que le ministère améliore sa stratégie de vérification des producteurs de potasse.

9.141 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Nous sommes d'accord avec la recommandation et venons tout juste d'élaborer et de réaliser une stratégie de vérification des producteurs de potasse grandement renforcée, ce qui donne suite à votre recommandation visant une documentation plus officielle de la planification, de la réalisation et du rapport de la vérification. [Traduction.]

9.142 Comme nous le signalions en 1999, le ministère prend des mesures pour mettre nos recommandations en œuvre. Des propositions de modifications à la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* ont été rédigées, mais, en raison notamment des élections de 1999, elles n'ont toujours pas été présentées à l'Assemblée législative. Par contre, les baux révisés pour la potasse sont achevés et signés.

9.143 Dans notre rapport de 1997, nous avons formulé cinq recommandations à la suite d'une vérification portée sur la décision prise par le gouvernement de privatiser son centre de traitement des données.

9.144 Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services veille à ce que le consortium mette

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

le Centre informatique en conformité avec les exigences en matière de contrôles formulées dans le rapport des experts-comptables.

9.145 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Le consortium, de concert avec le ministère, s'occupe des questions visées par les suggestions d'amélioration. Le remplacement du protocole de sécurité TTSS est une entreprise très coûteuse pour le gouvernement, puisque des modifications majeures doivent être apportées à un important ensemble d'applications personnalisées. Les changements sont faits au fur et à mesure que les systèmes sont remplacés et que les budgets de soutien aux applications le permettent. Le rythme des modifications visant la conformité dépend largement du budget qui sera affecté à la priorité qu'est le remplacement du logiciel TTSS. [Traduction.]

9.146 Nous avons recommandé que l'article en question de l'entente soit clarifié afin que des informations financières adéquates puissent être obtenues des associés du consortium.

9.147 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Le but de l'article était de nous assurer que nous obtiendrions chaque année des preuves de la solvabilité des entreprises formant le consortium. Il n'est pas clair si les documents que nous obtenons représentent effectivement ce qui est demandé, ni si un rapport de vérification plutôt qu'un état financier répond à l'exigence. Quoi qu'il en soit, nous ne nous attendrions pas à une lettre de recommandations, à moins que le vérificateur externe trouve des écarts. Pour ce qui est de Datacor/ISM, l'entreprise a présenté une lettre attestant en fin de compte qu'une vérification avait été faite. Unisys pour sa part a répondu par un rapport annuel en précisant qu'Unisys Canada Inc. ne demande pas de vérification externe sur ses états financiers. Comme vous le savez cependant, la société mère aux États-Unis est cotée en bourse, et sa situation financière a fait l'objet d'une enquête au moment de l'acquisition de la technologie Clear Path en 1996-1997. Le contrat prévoit un « rapport sur les états financiers » et non des états financiers vérifiés. Le rapport de vérification externe de Datacor/ISM devrait peut-être être plus détaillé. Il est clair qu'Unisys n'a pas tenté de se conformer à une telle exigence, à moins qu'on accepte son rapport annuel comme preuve de sa solvabilité.

Il y a également lieu de noter que, en vertu du paragraphe 4.12(a), le gouvernement possède un droit étendu en matière de vérification, qu'il peut effectuer de façon confidentielle et

sans divulgation sur tous les livres, registres, documents et autres preuves. Comme rien n'indiquait chez aucun des associés la présence de problèmes financiers qui auraient eu des conséquences sur la réalisation du contrat, nous n'avons pas amorcé nous-mêmes une vérification. [Traduction.]

9.148 Nous avons recommandé que le ministère analyse les résultats de l'étude d'assurance de la valeur, qu'il en documente les résultats, qu'il formule, lorsqu'il y a lieu, des recommandations de changement et qu'il dresse un plan d'action approprié.

9.149 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Le ministère l'a fait. La section responsable de la gestion des marchés du ministère de l'Approvisionnement et des Services a examiné les résultats de l'étude en question et les a communiqués aux ministères. Le comité consultatif ministériel sur les marchés a reçu un rapport, qu'il a discuté et adopté à sa réunion du 21 mars 1997. [Traduction.]

9.150 Nous avons recommandé que le ministère examine le modèle d'imputation des coûts actuellement en usage et étudie les suggestions formulées par le groupe d'utilisateurs.

9.151 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

Les choses sont en branle. Les principes ont déjà été discutés avec le Comité directeur de la stratégie en matière de technologie de l'information. Il reste quelques détails à régler, mais nous sommes à mettre au point une recommandation. Nous sommes très conscients de la possibilité de payer deux fois pour le même service. Le prix de chaque service, y compris les services de l'ordinateur central, est établi séparément, et on s'efforce avec chaque nouvelle commande de s'assurer que le prix soutient la concurrence avec les tarifs du marché. Il serait possible, au fur et à mesure que les ministères quittent l'ordinateur central, que les ministères qui restent se retrouvent à en couvrir le prix, mais la situation est surveillée de près afin que les décisions prennent en compte les coûts irrécupérables et l'optimisation des ressources. Il s'agit d'un problème qui touche le gouvernement, traité selon une approche de planification collective. Un modèle d'imputation des coûts est à l'étude et sera bientôt soumis au gouvernement par Approvisionnement et Services pour fins de ratification. [Traduction.]

9.152 Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services se prévale des dispositions de l'entente prévoyant le transfert annuel d'un maximum de 15 % du coût

des ressources en personnel affecté à l'ordinateur central aux environnements client-serveur, ou qu'il renégocie cette partie de l'entente le cas échéant.

9.153 À l'époque, le ministère avait répondu ce qui suit :

L'utilisation gouvernementale de l'ordinateur central a continué à augmenter depuis sa prise en charge par le consortium. Lorsque cette utilisation diminuera, la section responsable de la gestion des marchés verra de près aux avantages découlant de la réaffectation. [Traduction.]

9.154 Comme nous le signalions en 1999, le ministère prend des mesures pour mettre nos recommandations en œuvre. Deux points importants ne sont toujours pas réglés et ont trait à notre recommandation du paragraphe 9.144 concernant les procédures de contrôle du centre de données. Le premier point est que le centre de données est incapable d'obtenir l'assurance selon laquelle ses procédures de sécurité entourant le traitement des opérations répondent aux normes acceptables de l'industrie. Le système de sécurité a été élaboré à l'interne par le gouvernement il y a plus d'une vingtaine d'années. Le deuxième point est que le centre de données n'a pas de plan antisinistre assurant le maintien de services au gouvernement en cas de panne majeure. Le ministère a indiqué que, en raison des coûts, il est peu probable que la situation change dans un proche avenir.

9.155 Il y a lieu de noter que la composition du Consortium qui exploite le Centre des données du gouvernement provincial a changé. Il est maintenant composé de Unisys Canada Inc. et de xwave.

Chapitre 10

Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contenu

Contexte	213
Étendue	214
Vérifications financières des ministères	215
Vérifications financières des organismes de la Couronne	222
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur	226

Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contexte

10.1 L'Assemblée législative approuve le budget qui établit les plans financiers du gouvernement. Les fonctions confiées à notre bureau exigent que nous vérifiions les résultats réels de ces plans et que nous fassions rapport de nos constatations à l'Assemblée législative.

10.2 Notre travail de vérification englobe des opérations financières dans tous les ministères. Nous vérifions en outre les régimes de retraite et d'autres fonds en fiducie.

10.3 Nous vérifions également les sociétés de la Couronne, les conseils, les commissions et autres organismes énumérés ci-dessous. D'ici la publication du présent rapport, nous aurons émis les états financiers vérifiés de tous les organismes mentionnés pour l'exercice à l'étude.

10.4 Organismes compris dans les comptes publics :

- Algonquin Golf Limited
- Algonquin Properties Limited
- Commission de l'assurance-récolte du Nouveau-Brunswick
- Commission des loteries du Nouveau-Brunswick
- Conseil consultatif sur la condition de la femme
- Conseil de la jeunesse du Nouveau-Brunswick
- Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick
- Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées
- Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick
- Gestion provinciale Ltée
- NB Agriexport Inc.
- Société d'aménagement régional
- Société d'aménagement régional – organisme de service spécial
- Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick
- Société de Kings Landing
- Société de voirie du Nouveau-Brunswick

10.5 Autres organismes :

- Le Centre communautaire Sainte-Anne
- Aide juridique du Nouveau-Brunswick
 - Fonds d'aide juridique en matière de droit criminel
 - Fonds d'aide juridique en matière de droit de la famille
- Fondation des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick

Étendue

10.6 Pour nous former une opinion sur les états financiers de la province, nous effectuons un travail de vérification sur les principaux programmes et activités des ministères. Nous vérifions en outre les principaux postes de recettes et un échantillon de dépenses prélevées parmi tous les ministères. Enfin, nous vérifions les contrôles entourant les systèmes centralisés.

10.7 Nous adoptons une approche similaire en ce qui a trait à notre travail de vérification des régimes de retraite de la province. Nous cherchons ainsi à nous former une opinion sur les états financiers de chaque régime.

10.8 Étant donné que les objectifs de ce genre de travail de vérification sont restreints, il se peut qu'il ne permette pas de repérer les questions qui pourraient être mises au jour au cours d'examens plus exhaustifs ou particuliers. Cependant, il révèle souvent des insuffisances ou des domaines d'intérêt que nous pouvons choisir d'approfondir au cours de notre travail de vérification de plus large portée.

10.9 Nous avons l'habitude de faire rapport de nos constatations aux hauts fonctionnaires des ministères visés et de leur demander de réagir. Si certaines de ces constatations ne sont pas comprises dans le présent rapport, c'est que nous considérons qu'elles ne sont pas suffisamment importantes pour les porter à l'attention de l'Assemblée législative.

10.10 Notre travail dans les organismes de la Couronne sert habituellement à nous permettre de nous former une opinion sur leurs états financiers. Au cours de notre travail, il se peut que nous notions des erreurs dans les documents comptables ou des faiblesses dans les contrôles comptables. Nous portons ces questions à l'attention de l'organisme en formulant des recommandations d'amélioration.

10.11 Le présent chapitre de notre rapport résume les questions ayant trait aux ministères, aux régimes de retraite et aux organismes de la Couronne que nous considérons comme importantes pour les députés de l'Assemblée législative.

10.12 Notre examen des questions traitées dans le présent chapitre de notre rapport est conforme aux normes de vérification généralement reconnues, y compris les contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires dans les circonstances. Les questions dont il

est fait rapport ne devraient pas servir à tirer des conclusions quant à la conformité ou à la non-conformité des questions dont il n'est pas fait rapport.

Vérifications financières des ministères

Résultats de la vérification par sondages des dépenses générales

10.13 Comme nous l'indiquons dans la section sur l'étendue de nos travaux, nous choisissons un échantillon de dépenses parmi les ministères, que nous vérifions par sondages. L'échantillon est prélevé au moyen de techniques d'échantillonnage statistique. Toutefois, dans certains cas, il est plus facile de vérifier les dépenses à l'aide d'autres procédés de vérification. Cette méthode globale nous permet de nous assurer que, dans l'ensemble, les dépenses provinciales consignées dans les états financiers sont correctes à tous égards importants

10.14 Nos vérifications par sondages et nos procédés ne visent pas seulement à relever les erreurs monétaires, qui sont peu nombreuses. Nous vérifions également si la dépense est correctement approuvée, est raisonnable dans les circonstances et est conforme aux lois, aux règlements et aux directives qui autorisent l'opération. Ce sont à ces égards que nous découvrons le plus d'insuffisances. Lorsque nous soupçonnons qu'une insuffisance constitue plus qu'un incident isolé, il nous arrive alors de prévoir des travaux de vérification supplémentaires dans le domaine concerné pour confirmer ou infirmer nos soupçons. Ces travaux supplémentaires peuvent avoir lieu au cours d'un exercice de vérification subséquent.

10.15 Les insuffisances que nous avons notées au cours de notre vérification de 2000 des dépenses sont résumées ci-dessous. Dans les cas où les insuffisances ont trait à des échantillons statistiques, le pourcentage du nombre d'éléments de l'échantillon est fourni.

- La documentation ne justifie pas adéquatement la dépense consignée (4,3 %). Par exemple, aucune entente n'est présente pour justifier le paiement, la documentation justificative ne concorde pas avec le montant payé, ou la pièce justificative est un courriel.
- Des opérations ne sont pas justifiées correctement (5,7 %). Par exemple, le paiement a été approuvé par des signataires non autorisés pour l'opération (le résultat de listes de signataires non à jour).
- Des paiements ont été faits en retard, exposant ainsi le gouvernement provincial au risque de devoir payer de l'intérêt sur les comptes en souffrance (2,6 %).
- Des achats ne concordaient pas avec le contrat ou le prix établi par appel d'offres (2,3 %).

10.16 Un problème que nous avons noté cette année est l'utilisation du courriel à l'appui de certaines opérations. La directive provinciale en vigueur ne permet pas de justifier une dépense au moyen d'un courriel.

10.17 On nous a dit que la directive relative à l'utilisation du courriel comme pièce justificative est à l'étude. Selon le contrôleur, les ministères doivent obtenir les meilleures pièces justificatives possibles dans les circonstances. La tendance vers l'utilisation du courriel dans un contexte de plus en plus électronique nous intéresse. Nous avons l'intention de surveiller la question au cours du prochain exercice. Nous pensons que la pratique actuelle et la politique du gouvernement devraient concorder.

10.18 Nous tenons à souligner que la province dépense au-delà de 4 milliards de dollars chaque année. Les cas dont il est question dans le présent chapitre de notre rapport représentent une infime portion de ces dépenses. Aucune organisation de grande taille ne peut fonctionner parfaitement en tout temps. Des erreurs peuvent survenir. L'immense majorité des opérations traitées par la province sont exactes, authentiques et conformes aux directives et aux mesures législatives établies.

Examen annuel des contrôles internes

Rapprochements bancaires

10.19 Les rapprochements bancaires mensuels sont un contrôle essentiel de la gestion et du contrôle des données financières du gouvernement. Au moment de notre vérification en mars, le dernier rapprochement effectué remontait au mois de décembre. Nous avons toutefois noté qu'un aspect clé des rapprochements bancaires est effectué quotidiennement. En effet, tous les jours, les chèques oblitérés font l'objet d'un rapprochement avec le système des comptes fournisseurs, et un suivi des écarts a lieu immédiatement.

10.20 Nous avons aussi noté que les rapprochements effectués ne sont ni signés, ni datés. De plus, bien que quelqu'un soit chargé de l'examen des rapprochements, il n'y a aucun élément probant de la réalisation de cet examen. Nous avons recommandé qu'un rapprochement bancaire soit effectué chaque mois en temps opportun. Le rapprochement devrait être signé, daté et revu. L'examen devrait être consigné sur le rapprochement pour confirmer sa réalisation.

Systeme de comptabilité financière du gouvernement provincial

10.21 Depuis quelques années, le Bureau du contrôleur travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un nouveau système de comptabilité financière pour le gouvernement provincial. Il est en train d'adapter le logiciel comptable Oracle Financials. En décembre 1999, ce nouveau système était utilisé pour traiter les paiements des opérations du gouvernement. Étant donné son importance et le fait que nous en dépendons pour notre vérification provinciale, nous avons décidé d'examiner le système. Notre examen a porté principalement sur la sécurité du système. Cependant, nous avons aussi des constatations à

faire relativement à l'examen du système par la section de la vérification interne et à la gestion globale des efforts d'élaboration du système.

Pas de processus officiel pour accorder ou modifier l'accès au système

10.22 Grâce aux discussions que nous avons eues avec les membres de l'équipe d'élaboration, nous avons découvert qu'il n'y a aucun processus officiel pour accorder l'accès aux nouveaux utilisateurs. À notre avis, il est extrêmement important de mettre en place un processus formel. Un tel processus fournit un mécanisme que le Bureau du contrôleur peut utiliser pour s'assurer que l'accès de tous les utilisateurs est valide et autorisé. Il offre également un processus que les ministères peuvent suivre pour demander l'accès.

Recommandation

10.23 Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur élabore et consigne par écrit une directive sur l'accès au système Oracle. Cette directive devrait décrire le processus à suivre pour accorder ou modifier l'accès des utilisateurs au système. Nous avons également recommandé que le Bureau du contrôleur informe les ministères du processus qu'ils doivent suivre pour demander l'accès au système.

Quatre utilisateurs du système Oracle avaient des fonctions incompatibles

10.24 Dans le cadre de notre examen du système Oracle, nous avons comparé les utilisateurs ayant un « accès de saisie » au système aux utilisateurs ayant une « responsabilité d'autorisation ». (Ce sont deux fonctions incompatibles, puisque la première permet à l'utilisateur d'entrer des opérations, et la deuxième permet à l'utilisateur de présenter ou d'autoriser le paiement relatif à l'opération.) Nous avons trouvé quatre utilisateurs qui avaient la capacité d'effectuer à la fois des opérations d'accès et d'autorisation. La séparation de ces deux fonctions est un important contrôle interne, puisqu'il empêche une personne d'avoir un contrôle total sur un paiement. Une bonne pratique comptable exige que les opérations soient commencées et approuvées par des personnes différentes. La discussion avec le Bureau du contrôleur a révélé qu'un membre du personnel s'assure effectivement, avant l'ajout d'un nouvel utilisateur, qu'il n'y a pas de responsabilités contradictoires. Cependant, cette vérification prend du temps, et les erreurs sont donc possibles. Le Bureau du contrôleur était censé apporter des changements pour éliminer de tels droits d'accès incompatibles.

Recommandation

10.25 Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur continue de s'assurer, avant d'approuver les responsabilités d'un utilisateur d'Oracle, qu'il n'y a aucun conflit. Il y aurait lieu toutefois de modifier la méthode de vérification afin qu'il soit plus facile de cerner les incompatibilités potentielles. De plus, le Bureau du contrôleur doit s'assurer que les droits des quatre utilisateurs que nous avons repérés soient modifiés pour éliminer les incompatibilités.

Utilisateurs multiples ayant des droits d'administrateur de système

10.26 Durant notre examen du système, nous avons remarqué qu'au moins quatre membres de l'équipe d'élaboration avaient des droits d'administrateur de système, droits qui confèrent à l'utilisateur un accès

complet au système. Selon les membres de l'équipe, le fait de pouvoir effectuer certaines des fonctions d'administration de système constitue en quelque sorte une relève à la fonction d'administration de système. Bien qu'une relève soit une bonne chose pour ce poste essentiel, nous nous demandons si plus de deux personnes devraient avoir des droits d'administrateur de système. L'augmentation du nombre d'utilisateurs ayant des droits d'administrateur de système accroît le risque d'erreur et d'accès non autorisé au système si le mot de passe devient connu.

Recommandation

10.27 Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur revoie la nécessité d'avoir de multiples utilisateurs (plus de deux) qui ont des droits d'administrateur de système.

Aucune documentation des fonctions de système uniques

10.28 Le Bureau du contrôleur a apporté de nombreuses modifications à l'application Oracle Financials originale. La documentation de telles adaptations et de leur impact sur l'application va nécessairement de pair avec cette activité, car l'application n'est plus ce qu'elle était au départ, et certaines composantes de l'application sont maintenant uniques à l'organisation. Si le personnel clé ne peut plus travailler sur le projet, cette documentation contribuera à protéger l'organisation contre les retards et les erreurs inutiles. En consultant cette documentation, le nouveau personnel devrait pouvoir rapidement connaître les caractéristiques uniques de l'application.

10.29 Grâce à nos discussions, nous avons appris que le Bureau du contrôleur a documenté bon nombre des adaptations qu'il a apportées à l'application, mais il faut en faire plus, en particulier dans le domaine de l'administration de la base de données.

Recommandation

10.30 Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur revoie la documentation de l'application Oracle pour s'assurer que toutes les caractéristiques uniques à son installation sont suffisamment documentées, ce qui est nécessaire en cas de roulement de personnel, y compris les fonctions uniques de l'administrateur de la base de données, de l'administrateur du système et de tout autre personnel clé.

Absence d'approbation écrite par la section de la vérification interne

10.31 La section de la vérification interne du Bureau du contrôleur examine tous les systèmes financiers clés mis en œuvre par le gouvernement pour s'assurer que ces systèmes sont dotés des contrôles internes adéquats. Avant la mise en production d'un système, le Bureau du contrôleur fournit son approbation écrite en se fondant sur les résultats de l'examen effectué par la section de la vérification interne.

10.32 On nous a dit que, dans le cas du système Oracle, la section de la vérification interne n'a pas effectué de tel examen officiel ni fourni son approbation écrite. Il y a au Bureau du contrôleur de nombreuses personnes travaillant sur le projet qui ont des connaissances en comptabilité financière. Ces personnes savent très bien que tout système doit avoir des contrôles internes solides. De plus, la gestionnaire de la

vérification des systèmes d'information assistait aux réunions régulières du projet et pouvait à cette occasion fournir son apport sur les questions et les problèmes qui surviennent. On nous a dit que, en raison des considérations susmentionnées, la section de la vérification interne n'a pas effectué d'examen officiel ni fourni son approbation écrite.

10.33 En l'absence d'un examen officiel par la section de la vérification interne, nous sommes d'avis que la personne ou le groupe chargé de l'essai du système devrait, par son approbation écrite, confirmer que les contrôles sont en place et fonctionnent correctement. Nous n'avons trouvé aucun élément probant de l'approbation par écrit du système. À notre avis, parce que la section de la vérification interne n'effectue par d'examen officiel du système, cela ne veut pas dire que le Bureau du contrôleur est déchargé de la responsabilité de s'assurer qu'une approbation écrite en bonne et due forme appuie la décision de mettre le système en œuvre. Cette approbation doit être accompagnée d'une preuve écrite montrant que le système a fait l'objet d'essais suffisants. Il y a aurait lieu de faire en sorte qu'une telle documentation soit rédigée pour toute mise à niveau importante future.

Recommandation

10.34 Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur approuve par écrit en bonne et due forme les décisions relatives à la mise en œuvre du système. Cette approbation devrait être accompagnée d'une preuve écrite montrant que le système est doté des contrôles internes adéquats et que ces contrôles sont efficaces.

Méthode d'élaboration du système et gestion du projet

10.35 Le système financier Oracle devait être mis en œuvre avant 2000, puisque le système qu'il remplaçait n'aurait pu effectuer certaines fonctions clés à la date butoir. Des composantes essentielles étaient effectivement en œuvre à cette date. Donc, le Bureau du contrôleur a réussi à atteindre l'un de ses principaux objectifs, à savoir assurer la mise en place des composantes clés du système avant 2000.

10.36 Au cours de notre examen, nous avons constaté que des documents importants qui accompagnent normalement les projets d'élaboration de système n'avaient pas été préparés. Ainsi, des documents sur des éléments tels qu'un plan détaillé du projet, un budget détaillé et un suivi détaillé des coûts du projet n'existent pas. Bien que le Bureau du contrôleur ait réussi à atteindre son principal objectif, nous nous demandons si sa réussite aurait été encore plus grande s'il avait suivi certains aspects des méthodes d'élaboration de système et des pratiques de gestion de projet habituels.

10.37 À notre avis, il serait utile pour le Bureau du contrôleur de préparer un plan du projet pour les améliorations du système qui n'ont pas encore été mises en œuvre. Un tel plan aiderait à déterminer l'ampleur et la durée prévue du projet. Il permettrait également aux ministères de connaître l'orientation future du système d'information financière du gouvernement provincial.

10.38 Nous croyons également qu'il serait utile pour le Bureau du contrôleur de préparer un budget des coûts futurs prévus pour le système. Bien que l'établissement d'un tel budget puisse être difficile, il fournira de l'information précieuse pour la prise de décisions. De plus, il servira à permettre la mesure du rendement et à renforcer la reddition de comptes.

10.39 Nous aimerions aussi que le Bureau du contrôleur suive les coûts du projet de manière détaillée. Ces coûts doivent comprendre non seulement les salaires de l'équipe d'élaboration, mais aussi une estimation du coût du personnel du Bureau du contrôleur et du ministère de l'Approvisionnement et des Services ayant travaillé à l'élaboration du projet, ce qui permettrait au gouvernement d'avoir une idée du coût réel du projet.

Recommandation

10.40 Nous avons recommandé que le Bureau du contrôleur mette en œuvre certains aspects clés des méthodes d'élaboration de système et des pratiques de gestion de projet habituels. En particulier, nous aimerions voir un plan et un budget visant la poursuite du projet. Nous avons également recommandé que le Bureau du contrôleur suive les coûts du projet et qu'il compare ces coûts au budget. L'information sera utile pour gérer le travail futur.

Ministère de l'Éducation

Rapprochement des comptes

10.41 Nous avons consacré une bonne partie de notre temps cette année à la vérification de certains comptes provisoires et comptes d'attente. Notre vérification a montré que les soldes d'ouverture et de clôture d'un compte important étaient incorrects. Nous croyons que l'erreur aurait pu être évitée si le ministère avait en place des procédures plus efficaces pour le rapprochement des comptes en fin d'exercice. Nous avons recommandé au ministère d'améliorer ses procédures de rapprochement en fin d'exercice.

Transfert de fonds à TéléÉducation

10.42 TéléÉducation est une direction du ministère. Elle reçoit pour accomplir son travail innovateur des fonds de différentes organisations gouvernementales, y compris le gouvernement fédéral, les collèges communautaires et la Commission de l'enseignement supérieur des provinces Maritimes (CESPM).

10.43 Nous avons deux préoccupations au sujet de la somme de 350 000 \$ transférée de la CESPM à TéléÉducation. La première est qu'il ne semble y avoir aucune entente écrite entre la CESPM et TéléÉducation pour préciser les montants à verser. À notre avis, il devrait y avoir une telle entente, ce que nous avons recommandé au ministère.

10.44 Deuxièmement, le ministère considère les fonds que TéléÉducation reçoit de la CESPM comme une réduction des dépenses, et non des recettes. Or, à notre avis, il ne fait aucun doute que les fonds reçus de la CESPM sont des recettes. Leur comptabilisation à titre de

réduction des dépenses masque la taille réelle de l'élément TéléÉducation. Nous avons recommandé que le ministère revoie ses procédures comptables et budgétaires visant TéléÉducation de sorte que les utilisateurs de l'information financière puissent avoir un portrait clair des plans et des résultats financiers.

Ministère des Municipalités et de l'Habitation

Subvention non autorisée

10.45 La *Loi sur l'urbanisme* précise que le ministre peut conclure un accord avec une commission d'aménagement pour le partage de ses dépenses. Nous avons examiné une subvention de 95 000 \$ versée à une commission d'aménagement, mais nous n'avons pu trouver aucune entente autorisant la subvention. D'après ce que nous comprenons, des subventions sont versées à des commissions d'urbanisme depuis 1995. Nous concluons que la subvention a été accordée sans l'autorisation nécessaire d'une manière qui n'est pas conforme à la loi.

Réponse du ministre

10.46 *Des ententes définies comme des contrats en bonne et due forme ne sont pas conclues entre les commissions de district d'aménagement et le ministre. À notre avis par contre, il existe des ententes définies comme des arrangements visant un plan d'action entre les commissions individuelles et le ministre. Une telle situation prévaut depuis 1995, ce que montre la publication d'un document intitulé A Proposal for Improving Service Delivery, les discussions et les négociations qui ont lieu entre les parties et le processus annuel d'approbation budgétaire, qui inscrit la subvention à titre de contribution au financement des commissions individuelles. Pour éliminer tout doute entourant l'interprétation des ententes, le ministre verra à obtenir des contrats signés de chaque commission. Cependant, nous ne croyons pas que le ministre ait dépensé des fonds « sans autorisation ». [Traduction.]*

Financement en situation d'urgence

10.47 Selon un règlement de la *Loi sur les mesures d'urgence*, les municipalités peuvent obtenir de l'aide du gouvernement lorsqu'un état d'urgence est proclamé. Nous avons constaté que des municipalités ont reçu de l'aide suivant ce qu'on a appelé l'onde de tempête de janvier 2000, alors qu'aucun état d'urgence n'avait été proclamé. Le ministre a accumulé une dépense de 2,4 millions de dollars.

Réponse du ministre

10.48 *Le ministre a agi en vertu de l'autorité conférée par l'article 9.1 de la Loi sur l'administration financière, qui accorde au ministre le pouvoir de conclure des ententes avec le gouvernement fédéral conformément à tout programme d'assistance financière du gouvernement du Canada. Des copies de la correspondance échangée entre la ministre des Municipalités et de l'Habitation et le ministre responsable de Protection civile Canada concernant l'aide accordée à la suite de l'onde de tempête de janvier 2000 en vertu du programme fédéral intitulé Accords d'aide financière en cas de catastrophe sont en dossier. Les modalités visant le versement de l'aide financière étaient conformes au manuel d'aide financière en cas de catastrophe. À notre avis, le ministre n'a pas effectué une dépense « sans autorisation ».*

10.49 *Nous reconnaissons qu'il semble y avoir une incompatibilité entre le Règlement 83-71 de la Loi sur les mesures d'urgence et la participation directe du personnel de l'Organisation des mesures d'urgence dans le versement de l'aide financière. Le ministère de la Sécurité publique a fait savoir qu'il réviserait le règlement et les modalités en vue de prendre toute mesure nécessaire. [Traduction.]*

**Ministère du Développement
des ressources humaines et
de l'Habitation**

10.50 Au 31 mars 2000, le ministère du Développement des ressources humaines et de l'Habitation (DRHH) avait dans ses comptes clients environ 27,5 millions de dollars à la suite de paiements en trop sous forme d'aide versée à des clients. Dans un rapport remis au ministère durant l'exercice, le contrôleur a recommandé au ministère d'envisager de nouveau de participer à un projet visant le recours à la procédure de compensation de Revenu Canada pour aider au recouvrement des paiements versés en trop.

10.51 Alors que le gouvernement provincial avait choisi à l'époque de ne pas participer à l'initiative, nous croyons comprendre que d'autres provinces ont recouvré des sommes considérables grâce à leur participation. Le personnel de DRHH a déclaré à notre bureau qu'il continue d'appuyer cette initiative de recouvrement. Nous avons recommandé que le gouvernement provincial conclue une entente avec Revenu Canada pour l'aider à recouvrer les paiements versés en trop.

**Vérifications financières
des organismes de la
Couronne**

**Société de voirie du
Nouveau-Brunswick**

10.52 Le 22 janvier 1998, le gouvernement provincial, par l'entremise de la Société de voirie du Nouveau-Brunswick, a conclu des ententes avec un consortium du secteur privé formé de Maritime Road Development Corporation (MRDC) et d'une entreprise à but non lucratif, New Brunswick (F-M) Project Company Inc. (Project Co.), en vue de l'aménagement, de la conception, de la construction, de l'exploitation, de l'entretien et du financement d'une route à péage entre Longs Creek et Moncton.

10.53 Le 1^{er} mars 2000, l'entente relative à la route entre Fredericton et Moncton a été modifiée pour abolir la perception des péages sur la route. La dette sous-jacente basée sur le péage sera remboursée au moyen de paiements en rapport avec le débit de circulation. Il s'agit de paiements mensuels fondés sur l'utilisation de la route qui sont versés à Project Co. par le gouvernement provincial par l'entremise de la Société de voirie. En vertu des ententes modifiées, le gouvernement continue à être responsable du versement de paiements semestriels, par l'entremise de la Société de voirie, afin d'assurer le service de la dette basée sur le bail émise par Project Co.

**Répercussions directes sur les
coûts**

10.54 La Société de voirie a engagé certains coûts directs en rapport avec l'abolition du péage sur la route entre Fredericton et Moncton, comme le montrent les modifications aux ententes du 1^{er} mars 2000.

Droit versé à Maritime Road Development Corporation	30 000 000 \$
Remboursement des coûts engagés par Maritime Road Development Corporation	400 000 \$
Droit versé aux prêteurs de la dette basée sur le péage	1 015 000 \$
Frais juridiques de la New Brunswick (F-M) Project Company Inc.	58 469 \$
Frais juridiques et autres frais de la Société de voirie du Nouveau-Brunswick	501 331 \$

10.55 Selon les états financiers du 31 mars 2000 de la Société de voirie, les coûts directs totaux liés à l'élimination des péages étaient de 31 974 800 \$.

10.56 Les coûts directs supplémentaires qui seront engagés durant l'exercice 2000-2001 ont trait à l'enlèvement des postes de péage et à la remise en état de leur emplacement. D'après ce que nous comprenons, ces coûts seront assumés par Project Co. et remboursés par le gouvernement provincial selon un échéancier de paiements sur le bail.

Autres répercussions sur les coûts

10.57 La décision d'abolir le péage sur la route a réduit le coût d'immobilisation global du projet. En effet, l'abolition du péage signifiait l'annulation de la construction des postes de péage et des coûts connexes reliés au fonctionnement, au maintien et à la gestion du système. Un communiqué de presse du gouvernement du Nouveau-Brunswick daté du 1^{er} mars 2000 précise que les économies découlant de l'abolition du péage seront de l'ordre de 34,5 millions de dollars.

10.58 En revanche, nous n'en arrivons pas nécessairement à la conclusion que la décision d'abolir le péage donne lieu à un apport positif net pour la province. Il avait été estimé qu'environ 20 % des recettes tirées des péages proviendraient de la circulation venant de l'extérieur de la province. En conséquence, comme les projections des recettes tirées des péages au cours du bail de 30 ans s'élevaient à 615 millions de dollars, nous estimons que l'élimination du péage a entraîné le renoncement à des recettes de 123 millions tirées des péages de la circulation de l'extérieur de la province. En vertu de l'entente originale, ces recettes devaient contribuer à supporter le coût par la province du service de la dette basée sur le péage.

Répercussions comptables

10.59 La décision d'abolir le péage sur la route entre Fredericton et Moncton a grandement modifié la façon de comptabiliser la route.

10.60 Au départ, plus de 10 % des recettes devaient provenir des péages, de sorte que le gouvernement provincial avait comptabilisé l'arrangement comme un contrat de location-exploitation, conformément aux lignes directrices comptables de l'Institut des Comptables Agréés du Canada. Cela signifiait que le coût de la route allait être étalé sur la période de versement des paiements de location.

10.61 Une fois la source de recettes tirées des péages éliminée, l'arrangement ne pouvait plus être qualifié de contrat de location-exploitation, mais devait plutôt être inscrit comme un contrat de location-acquisition. Le gouvernement provincial a alors, en fin de compte, acheté un bien, soit la route entre Fredericton et Moncton. En conséquence, il devait constater le coût de la route, de l'ordre de 872 millions de dollars, au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2000. Cette façon de procéder est conforme aux normes du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'ICCA.

Société de Kings Landing

Approbation du budget annuel

10.62 Suivant la réalisation de notre vérification, nous avons soulevé un problème concernant l'approbation du budget annuel. Le procès-verbal des réunions du conseil d'administration devrait faire un renvoi direct à l'approbation du budget annuel, et une copie du budget approuvé devrait y être jointe. Nous avons constaté que l'approbation du budget dans les procès-verbaux des réunions du conseil était vague. La société a répondu que le budget de 2000-2001 sera joint au procès-verbal une fois qu'il sera approuvé.

Expiration des mandats des membres du conseil

10.63 Nous avons noté que les mandats approuvés des membres du conseil d'administration avaient expiré, et pourtant, le conseil a continué à tenir des réunions. Rien dans la *Loi sur Société de Kings Landing* ne le permet. La société a pris note de nos commentaires, mais elle n'a fait part de la prise d'aucune mesure particulière.

Conseil consultatif sur la condition de la femme

Reddition de comptes relative aux débours

10.64 Vers les débuts de l'exercice 2000-2001, le conseil a dépensé des fonds pour des activités qui ont eu lieu à différents endroits de la province. La dépense a été inscrite à l'exercice 1999-2000. La reddition de comptes de ces débours nous préoccupe. Rien ne prouve que le conseil a approuvé les sommes versées, et la seule pièce justificative des paiements, versés par le ministère des Finances au nom du conseil, est une lettre du conseil.

10.65 Nous avons recommandé qu'aucune somme ne soit versée à d'autres groupes ou organisations à moins que le conseil ne les approuve. Nous avons également recommandé que des pièces justificatives soient conservées à l'appui de tous les paiements.

10.66 Le conseil a répondu que plusieurs projets avaient été proposés après la dernière réunion du conseil de l'exercice. Les chèques ont été émis après la fermeture des livres de l'exercice 1999-2000. Tous les

projets ont été approuvés par la suite, à la réunion suivante des membres du conseil.

Algonquin Properties Limited

10.67 À la suite de notre vérification d'Algonquin Properties Limited, nous avons envoyé des commentaires très positifs au contrôleur de l'hôtel Algonquin. Nous avons le plaisir de signaler que les documents comptables établis et tenus par le contrôleur et son personnel continuent à s'améliorer chaque année. La quantité et la qualité des documents mis à notre disposition se sont considérablement accrues, de sorte que le travail que nous devons réaliser pour effectuer la vérification est beaucoup moindre.

Gestion provinciale Ltée

État des documents comptables

10.68 En 1999, nous avons envoyé une lettre de recommandations à Gestion provinciale Ltée. Dans la lettre, nous expliquions que, au cours des dernières années, notre personnel avait dû consacrer un temps considérable à la préparation des états financiers provisoires de l'entreprise. Nous avons recommandé que Gestion provinciale Ltée tienne des documents financiers complets et que des états financiers provisoires soient préparés en vue de notre vérification.

10.69 Cette année, nous avons indiqué à Gestion provinciale Ltée que la situation s'était améliorée par rapport à l'année précédente. En revanche, nous avons encore constaté de nombreuses irrégularités comptables durant notre vérification. Gestion provinciale Ltée a la responsabilité de tenir une comptabilité appropriée et opportune. Notre bureau a la tâche d'effectuer une vérification, qui ne peut être entreprise de manière efficiente que si le travail comptable est complet.

10.70 Nous avons recommandé que les irrégularités soient réglées.

10.71 Gestion provinciale Ltée a répondu que tous les éléments mentionnés dans la lettre peuvent ou seront traités de manière satisfaisante.

Fondation des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick

10.72 La toute première vérification de la fondation a eu lieu après la clôture de l'exercice 1998-1999. Nous avons adressé plusieurs recommandations à la fondation.

Comptabilité des opérations de la fondation

10.73 Durant l'exercice visé par la vérification, la fondation se servait du fonds de la fondation comme d'un compte de fonctionnement pour ses opérations. Or, l'examen de la *Loi sur la Fondation des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick* et des directives relatives à la fondation a permis de déterminer que l'objet du fonds est d'assurer un contrôle sur la subvention annuelle maximale accordée à la fondation par le gouvernement provincial. Les seules opérations inscrites au fonds de la fondation doivent être les demandes valides de fonds de contrepartie par la fondation et une reconstitution annuelle du fonds par le gouvernement provincial.

10.74 Nous avons recommandé qu'un compte de fonctionnement distinct soit établi pour la fondation. La présidente de la fondation a répondu qu'un compte bancaire et un fond de fonctionnement distincts seront établis pour les besoins de la fondation.

Reçus pour dons

10.75 Nous avons constaté que des reçus n'avaient pas été délivrés pour les dons faits à la fondation en 1998-1999. Nous avons recommandé que, suivant chaque don, un reçu soit émis comportant le montant du don ainsi que la date et le nom du donateur. La fondation a répondu qu'elle a maintenant conçu un reçu officiel et mis en place des procédés comptables pour l'inscription des dons.

Définition d'un don à la fondation

10.76 La définition d'un don admissible à un paiement de contrepartie par le gouvernement a fait l'objet de beaucoup de discussion. Normalement, seuls les fonds qui sont directement reçus de sources privées extérieures au service des bibliothèques sont admissibles à un paiement de contrepartie par le gouvernement provincial. En réponse à notre préoccupation, la fondation a élaboré des critères pour définir quelles sommes reçues peuvent être considérées comme des dons. Nous avons examiné ces critères et proposé des améliorations, que la fondation a acceptées.

Conseil de la recherche et de la productivité

10.77 L'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) exige maintenant que le coût des avantages futurs des employés, tels que les indemnités de retraite, soit constaté au cours de la période durant laquelle l'employé livre le service à l'employeur. Nous croyons comprendre que le Conseil de la recherche et de la productivité (CRP) a l'habitude d'inscrire le coût des indemnités de retraite forfaitaires à titre de dépense durant l'exercice au cours duquel la somme est versée.

10.78 Toutes les organisations dont l'exercice a commencé après le 1^{er} janvier 2000 sont censées adopter la modification de l'ICCA. Nous recommandons donc que le CRP élabore des méthodes appropriées pour calculer et comptabiliser le coût des indemnités de retraite et autres avantages futurs des employés pour l'exercice se terminant le 31 mars 2001. Le conseil a déclaré qu'il allait prendre les mesures nécessaires sur la question au cours des prochains mois.

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

10.79 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.

10.80 Au cours de notre travail de vérification, nous avons découvert les pertes importantes qui suivent. Notre travail ne vise pas à repérer tous les cas possibles de pertes; il ne serait donc pas indiqué de conclure que toutes les pertes ont été repérées.

Ministère de l'Éducation	
• Matériel et fournitures manquants	13 733 \$
Ministère de la Santé et des Services communautaires	
• Demandes de paiement de service inadmissibles et vol d'argent	2 946 \$
Ministère du Développement des ressources humaines	
• Chèques encaissés par des personnes non admissibles à recevoir des fonds	50 277 \$
Ministère de la Justice	
• Déficit de caisse et montants versés par erreur	1 323 \$
Ministère du Travail	
• Rentrées de fonds non déposées	33 549 \$
• Déficit de caisse non expliqué	5 738 \$
Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie	
• Perte d'équipement	9 151 \$

10.81 Ne sont pas compris dans les pertes signalées par notre bureau les incidents d'introduction par effraction, les incendies et le vandalisme.

10.82 Le gouvernement provincial fait rapport dans le volume 2 des Comptes publics du montant des pertes au chapitre des biens corporels publics (autres que celles attribuables à des pénuries de stock).

10.83 En 2000, le gouvernement provincial a signalé des pertes de 219 158 \$ au chapitre des biens corporels publics, comparativement à 167 786 \$ en 1999.

Chapitre 11

Organismes de la Couronne vérifiés par d'autres

Contenu

Contexte	231
Étendue	231
Retard dans la présentation des états financiers et des lettres de recommandations	231
Société d'énergie du Nouveau-Brunswick	232
Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick	233
Corporations hospitalières	233

Organismes de la Couronne vérifiés par d'autres

Contexte

11.1 Nous n'effectuons pas la vérification des états financiers de chaque société, conseil, commission et autre organisme de la Couronne compris dans l'entité comptable provinciale. Voici une liste des organismes vérifiés par d'autres vérificateurs.

11.2 Organismes compris dans les comptes publics :

- Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick
- Commission des entreprises de service public
- Forest Protection Limited
- Jardin horticole Kingsbrae Inc.
- Musée du Nouveau-Brunswick
- Services Nouveau-Brunswick
- Société d'énergie du Nouveau-Brunswick
- Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick
- Société des alcools du Nouveau-Brunswick
- Strait Crossing Finance Inc.
- Les huit corporations hospitalières régionales

11.3 Autres organismes :

- Société des loteries de l'Atlantique Inc.

Étendue

11.4 Nous examinons les états financiers et autres documents au fur et à mesure que nous les recevons. De plus, nous rendons périodiquement visite aux vérificateurs pour examiner leurs documents de travail, et ce afin de déterminer si nous pouvons continuer à nous appuyer sur leur travail pour effectuer notre vérification des états financiers de la province.

Retard dans la présentation des états financiers et des lettres de recommandations

11.5 La *Loi sur le vérificateur général* exige que les vérificateurs des organismes énumérés ci-dessus remettent au vérificateur général, dès la vérification achevée, une copie de tout rapport ou de toute recommandation découlant de la vérification, ainsi qu'une copie des états financiers vérifiés de l'organisme. La plupart de ces organismes terminent leur exercice le 31 mars, comme le gouvernement provincial.

11.6 Bien que la présentation immédiate des états financiers et des observations et recommandations des vérificateurs au Bureau du vérificateur général à la suite de la vérification soit prescrite par la loi, dans les faits, cette exigence n'est pas toujours respectée.

11.7 Souvent, la documentation n'est envoyée qu'après des demandes répétées de notre bureau. Dans certains cas, l'information est fournie bien après la publication des états financiers de la province ou la rédaction de notre rapport annuel.

11.8 Un organisme envoie au Bureau du vérificateur général une copie conforme des lettres de recommandations qui sont émises, de sorte que la lettre est mise à la disposition de notre bureau le plus rapidement possible. D'autres pourraient adopter une telle façon de procéder. L'envoi d'une copie conforme pourrait éliminer nombreux des retards que nous connaissons actuellement.

11.9 Au 1^{er} octobre 2000, notre bureau avait reçu seulement 15 des 19 ensembles d'états financiers.

Société d'énergie du Nouveau-Brunswick

11.10 Durant l'exercice, nous avons examiné les documents de travail des vérificateurs de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick. Nous sommes satisfaits du travail effectué par les vérificateurs de la société pour l'exercice terminé le 31 mars 2000.

11.11 À l'issue de leur vérification, les vérificateurs ont émis une lettre de recommandations à la société. Leur lettre traite d'un certain nombre de préoccupations découlant de la vérification annuelle. Certaines des observations ont trait à des questions soulevées l'année précédente, d'autres à des questions soulevées pour la première fois en 2000.

11.12 L'une des questions reprises de la lettre de recommandations de l'exercice précédent est la recommandation selon laquelle la direction devrait examiner certains éléments de passif. Ces éléments de passif ont trait aux coûts de l'élimination du combustible nucléaire irradié et du déclassement de la centrale de Point Lepreau. En effet, les coûts étaient accumulés sur la durée de vie restante de la centrale en supposant qu'elle allait demeurer en service jusqu'en 2014. Or, cette hypothèse a changé, et la date est maintenant 2008.

11.13 La direction avait fait savoir l'année dernière que les études sur les deux points en question seraient mises à jour en 1999, ce qui n'a pas été fait comme prévu. Toutefois, la société a répondu à ses vérificateurs que les études sont en voie de mise à jour et que les résultats seront prêts à temps pour les états financiers du 31 mars 2001.

Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick

11.14 À l'issue de leur vérification, les vérificateurs ont émis une longue lettre de recommandations à la commission. Les observations des vérificateurs portent surtout sur les systèmes d'information. D'autres aspects mentionnés dans la lettre ont trait aux contrôles internes et au rôle de la vérification interne. La direction de la commission est d'accord avec les recommandations et a déclaré que des mesures avaient été prises ou seront prises pour donner suite aux problèmes cernés.

Corporations hospitalières

11.15 Les vérificateurs de cinq des huit corporations hospitalières ont émis une lettre de recommandations à la suite de leur vérification des états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 2000. En général, les vérificateurs continuent à signaler que les corporations hospitalières collaborent pleinement à la mise en œuvre des changements recommandés. Dans une des lettres, les vérificateurs constatent que toutes les questions soulevées l'année précédente, y compris un retard important dans la facturation des comptes débiteurs, ont été rectifiées.

11.16 À la suite des vérifications, les corporations hospitalières ont reçu un certain nombre de recommandations pour améliorer les contrôles internes. Une lettre de recommandation mentionnait notamment à une corporation que des listes détaillées des immobilisations n'étaient pas tenues, ce qui soulève des préoccupations au sujet de la protection de ces biens.

Chapitre 12

Rapport spécial pour le Comité des corporations de la Couronne NB Agriexport Inc.

Contenu

Contexte	237
Étendue	237
Résumé des résultats	238
Reddition de comptes	238
Activités approuvées	240
Conformité	241
Gouverne	242
Dépenses	245
Recettes	248

Rapport spécial pour le Comité des corporations de la Couronne NB Agriexport Inc.

Contexte

12.1 NB Agriexport Inc. est une corporation de la Couronne établie en 1996 en vertu de la *Loi sur les corporations commerciales* du Nouveau-Brunswick. Il s'agit d'une entreprise de promotion du développement commercial agricole, soutenue par les ressources du gouvernement provincial. L'entreprise facilite l'accès des exportateurs aux marchés internationaux et les aide à gérer les risques de la commercialisation internationale.

12.2 Les responsables de NB Agriexport Inc. ont comparu devant le Comité des corporations de la Couronne le 22 septembre 1999. C'est la première fois que la corporation était invitée à rencontrer les membres du comité.

12.3 À la suite des audiences, le Comité permanent des corporations de la Couronne a remis son rapport à l'Assemblée législative. Le comité a formulé les observations générales suivantes :

NB Agriexport est une compagnie un peu virtuelle, du fait que ses activités sont liées de très près à celles du ministère de l'Agriculture. Le comité se demande si les états financiers de la corporation ne seraient pas inexacts, car il semble que des dépenses de cette corporation soient en fait prises en charge par le ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural.

12.4 Le comité a recommandé que le vérificateur général procède à un examen exhaustif des activités et de la reddition de comptes de NB Agriexport Inc.

Étendue

12.5 Le libellé de la recommandation présentée par le Comité des corporations de la Couronne a déterminé l'étendue de notre vérification. Une fois la demande de vérification acceptée, la première priorité a consisté à traduire cette demande en termes utilisables dans le cadre d'une vérification visant à pleinement répondre aux préoccupations du comité.

12.6 Nous avons d'abord établi des points de référence sous la forme de six critères de vérification. Les critères de vérification sont perçus comme des normes de rendement et de contrôle raisonnables et réalisables pouvant servir à évaluer la suffisance des systèmes et des méthodes. Les critères ont fait l'objet de discussions avec le personnel du ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural avant le début du travail de vérification sur place.

12.7 La vérification a consisté notamment dans des entrevues et des rencontres avec le personnel concerné au ministère, ainsi que dans un examen de la documentation relative à l'établissement et au fonctionnement de la corporation.

Résumé des résultats

12.8 La corporation devrait préparer et publier un rapport annuel conforme aux exigences de la directive du gouvernement provincial sur les rapports annuels.

12.9 Nous avons conclu que toutes les activités auxquelles la corporation a participé sont compatibles avec le mandat et les objectifs stratégiques de la corporation.

12.10 Aucune mise à jour officielle du plan d'activités n'a été soumise à l'approbation du Conseil de gestion depuis l'approbation du plan initial en 1996.

12.11 La corporation devrait prendre les mesures appropriées pour s'assurer qu'il n'existe aucune confusion entre le rôle de la direction et le rôle du conseil d'administration, ce qui pourrait être accompli en remplaçant les employés du ministère qui siègent actuellement au conseil par des personnes de l'extérieur.

12.12 Le conseil devrait s'assurer que la direction prépare et communique de l'information sur le rendement, y compris des indicateurs du rendement et une évaluation de la réalisation des indicateurs.

12.13 Il faudrait inscrire les frais d'intérêt sur les avances reçues du gouvernement provincial conformément aux modalités du plan d'activités de 1996 ou, s'il y a lieu, modifier le plan d'activités pour l'adapter aux pratiques en vigueur.

Reddition de comptes

12.14 Notre premier critère d'évaluation était le suivant :

Un mécanisme devrait être en place pour faire en sorte que la corporation rende compte de toutes ses activités à l'Assemblée législative.

Qu'est-ce que la reddition de comptes?

12.15 Il y a de nombreuses définitions de la reddition de comptes, et elles sont toutes valables. Une définition générale de la reddition de comptes est l'obligation de rendre compte d'une responsabilité conférée.

12.16 De son point de vue, l'Assemblée législative a besoin des informations redditionnelles suivantes :

- une explication claire des activités de l'organisation,
- une indication des résultats escomptés,
- une indication de la façon dont la réussite sera mesurée,
- des rétroactions sur le rendement montrant le degré de réalisation des attentes.

12.17 Des éléments probants devraient être mis à la disposition de l'Assemblée législative chaque année pour lui permettre d'évaluer régulièrement le rendement de l'entité.

Agriexport rend-elle compte de ses activités?

12.18 Selon la directive du gouvernement provincial sur les rapports annuels, le rapport 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.

12.19 La directive gouvernementale sur les rapports annuels recommande le contenu suivant :

- un énoncé clair des objectifs généraux et spécifiques,
- des indicateurs du rendement,
- la mesure dans laquelle le programme est pertinent,
- la mesure dans laquelle la corporation réalise ses plans,
- l'accueil réservé au programme par les groupes cibles,
- de l'information financière relative aux réalisations et au budget et une explication des écarts.

12.20 La corporation n'a préparé aucun rapport annuel depuis sa création, de sorte qu'elle ne respecte pas la directive du gouvernement provincial.

12.21 Le rapport annuel de 1999 du ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural mentionne NB Agriexport Inc., mais l'information présentée dans le rapport ne répond pas aux exigences en matière de rapports annuels en ce qui concerne la corporation. Aucune information redditionnelle n'est fournie au sujet de la corporation.

12.22 À l'heure actuelle, les seules informations dont disposent les législateurs sont les états financiers annuels vérifiés de la corporation. Dans ces états financiers, il n'est fait aucune mention des objectifs ni des attentes, et la mesure dans laquelle la corporation a atteint ces objectifs n'est pas décrite. Les états financiers ne fournissent aucune information

budgétaire qui permettrait de comparer les activités prévues avec les résultats réels.

12.23 Un aspect important du processus redditionnel en vigueur est la comparaison annuelle devant le Comité des corporations de la Couronne. À titre d'organisme de la Couronne du gouvernement provincial, NB Agriexport Inc. peut être convoquée devant le comité, ce qui, dans son cas, n'a pas eu lieu après l'exercice 1996-1997, ni après l'exercice 1997-1998. Les membres de NB Agriexport Inc. ont toutefois rencontré les membres du comité à leur demande après l'exercice 1998-1999.

12.24 Les comparutions devant le Comité des corporations de la Couronne prennent la forme de questions et de réponses, mais aucune directive officielle n'oblige la corporation à faire part des résultats obtenus par rapport à son plan. La distribution d'un rapport annuel au préalable peut améliorer sensiblement l'efficacité de ces rencontres. Grâce à un rapport annuel bien préparé, les questions du comité permettraient de mieux évaluer et remettre en question les activités annuelles d'une corporation et, au bout du compte, d'améliorer le processus redditionnel.

Évaluation du critère fondée sur la vérification

12.25 La corporation a comparu durant l'année devant le Comité des corporations de la Couronne à la demande de ce dernier; toutefois, son principal document redditionnel doit être le rapport annuel, et aucun rapport n'a été publié. En conséquence, il n'est que partiellement satisfait au critère.

Recommandation

12.26 **La corporation devrait préparer et publier un rapport annuel conforme aux exigences de la directive du gouvernement provincial sur les rapports annuels.**

Activités approuvées

12.27 Notre deuxième critère d'évaluation était le suivant :

Toutes les activités réalisées par la corporation doivent être prévues et permises en vertu de son mandat approuvé.

12.28 Nous avons examiné les statuts constitutifs, la *Loi sur les corporations commerciales* et les règlements administratifs de la corporation pour établir les restrictions et les exigences encadrant les activités de la corporation. Les statuts constitutifs n'établissent aucune restriction sur les activités de la corporation ni exigence en matière de pratiques commerciales. La *Loi sur les corporations commerciales* et les règlements administratifs décrivent les exigences administratives de la corporation, mais ces documents ne décrivent, ne limitent ni ne précisent la nature des activités que la corporation est censée mener.

12.29 Le mandat approuvé de la corporation est décrit dans son plan d'activités. Aucune autre source autorisée ne fournit des indications de fond sur les activités de NB Agriexport Inc.

12.30 Le plan d'activités décrit une série d'activités auxquelles NB Agriexport Inc. prendra part. Une comparaison de cette liste avec les activités auxquelles la corporation a réellement pris part révèle des écarts. Le principal écart a trait à la décision d'acquérir des titres de participation d'entreprise, qui a été prise en 1999-2000. L'achat de titres de participation n'est pas prévu dans la liste des activités du plan. Il faut toutefois noter que cette décision opérationnelle a reçu l'autorisation nécessaire. En effet, le Conseil de gestion a approuvé l'investissement. L'approbation du plan d'activités est venue du Conseil de gestion.

12.31 L'autre différence entre le plan d'activités et les activités réelles est que la corporation devait consentir des marges de crédit. Dans les faits, aucune marge de crédit n'a encore été consentie, et le financement a plutôt servi à accorder des avances de fonds de roulement.

12.32 Le mandat et les objectifs stratégiques de la corporation sont de nature générale et laissent la porte ouverte à diverses possibilités d'activités qui pourraient donner lieu à l'intensification du commerce international dans l'industrie agricole. L'examen de toutes les activités auxquelles la corporation a participé jusqu'à présent nous mène à conclure que celles-ci sont compatibles avec le mandat et les objectifs stratégiques de la corporation.

Évaluation du critère fondée sur la vérification

12.33 Étant donné que les activités de la corporation sont conformes au mandat approuvé par le Conseil de gestion, il est satisfait au critère.

Conformité

12.34 Notre troisième critère d'évaluation était le suivant :

La corporation doit observer toutes les exigences prescrites en matière de rapport et de reddition de comptes.

12.35 Le plan d'activités de 1996 de la corporation établit des exigences en matière de rapport et de reddition de comptes. Le Conseil de gestion a approuvé le plan d'activités le 4 septembre 1996. Selon le plan, le Bureau du vérificateur général doit vérifier les états financiers annuels de la corporation. Il est également exigé que les états financiers vérifiés soient présentés dans le volume III des comptes publics du gouvernement provincial. Les états financiers vérifiés de la corporation sont publiés annuellement dans les comptes publics depuis ses débuts il y a trois ans.

12.36 Une autre exigence énoncée dans le plan d'activités est la mise à jour annuelle du plan. Le plan précise ce qui suit :

Un plan d'activités mis à jour annuellement, tenant compte des produits et des recettes de la corporation, sera présenté au Conseil de gestion aux fins d'examen et d'approbation.

[Traduction.]

12.37 Le plan d'activités précise également ceci :

Un plan d'activités est un document en évolution qui demande une mise à jour régulière afin d'y intégrer les importantes nouvelles possibilités de développement. [Traduction.]

12.38 Le personnel de la corporation a continué à apporter des mises à jour régulières à certains aspects du plan d'activités. Ces documents globaux contiennent en grande partie des informations du même genre que celles qui se trouvent dans le plan initial. Les documents sont distribués à chaque réunion à titre informatif aux membres du conseil de NB Agriexport Inc., mais le conseil ne les approuve pas officiellement.

12.39 Aucune mise à jour officielle du plan d'activités n'a été soumise à l'approbation du Conseil de gestion depuis l'approbation du plan initial en 1996.

12.40 Le plan d'activités approuvé reconnaît également l'obligation d'obtenir l'approbation du Conseil de gestion pour tous les niveaux de financement de projets, ce qui signifie que le Conseil de gestion approuve individuellement toutes les futures demandes de prêts et de garanties d'emprunt. NB Agriexport Inc. a fait rapport au Conseil de gestion comme prévu et elle a reçu l'approbation nécessaire du conseil pour tous les prêts et demandes de prêts.

Évaluation du critère fondée sur la vérification

12.41 Bien que la corporation ait respecté la majorité des exigences du plan d'activités de 1996, elle n'a pas préparé les mises à jour annuelles du plan à soumettre à l'approbation du Conseil de gestion. De plus, NB Agriexport Inc. n'a pas préparé de rapport annuel. En conséquence, il n'a été que partiellement satisfait au critère.

Recommandation

12.42 Un plan d'activités à jour devrait être présenté au Conseil de gestion et approuvé annuellement, conformément aux modalités du plan d'activités approuvé de 1996.

Gouverne

12.43 Notre quatrième critère d'évaluation était le suivant :

Un mécanisme doit être en place pour favoriser la gouverne efficace de la corporation.

Mesures pour assurer l'atteinte des objectifs et un rendement satisfaisant

12.44 Normalement, on s'attend à ce que le conseil approuve les grandes orientations stratégiques et que la direction veille à la réalisation des orientations, telles qu'elles sont approuvées. Les conseils concentrent leurs efforts sur les résultats à long terme et le portrait global de l'entité, tandis que les directions tendent à travailler à plus court terme et à voir aux subtilités de la gestion. Le rôle du conseil est de surveiller les résultats, tandis que la direction s'occupe de la conduite des activités de la manière approuvée. Les responsabilités des deux paliers diffèrent.

12.45 NB Agriexport Inc. a une structure inhabituelle. Le ministre préside le conseil d'administration. Y siègent également le sous-ministre, le sous-ministre adjoint et le directeur des services généraux du ministère. Il y a trois représentants d'autres ministères.

12.46 Comme le conseil est surtout composé de membres du personnel du ministère, le conseil peut jouer un rôle actif dans l'administration du programme et assumer les responsabilités traditionnelles d'un conseil. Le manque de séparation entre les responsabilités du conseil et celles de la direction est une source potentielle de confusion des rôles entre le conseil d'administration et le personnel du ministère.

12.47 L'une des responsabilités du conseil est d'évaluer le rendement de la direction. Or, étant donné la composition actuelle du conseil, il s'ensuit que, dans les faits, plusieurs membres du conseil se trouveraient à s'évaluer eux-mêmes. Bien qu'il n'ait pas demandé à la direction de l'information qui faciliterait la surveillance de la réalisation des objectifs, le conseil semble conscient d'une telle lacune. Dans un des procès-verbaux des réunions du conseil, on peut lire qu'un ancien membre du conseil avait recommandé d'accorder l'attention nécessaire à des activités mesurables et à des buts visés. Aucun changement n'a eu lieu à la suite de ces commentaires.

Acquittement des obligations redditionnelles

12.48 Le plan d'activités de NB Agriexport Inc. explique clairement l'objet de l'organisation. Il explique également les réalisations visées et propose une mission générale, un mandat et des objectifs stratégiques. Ces éléments sont le fondement d'un processus redditionnel solide.

Reddition de comptes envers le Conseil de gestion

12.49 Le premier palier redditionnel de la corporation est le Conseil de gestion. Selon le plan d'activités, le Conseil de gestion doit approuver les niveaux de financement des projets. Il doit également approuver chaque prêt et chaque garantie d'emprunt. De plus, le plan d'activités exige en matière redditionnelle que la corporation soumette chaque année à l'approbation du Conseil de gestion une mise à jour du plan d'activités. Comme il est mentionné précédemment, nous croyons que la corporation a rendu compte de ses activités au Conseil de gestion, mais le plan d'activités initial de 1996 n'a pas été mis à jour ni soumis à l'approbation du Conseil de gestion, contrairement à ce qui est exigé.

Atteinte des objectifs

12.50 La brochure de NB Agriexport Inc. déclare que la corporation mesure son rendement en fonction des relations d'affaires fructueuses qu'elle encourage entre ses partenaires internationaux et provinciaux. Il s'agit d'un aspect très important des activités d'Agriexport, qui devrait sans doute faire partie intégrante des objectifs stratégiques de la corporation et de la mesure de son rendement.

12.51 Bien que la corporation ait élaboré des objectifs stratégiques, elle n'a pas déterminé de moyen de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats escomptés. Ainsi, un des objectifs stratégiques est

de favoriser l'accroissement du nombre d'entreprises néo-brunswickoises qui exportent des produits agricoles et agroalimentaires. Sans mesure du rendement, il est impossible de mesurer la réussite de la corporation à l'égard de cet aspect ni d'en faire rapport.

12.52 La mesure des réalisations nécessite l'établissement d'indicateurs du rendement. Il est difficile de faire rapport sur le degré de réussite de la corporation si la méthode de mesure de cette réussite n'est pas définie. Il s'ensuit pour NB Agriexport Inc. qu'il n'y a aucun rapport organisé sur le rendement.

Objectifs stratégiques mesurables

12.53 Il est important que les objectifs stratégiques établis soient énoncés dans des termes qui peuvent être valablement mesurés. Des objectifs très généraux peuvent être difficiles à relier à un rendement mesurable. Deux des objectifs stratégiques actuels de la corporation semblent être de cette nature :

- améliorer la renommée du Nouveau-Brunswick en tant que fournisseur de produits agricoles de qualité supérieure,
- attirer des investissements et de la technologie au Nouveau-Brunswick.

Définir les entités redditionnelles

12.54 En matière de reddition de comptes, un aspect préoccupant est la possibilité de confusion que suscite le chevauchement des rôles entre la corporation et le ministère. Les rôles de NB Agriexport Inc. et de la Division du marketing et de l'aménagement rural sont très semblables. Selon les entrevues menées dans le cadre de la vérification, jusqu'à 21 personnes du ministère ont déjà participé aux activités de la corporation à des degrés divers. Pour sa part, la corporation n'a pas de personnel à temps plein.

12.55 Une définition plus officielle des différences entre le fonctionnement de la corporation et celui du ministère améliorerait le processus redditionnel de la corporation et préviendrait les interprétations fausses et la confusion observées parmi les législateurs durant les réunions du Comité des corporations de la Couronne.

Évaluation du critère fondée sur la vérification

12.56 Le conseil d'administration est établi d'une façon telle que la majorité des membres font partie du personnel du ministère. De plus, la corporation n'a préparé aucune information sur la mesure du rendement, et elle n'a pas communiqué cette information ni les autres informations exigées aux députés de l'Assemblée législative de la manière appropriée. Il s'ensuit qu'il n'est pas satisfait au critère.

Recommandations

12.57 La corporation devrait prendre les mesures appropriées pour s'assurer qu'il n'existe aucune confusion entre le rôle de la direction et le rôle du conseil d'administration, ce qui pourrait être accompli en remplaçant les employés du ministère qui siègent actuellement au conseil par des personnes de l'extérieur.

12.58 Le conseil devrait s'assurer que la direction prépare et communique de l'information sur le rendement, y compris des indicateurs du rendement et une évaluation de la réalisation des indicateurs.

12.59 Les objectifs stratégiques devraient être revus de sorte qu'ils soient suffisamment clairs pour nous permettre d'en mesurer la réalisation de façon raisonnable.

12.60 La corporation devrait prendre en considération les points qui suivent en ce qui concerne les rapports annuels :

- présenter de l'information sur le rendement aux législateurs dans un rapport annuel à l'Assemblée législative ;
- inclure dans le rapport annuel l'information connue sur l'objet de l'organisation, la mission, le mandat et les objectifs stratégiques (actuellement consignés au plan d'activités) ;
- dans le rapport annuel, faire clairement la distinction entre les activités d'Agriexport et celles du ministère.

Dépenses

12.61 Notre cinquième critère d'évaluation était le suivant :

Toutes les dépenses importantes engagées par la corporation ou en son nom sont consignées à titre de dépenses dans les états financiers annuels de la corporation.

12.62 Le coût des produits exportés (1 031 141 \$) en fait, de loin, l'élément le plus important des dépenses de NB Agriexport Inc. pour les trois derniers exercices. Cette somme représente 96 % du total des coûts enregistrés à ce jour, qui est de 1 071 856 \$. Selon les conventions comptables de la corporation, les ventes à l'exportation et les dépenses connexes sont consignées dans les comptes de NB Agriexport Inc. seulement lorsque la corporation est considérée comme l'exportateur du produit. Dans certains cas, la corporation facilite le commerce international sans devenir l'exportateur.

Coûts non compris dans les états financiers vérifiés

12.63 Conformément aux conventions comptables énoncées de la corporation, certains coûts sont exclus des chiffres mentionnés ci-dessus. Il y a toutefois un coût qui est exclu et que, selon le plan d'activités, la corporation doit signaler.

Coûts exclus par directive comptable

12.64 Aucun traitement ni avantage social ne sont imputés aux dépenses de NB Agriexport Inc. Les effectifs de la corporation sont composés d'une personne à temps partiel à la direction générale, d'une personne à temps partiel à l'analyse financière et de jusqu'à 19 autres membres du personnel du ministère qui consacrent des pourcentages variés de leur temps à des activités ayant trait à NB Agriexport Inc. Il est difficile de calculer le coût salarial réel qui pourrait être imputé à NB Agriexport Inc., car le personnel travaille souvent à la fois à des

projets du ministère et à des projets de la corporation. Aucun registre officiel du temps n'est tenu pour fournir l'information nécessaire qui permettrait de calculer le coût salarial réel. Il faut donc estimer ce coût. En nous fondant sur les résultats des entrevues menées avec trois membres essentiels de l'administration de la corporation, nous estimons le coût salarial annuel à 89 000 \$.

12.65 Les frais de déplacement des employés constituent une autre dépense qui n'est pas toujours divulguée dans les états financiers de la corporation. Seuls sont inclus les frais de déplacement récupérables (auprès de la Société d'aménagement régional ou de l'Agence canadienne de développement international), qui sont présentés pour permettre de rapprocher ces frais avec les coûts récupérés correspondants. D'autres frais de déplacement sont difficiles à calculer de manière précise. Le problème vient encore une fois du fait que le personnel travaille parfois en même temps aux objectifs de la corporation et à ceux du ministère, et aucun moyen n'est en place pour consigner ces coûts avec exactitude. Les entrevues menées auprès du personnel ont encore une fois servi à établir des estimations sur lesquelles fonder la vérification. À l'aide de l'information reçue dans le cadre des trois entrevues, nous avons estimé un coût annuel de 9 900 \$.

Coûts exclus qui devraient être présentés

12.66 Le plan d'activités précise que la corporation est autorisée à consentir des avances de fonds de roulement à des requérants qualifiés. Le gouvernement provincial avance les fonds à la corporation à un taux d'intérêt variant entre 4,75 % et 5,25 %, selon les arrangements de financement qui sont pris. À son tour, la corporation avance les fonds à un taux d'intérêt légèrement supérieur et conserve les intérêts reçus. Aucune dépense n'a été consignée ni versée relativement aux intérêts sur les fonds avancés par le gouvernement provincial depuis la création de la corporation. Le personnel de la corporation souligne avoir été en communication avec le ministère des Finances sur la question. Une facture visant des intérêts échus a été discutée, mais non préparée. Comme la facturation des intérêts est mentionnée dans le plan d'activités approuvé et que rien n'est venu officiellement modifier cette exigence, il convient de conclure que les intérêts pourraient être considérés comme un coût annuel de fonctionnement de NB Agriexport Inc. Si l'on prend un taux d'intérêt de 5 % et la somme due à la province au 31 mars 1999, soit 1 588 000 \$, on arrive à des frais d'intérêt annuels de 79 400 \$.

Autres coûts exclus

12.67 De nombreux autres montants pourraient être attribuables aux activités de la corporation. Par exemple, le traitement de données, les communications, l'impression, la copie, les locations, les frais postaux, la traduction, le matériel et les frais de bureau occasionnent des frais dont il faut tenir compte. Toutefois, ces frais étant assez modestes, nous n'avons pas fait des calculs détaillés. Nous avons plutôt imputé les coûts engagés à la division en prenant le pourcentage du coût salarial imputé à la corporation par rapport au total des frais de personnel de la division. Nous avons estimé le coût annuel à 18 000 \$.

12.68 Il n'a pas été tenté d'attribuer une valeur à d'autres éléments tels que les frais juridiques, les coûts de vérification et les frais d'hébergement.

**Résumé des coûts annuels
estimatifs non comptabilisés**

Traitements et avantages sociaux	89 000	\$
Frais de déplacement	9 900	
Frais d'administration	18 000	
Frais d'intérêt	<u>79 400</u>	
Total	<u>196 300</u>	\$

Conclusion

12.69 Dans la préparation des états financiers vérifiés, il n'est pas tenu compte de tous les coûts liés au fonctionnement de la corporation. La situation est expliquée dans une note afférente à ces états :

L'administration des affaires de la corporation est assurée par des employés de la province du Nouveau-Brunswick sous la direction du conseil d'administration de NB Agriexport Inc. La province paye tous les coûts relatifs à ces employés.

12.70 Des coûts importants ne figuraient pas aux états financiers en raison de l'application de la convention comptable en question. Notre examen a également révélé que les frais d'intérêt annuels qui résultent des avances reçues du gouvernement provincial ne sont pas comptabilisés. Si tous les coûts liés au fonctionnement de la corporation étaient pris en considération, il faudrait, en gros, doubler les coûts qui figurent actuellement aux états financiers.

12.71 Le plan d'activités de 1996 signale que les recettes produites par l'entreprise servent à soutenir de nouveaux projets de commercialisation des exportations. La seule raison pour laquelle il est possible de constater des recettes nettes est que le gouvernement provincial absorbe la majorité des frais d'administration. Il faut noter que la convention comptable adoptée par NB Agriexport Inc., qui exclut des états financiers les coûts salariaux et les frais d'administration, est également en vigueur dans d'autres organismes de la Couronne.

**Évaluation du critère fondée sur
la vérification**

12.72 Des dépenses d'une valeur importante engagées par la corporation ou en son nom ne sont pas comptabilisées dans les états financiers. En conséquence, il n'est pas satisfait au critère.

Recommandations

12.73 Les états financiers de la corporation devraient comptabiliser tous les coûts importants.

12.74 Il faudrait inscrire les frais d'intérêt sur les avances reçues du gouvernement provincial conformément aux modalités du plan d'activités de 1996 ou, s'il y a lieu, modifier le plan d'activités pour l'adapter aux pratiques en vigueur.

Recettes

12.75 Notre sixième critère d'évaluation était le suivant :

Les recettes importantes gagnées par la corporation doivent être consignées dans les états financiers annuels de la corporation.

12.76 NB Agriexport Inc. comptabilise deux genres de revenus, soit les ventes à l'exportation et les autres revenus. Au total, les recettes provenant des ventes à l'exportation après trois années de fonctionnement s'élevaient à 839 767 \$. Les autres revenus ont atteint un total de 279 610 \$.

12.77 Les produits des ventes à l'exportation se limitent au bétail et aux pommes de terre de semence. Comme il est mentionné dans la section sur les dépenses, la corporation a comme politique de consigner les ventes à l'exportation seulement lorsqu'elle est elle-même l'exportateur. Les opérations que la corporation facilite sans être l'exportateur et pour lesquelles elle n'exige pas de frais d'administration ne figurent pas dans les ventes de la corporation et donc n'apparaissent sous aucune forme dans les états financiers.

12.78 Des frais d'administration ou d'établissement sont exigés dans le cadre de certains des contrats auxquels NB Agriexport Inc. contribue. Les frais sont versés en vertu de l'autorité conférée par les ententes signées avec les producteurs. Dans le plan d'activités de 1996, les frais sont appelés des frais de gestion, qui s'élèvent normalement à 1,5 % de la valeur du contrat négocié. Le personnel a précisé que ce taux est considéré comme une ligne directrice.

12.79 Le plan d'activités précise ce qui suit :

NB Agriexport Inc. collabore avec les exportateurs du Nouveau-Brunswick pour les aider à trouver des débouchés commerciaux, à établir les contacts appropriés dans les marchés visés et à négocier des contrats de ventes à l'exportation. Ces services sont compensés par des frais de gestion, qui s'élèvent normalement à 1,5 % de la valeur du contrat. [Traduction.]

12.80 Des frais de 1,5 % ont été exigés dans seulement deux cas jusqu'à présent. Il y a toutefois des cas où les frais n'ont pas été exigés mais qui ont reçu de l'aide. C'est le ministère, plutôt que la corporation, qui s'est occupé de ces cas. Selon le personnel, la corporation s'implique seulement lorsqu'une garantie d'emprunt ou une avance de fonds de roulement est consentie. Il y aurait peut-être lieu de récupérer d'autres coûts en exigeant des frais de gestion dans les cas où d'autres genres d'aide sont fournies aux entreprises.

12.81 Il n'existe aucune directive écrite visant les situations où des frais inférieurs aux frais de gestion de 1,5 % peuvent être exigés, et rien

n'explique toutes les situations où la récupération des coûts est pertinente.

12.82 À la lumière de cet examen, la conclusion à tirer est que les documents financiers de la corporation consignent toutes les recettes importantes qu'elle gagne.

Évaluation du critère fondée sur la vérification

12.83 Il est satisfait au critère.

Recommandation

12.84 La directive en vigueur devrait clairement expliquer les situations dans lesquelles NB Agriexport Inc. peut évaluer les frais de gestion. La directive devrait également décrire les situations dans lesquelles des pourcentages inférieurs à 1,5 % peuvent être exigés.

Chapitre 13

Rapport spécial pour le Comité des corporations de la Couronne découlant des audiences avec les corporation hospitalières régionales

Contenu

Contexte	253
Étendue	254
Résumé des résultats	254
Observations sur le processus	254
Points de discussion sur des thèmes importants soulevés durant les séances	258

Rapport spécial pour le Comité des corporations de la Couronne découlant des audiences avec les corporations hospitalières régionales

Contexte

13.1 Le 14 décembre 1999, le premier rapport du Comité permanent des corporations de la Couronne de la 54^e législature a été déposé à la Chambre. Parmi les questions qu'il aborde, le rapport du comité se penche notamment sur les thèmes de la gouverne et de l'obligation redditionnelle des corporations hospitalières régionales. Ce faisant, le rapport fait renvoi à des travaux antérieurs du Bureau du vérificateur général portant sur ces deux questions.

13.2 Pour donner suite aux thèmes de la gouverne et de l'obligation redditionnelle, le comité a recommandé :

qu'il soit demandé aux présidences des conseils et aux chefs des directions des corporations hospitalières du Nouveau-Brunswick de comparaître annuellement devant le Comité permanent des corporations de la Couronne, d'abord au sujet des rapports annuels pour l'année financière 1998-1999 et à l'occasion d'audiences qui commenceront au plus tard à la fin de janvier 2000

13.3 À une réunion du comité le 22 décembre 1999, le président du comité a précisé ce qui suit aux corporations :

Il s'agit en réalité de mieux expliquer à la population comment fonctionnent les corporations des soins de santé afin qu'elle comprenne en quoi consistent votre obligation de rendre compte et les services que vous lui fournissez, tout en vous donnant l'occasion à vous aussi d'exprimer vos vues sur ce que vous considérez comme des problèmes importants au sein du système dans son ensemble. [Traduction.]

Étendue

13.4 En janvier 2000, les corporations hospitalières régionales commencent à comparaître aux audiences du comité. Le comité demande au Bureau du vérificateur général que des membres de son personnel assistent aux séances pour l'aider dans ses délibérations et pour rédiger un document de travail sur ses observations découlant du processus.

13.5 Le présent chapitre résume le rapport que nous avons remis au comité sous les rubriques générales suivantes :

- Observations sur le processus
- Points de discussion sur des thèmes importants soulevés durant les séances

13.6 La présentation de ce chapitre diffère quelque peu de la présentation habituelle des chapitres de notre rapport. Il contient moins de recommandations et de conclusions, mais davantage de ce qu'on pourrait appeler des observations et des points à approfondir. Cette approche tient compte de notre rôle d'observateur du processus comparativement à celui de vérificateur des questions à l'étude.

Résumé des résultats

13.7 Les instructions fournies aux corporations hospitalières régionales et la préparation des participants ont grandement contribué à la réussite des audiences.

13.8 Les corporations hospitalières devraient inclure dans leurs rapports annuels des états financiers vérifiés comportant des chiffres budgétaires.

13.9 Le ministre de la Santé et du Mieux-être devrait approuver officiellement les budgets des corporations hospitalières régionales et informer les corporations de leurs budgets de recettes dans un délai plus opportun. Le ministre devrait aussi préciser le rôle des corporations hospitalières dans la prestation, de manière responsable sur le plan financier, des services établis dans le plan directeur du réseau hospitalier.

13.10 Les corporations hospitalières et le ministère doivent améliorer et coordonner leurs activités de planification stratégique.

13.11 Le rôle du vérificateur général à l'égard du Comité des corporations de la Couronne devrait être clairement défini dans la loi.

Observations sur le processus

Séance d'introduction et demandes de renseignements

13.12 À notre avis, un facteur ayant contribué à la réussite de ces premières rencontres avec les corporations hospitalières régionales a été le degré de préparation manifeste des participants, ce qui n'est pas étonnant. En effet, les corporations sont dotées de personnel professionnel et gouvernées par des conseils formés de bénévoles capables. En conséquence, il est normal de s'attendre à ce que les participants consacrent un temps et des efforts considérables à la préparation de cette étape unique de la reddition de comptes.

13.13 Nous croyons aussi qu'un autre facteur important doit être mentionné : les directives détaillées que le comité a fournies aux corporations à la réunion du 22 décembre 1999. Cette réunion, à laquelle participaient des représentants des huit corporations régionales, a clairement établi le but et les attentes du comité.

13.14 À la réunion, le président a remis aux corporations un ensemble de documents, dont le rapport du comité à la Chambre daté du 14 décembre 1999, la directive du gouvernement provincial sur les rapports annuels, le chapitre 12 du rapport du vérificateur général de 1998 portant sur la gouverne des corporations hospitalières, ainsi qu'un document d'une page résumant le genre d'informations que les membres du comité cherchent à obtenir grâce aux séances.

Importance de la préparation et de l'exposé d'introduction

13.15 Nous sommes d'avis que les instructions du comité ont contribué à la réussite des séances. De plus, nous croyons qu'il y a des leçons à tirer de cette observation. En effet, nous sommes d'avis que la réussite des futures séances peut être en grande partie influencée par les instructions fournies aux participants.

13.16 En ce qui concerne l'exposé d'introduction des corporations, le président a résumé ses attentes en précisant que cet exposé doit être en fait une présentation fondée sur leur rapport annuel. Nous croyons que le comité peut contribuer à la réussite de ses futures séances en continuant à faire du rapport annuel le cœur de l'exposé d'introduction des corporations. En concentrant son attention sur le rapport annuel comme base à l'exposé d'introduction et aux questions qui suivent, le comité doterait les séances d'une structure importante. À notre avis, faire porter l'attention sur le rapport annuel servira aussi à inciter les corporations à se conformer davantage à la directive sur les rapports annuels. La directive regroupe en un format concis les éléments importants que sont la planification stratégique, la mesure du rendement et le rapport financier.

13.17 À notre avis, si les corporations hospitalières commencent chaque séance par un bref exposé sur leur rapport annuel préparé en conformité avec la directive, la reddition de comptes s'en trouvera améliorée. On peut supposer que les corporations débuteraient par une discussion de leurs plans stratégiques essentiels, assortis de leurs buts et objectifs clés. Il faudrait ensuite que les objectifs stratégiques clés soient liés aux mesures du rendement principales présentées dans le rapport. La discussion comporterait également des renvois aux états financiers accompagnant le rapport, ce qui établirait le contexte financier dans lequel les organisations auraient réalisé leurs plans. Une présentation de la sorte permettrait aux membres du comité de bien comprendre les objectifs visés par les corporations et de comparer ces objectifs avec les résultats réels.

13.18 Nous avons recommandé que le comité donne des instructions à toutes les corporations hospitalières pour qu'elles entament leur comparaison de 2000-2001 devant le comité par un exposé axé sur le rapport annuel de l'exercice en question.

Les rapports annuels ont besoin d'améliorations

13.19 Nous sommes d'avis qu'une telle approche aiderait le comité non seulement dans ses audiences avec les corporations hospitalières, mais aussi pour la comparution de tous les organismes, sociétés et commissions. Comme elle appelle l'attention sur le document redditionnel principal pour l'Assemblée législative et le grand public, cette approche pourrait donner lieu à des améliorations globales de la qualité des rapports annuels. **En conséquence, nous avons incité le comité à envisager d'étendre notre recommandation à tous les organismes, sociétés et commissions qui comparaissent devant lui.**

13.20 Pour l'instant, les rapports annuels des corporations hospitalières ne sont pas les documents redditionnels complets exigés par la directive. Bien que les rapports des corporations hospitalières fassent de fréquents renvois aux plans stratégiques, ils n'exposent pas « clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance », comme l'exige la directive. Les rapports tendent à rendre compte des activités sans préciser clairement dans quelle mesure les corporations atteignent les objectifs stratégiques présentés dans leurs plans.

13.21 De tels rapports ne suffisent pas non plus pour indiquer « dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents » ni « l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes ». On pourrait alléguer l'inutilité pour les corporations hospitalières de faire directement rapport sur la pertinence et l'accueil par la clientèle. Le fait que les gens continuent de se présenter de plus en plus nombreux aux portes des établissements pourrait être perçu comme une preuve directe à la fois de la pertinence et de l'accueil par la clientèle. À notre avis, cependant, il n'est pas suffisant de dire que la demande de services grandissante démontre clairement la pertinence et l'accueil par la clientèle. Il s'agit de deux domaines essentiels que les rapports annuels devraient traiter de façon systématique. À cet égard, soulignons que les corporations semblent déjà recueillir des données sur la satisfaction des patients, ce qui est une bonne chose. En effet, ces données pourraient très bien servir à répondre aux exigences relatives à l'accueil par la clientèle.

13.22 À plusieurs reprises durant les audiences du comité, nous avons entendu que le ministère de la Santé et des Services communautaires (aujourd'hui appelé le ministère de la Santé et du Mieux-être)¹ est en train de mettre au point à l'intention des hôpitaux un « bulletin » sur l'état des indicateurs du rendement. Un tel bulletin contribuerait pour beaucoup à la satisfaction des exigences en matière d'information précisées dans la directive sur les rapports annuels. Il sera intéressant de suivre le déroulement du projet et de voir comment les indicateurs visés par le projet de rapport pourront être intégrés aux rapports annuels des corporations hospitalières régionales.

1. Pour alléger le texte, nous emploierons dorénavant le terme « ministère » au lieu de l'ancien nom ou du nom actuel au long.

Nécessité d'avoir un jeu d'états financiers complet comportant des chiffres budgétaires

13.23 La plupart des rapports annuels ne contenaient pas d'états financiers complets. (En revanche, nous avons constaté que des états financiers séparés avaient été remis aux membres du comité.) Dans certains cas, l'information récapitulative présentée dans les rapports annuels ne concorde pas avec l'information des états financiers vérifiés. Ces incohérences ont parfois suscité des questions de la part des membres du comité.

13.24 Il est important de veiller à ce que les informations financières présentées dans les rapports annuels concordent avec celles des états financiers publiés. Le plus facile pour s'en assurer est de publier les états financiers vérifiés dans les rapports annuels.

13.25 Certaines des corporations hospitalières ont mentionné ne pas être tout à fait sûres des indications fournies dans la directive en ce qui a trait à l'information financière relative aux réalisations et au budget. La directive explique que le rapport doit comporter « des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget, de même qu'un texte expliquant les écarts importants ». La directive précise également que les rapports annuels doivent comporter d'« autres données ayant trait aux résultats financiers ».

13.26 Cependant, comme les corporations l'ont souligné, l'annexe jointe à la directive se limite à montrer comment les ministères doivent communiquer cette information. Nous sommes d'accord et notons qu'il s'agit d'un aspect de la directive qui pourrait être amélioré.

13.27 À notre avis, dans le cas des sociétés de la Couronne, l'expression « des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget » signifie qu'il faut produire un jeu vérifié d'états financiers comportant des chiffres budgétaires. Nous avons examiné un échantillon de rapports annuels récents d'autres sociétés de la Couronne et constaté qu'ils contenaient tous des états financiers vérifiés. Certains présentent aussi des données budgétaires.

13.28 De plus, à notre avis, il faudrait pour expliquer « les écarts », que la société de la Couronne explique les principaux écarts ligne par ligne, là où ils apparaissent dans les états financiers. Comme la directive ne l'exige pas explicitement, les articles de la directive ayant trait à l'information financière devraient être clarifiés, ce qui assurerait l'uniformité de l'information financière et de l'analyse des écarts dans l'ensemble des rapports des différentes sociétés.

13.29 Nous avons recommandé que le comité inclue dans son rapport à la Chambre une recommandation demandant aux corporations hospitalières d'inclure des états financiers vérifiés (y compris les chiffres budgétaires) dans leurs rapports annuels de 2000-2001. De plus, ces rapports devraient contenir des explications sur les principaux écarts qui existent entre les résultats réels et les prévisions budgétaires, et entre les chiffres réels de l'exercice en cours et ceux de l'exercice précédent.

Utilisation du rapport annuel comme document de publicité

13.30 La production de bon nombre des rapports annuels comporte un aspect publicitaire. Les conseils semblent vouloir utiliser les documents pour faire connaître des activités telles que les campagnes de souscription et les différentes activités auxquelles participe la collectivité. De plus, le personnel des corporations hospitalières semble croire que les photos et autres éléments publicitaires du rapport en font un document de recrutement utile.

13.31 Nous insistons dans la présente section sur l'importance du rapport annuel comme document de reddition de comptes. Nous espérons aussi que le travail du comité donnera lieu à des améliorations du processus de rapport. Il y a toutefois lieu de noter que la directive sur les rapports annuels permet effectivement l'inclusion de certaines caractéristiques publicitaires dans les rapports annuels. Si les corporations souhaitent, après avoir élaboré des rapports en conformité avec la directive sur les rapports annuels, produire des rapports qui visent des buts à la fois redditionnels et publicitaires, elles peuvent le faire. Elles n'ont qu'à demander la permission au greffier du Conseil exécutif d'insérer des photos dans leur rapport. Une autre solution serait de produire un rapport annuel à l'intention de l'Assemblée législative qui répond aux exigences de la directive et un autre rapport séparé ou une brochure qui vise à atteindre divers objectifs de relations publiques et de recrutement.

Rôle de soutien du Bureau du vérificateur général auprès du comité

13.32 Depuis plusieurs années, notre bureau tente d'élargir le soutien qu'il offre à l'Assemblée législative. Dans cet esprit, nous avons continué à chercher des occasions de fournir du soutien aux comités de l'Assemblée législative. C'est la raison pour laquelle nous avons accueilli avec plaisir l'invitation du comité à assister ses membres dans son examen des corporations hospitalières régionales.

13.33 Nous avons toutefois noté que notre loi renvoie en particulier au Comité des comptes publics et ne dit rien sur le Comité des corporations de la Couronne.

13.34 Nous avons recommandé que le comité propose une modification à la *Loi sur le vérificateur général* afin de définir plus clairement les relations entre le vérificateur général et le Comité des corporations de la Couronne.

Points de discussion sur des thèmes importants soulevés durant les séances

13.35 Un certain nombre de thèmes ont fait l'objet d'un examen approfondi durant les séances du comité. Dans notre optique de vérificateurs et de comptables, et vu l'importance que notre loi accorde à la reddition de comptes et à la communication des faits importants, nous avons décidé de porter à l'attention du comité nos observations sur les points suivants :

- Plan directeur du réseau hospitalier du Nouveau-Brunswick
- Planification stratégique
- Questions diverses sur la gouverne et les conseils

Plan directeur du réseau hospitalier du Nouveau-Brunswick
Directives et mandat législatifs

13.36 L'article 13 de la *Loi hospitalière* se lit comme suit :

Dans sa fonction de contrôle et de gestion de l'activité et des affaires internes d'une corporation hospitalière, un conseil de fiduciaires [...] doit s'assurer que les services hospitaliers dispensés par la corporation hospitalière soient dispensés suivant les paramètres établis par le Ministre et les directives délivrées par celui-ci

13.37 L'un des moyens les plus visibles pour le ministre d'établir des paramètres et de délivrer des directives est le Plan directeur du réseau hospitalier du Nouveau-Brunswick. La version la plus récente du plan directeur, déposé aux audiences du comité en octobre 1997, déclare ce qui suit :

Le plan directeur ne cherche pas à restreindre le développement du réseau hospitalier, mais plutôt à en assurer l'évolution méthodique, complémentaire et équitable, tout en favorisant l'utilisation optimale de toutes les ressources disponibles. Une meilleure coordination et un plus grand équilibre en sont les objectifs principaux.

13.38 On y lit également que :

Le plan sert également de point de référence pour l'établissement des priorités en matière de financement du réseau hospitalier, tant au niveau du ministère qu'au niveau des corporations hospitalières régionales.

13.39 Il semble que le ministère veuille voir le plan directeur servir de ligne de conduite aux corporations hospitalières régionales de la province. De fait, les corporations hospitalières régionales ont précisé que les nouveaux services ajoutés au cours des dernières années sont consignés dans le plan directeur. Les corporations hospitalières ont aussi dit que, en vertu des arrangements actuels de financement, elles estiment devoir contracter des déficits pour satisfaire aux exigences du plan directeur.

13.40 Cependant, nous notons également ce qui suit dans le plan directeur :

Même si des objectifs y sont fixés en ce qui a trait à l'élaboration des services au sein de chaque corporation hospitalière régionale, on n'y établit aucune priorité ou échéance précise en vue de leur réalisation. Ces priorités ou échéances continueront de dépendre de la disponibilité des ressources nécessaires, autant humaines (spécialistes médicaux, autres professionnels, personnel de soutien) que financières (fournitures, équipement, nouvelles installations, rénovations).

Élaboration des budgets fondée sur le plan directeur

13.41 Voilà qui laisse entendre que les services ne doivent être fournis que lorsque les ressources le permettent. Il semble donc y avoir une contradiction entre le libellé du plan directeur et l'interprétation qu'en font les corporations hospitalières régionales.

13.42 Comme il est noté, le plan directeur est le point de référence pour déterminer le financement des corporations hospitalières régionales. L'élaboration des budgets devrait être liée au plan directeur, étant donné sa place comme point de référence.

13.43 De façon générale, les conseils des corporations hospitalières régionales ont déclaré que leur processus budgétaire se déroule chaque année entre les mois de février et de mars. Ils ont aussi précisé qu'il s'agit plutôt d'un exercice de budgétisation des dépenses, puisque le ministère n'a pas encore, à cette période, fait connaître le niveau de financement (recettes) auquel les corporations peuvent s'attendre pour l'exercice qui vient. Les corporations hospitalières régionales ont dit que l'information sur le financement venant du ministère se fait parfois attendre jusqu'en mai ou en juin, c'est-à-dire après le début de l'exercice. En conséquence, les corporations hospitalières régionales ne sont aucunement en mesure, durant leur propre processus budgétaire, d'apparier les dépenses prévues avec les fonds qui seront mis à leur disposition.

13.44 Plusieurs conseils ont dit savoir, en recevant l'information financière du ministère, qu'ils enregistreraient des déficits à la lumière des dépenses prévues, mais qu'ils avaient choisi de ne pas rajuster leurs plans de dépenses. Les conseils ont prétendu qu'ils ne faisaient que dispenser les services précisés dans le plan directeur. Les budgets de fonctionnement des corporations hospitalières régionales sont remis au ministère, de sorte que le ministère sait que des déficits sont prévus. Cependant, les représentants des corporations hospitalières régionales ont déclaré que personne du ministère n'a jamais réagi en disant aux corporations d'abaisser leurs niveaux de dépenses. Aux yeux de certains, cette absence de réaction semble constituer une approbation ministérielle tacite de la prévision d'un déficit par les corporations hospitalières régionales.

13.45 La loi semble toutefois affirmer que le ministre a un rôle plus direct à jouer dans l'approbation du budget. Une approbation tacite ne suffit pas. L'alinéa 25(2)b) de la *Loi hospitalière* précise que « Une corporation hospitalière doit [...] exploiter selon le budget agréé par le Ministre en vertu de la *Loi sur les services hospitaliers* ».

13.46 Le règlement 84-167 afférent à la *Loi sur les services hospitaliers* fournit d'autres indications sur la question de l'autorité budgétaire :

19(1) Pour avoir droit aux paiements au titre du régime de services hospitaliers, une corporation hospitalière agréée doit présenter tous les ans au Ministre, en la forme prescrite, au plus tard à la date fixée par lui, un projet de budget annuel pour la corporation hospitalière au titre de l'exercice suivant.

19(2) *Les prévisions budgétaires d'une corporation hospitalière agréée doivent comporter une indication la plus exacte possible du coût des services offerts.*

20 *Le Ministre doit*

a) approuver un budget pour chaque corporation hospitalière agréée

13.47 L'examen des lois et des règlements montre que le ministre a la responsabilité directe et officielle d'approuver les budgets des corporations hospitalières régionales. Ce qui reste peut-être à préciser relativement à ce processus d'« approbation » est ce qui doit être approuvé. Ainsi, l'approbation doit-elle viser uniquement les parties du budget qui sont financées par le ministère? Visera-t-elle les services hospitaliers habituels? L'expression « approuver un budget » signifie-t-elle que le ministre doit approuver un seul budget visant toutes les activités de la corporation?

13.48 Le processus budgétaire soulève deux autres questions. Premièrement, l'intention du ministère est-elle que les corporations hospitalières régionales aient comme objectif principal de respecter les conditions du plan directeur, quelles que soient les conséquences financières? La citation du plan directeur qui précède semble indiquer que ce n'est pas le cas.

13.49 Deuxièmement, pour que le processus budgétaire soit plus efficace, nous sommes d'avis que le ministère devrait fournir dans un délai beaucoup plus opportun l'information financière aux corporations hospitalières régionales. Nous sommes également d'avis que le ministère devrait collaborer avec les corporations hospitalières régionales pour faire en sorte qu'un équilibre approprié entre les services et le financement soit atteint (c.-à-d. fournir un niveau de service suffisant comme il est établi dans la politique, tout en équilibrant le financement et les dépenses).

13.50 **Nous avons recommandé que le comité inclue dans son rapport à la Chambre les recommandations suivantes :**

- **que le ministre approuve en bonne et due forme les budgets des corporations hospitalières régionales d'une manière qui rejoint la loi et les règlements;**
- **que le ministre remette aux corporations hospitalières régionales leurs budgets de recettes dans un délai plus opportun;**
- **que le ministre précise dans le plan directeur quel devrait être l'équilibre entre la responsabilité financière et la responsabilité de dispenser des services.**

Planification stratégique

13.51 Chaque corporation hospitalière régionale prépare son propre plan stratégique en s'inspirant du plan directeur du réseau hospitalier du Nouveau-Brunswick. Les corporations hospitalières régionales et leurs conseils entament le processus. Au moins une corporation a observé que

son processus de planification stratégique avait été entrepris en réponse à une recommandation liée au processus d'agrément. Le ministère n'exige pas des corporations hospitalières régionales qu'elles établissent une planification stratégique. Or, la planification stratégique est un critère essentiel pour le bon fonctionnement du conseil.

13.52 Nous avons noté des faiblesses dans les plans stratégiques présentés. Les énoncés de mission ne répondent pas toujours aux questions que sont « quoi? », « pourquoi? » et « pour qui? ». De plus, les objectifs stratégiques (parfois appelés des buts stratégiques ou des orientations stratégiques) sont souvent vagues et non mesurables. Il faut des objectifs stratégiques mesurables pour définir les cibles ou les résultats de l'organisation, pour établir un mécanisme de surveillance des progrès accomplis et pour mettre au point un système efficace de rapport sur le rendement. Nous avons également noté que la plupart des corporations n'ont pas d'objectif stratégique qui les oblige à prendre des décisions responsables sur le plan financier en matière de prestation de services.

13.53 À l'heure actuelle, les corporations hospitalières régionales ne communiquent pas toutes leur plan stratégique au ministère. En fait, rien ne les oblige à le faire. De plus, ce ne sont pas toutes les corporations ayant remis leur plan stratégique au ministère qui ont reçu des rétroactions. Au minimum, le ministère devrait coordonner la planification stratégique et approuver tous les plans pour s'assurer qu'ils concordent avec les plans du ministère, en particulier ceux qui sont énoncés dans le plan directeur. Notre rapport de 1998 contenait la recommandation suivante :

Nous recommandons que le ministre/ministère examine et approuve en bonne et due forme les plans stratégiques des corporations hospitalières régionales avant leur adoption.

13.54 Le ministère a réagi à la planification de certaines corporations hospitalières régionales au moins dans un domaine, celui du mieux-être. Plusieurs des corporations hospitalières régionales ont fait savoir qu'elles estiment le mieux-être comme un domaine de services valable auquel elles voudraient participer davantage. À leur avis, comme les activités de prévention permettront de réaliser des économies plus tard, elles voient le mieux-être comme un volet de leur mandat. Même que certaines corporations hospitalières régionales offrent des programmes limités de mieux-être, activités pour lesquelles elles ne reçoivent aucun financement du ministère. Le ministère estime que les questions de mieux-être sont de son ressort, et non de celui des corporations hospitalières. Certaines corporations hospitalières régionales se sont fait dire de ne pas mentionner le mieux-être dans leurs plans stratégiques.

13.55 La discussion entourant la prestation de services de mieux-être soulève une question intéressante. Les corporations hospitalières régionales interviennent uniquement dans un sous-ensemble des services de soins de santé fournis dans leur région. Certaines des corporations

hospitalières régionales ont suggéré l'idée d'élargir leur portée pour devenir des autorités sanitaires régionales couvrant tous les aspects des soins de santé. À leur avis, une telle approche permettrait d'éviter le double emploi potentiel, et par le fait même de réduire les dépenses. Les corporations ont aussi affirmé avoir réussi l'intégration du service extramural à leurs activités et qu'elles ont acquis une expérience pratique qui pourrait s'appliquer à d'autres efforts d'intégration. Il pourrait valoir la peine d'approfondir cette option. La question à laquelle il faut répondre est la suivante : la prestation des services serait-elle plus efficiente et plus efficace dans un système où tous les services de santé sont intégrés? Il s'agit d'une question stratégique majeure sur laquelle le ministère et les corporations devront se pencher.

13.56 Par ailleurs, on est en droit de se demander si les corporations hospitalières régionales devraient élaborer leurs propres plans stratégiques. Par sa nature, la planification stratégique tient de l'élaboration de politiques. Or, l'élaboration de politiques est la responsabilité du ministère, et non des corporations hospitalières régionales.

13.57 Les observations des représentants des corporations hospitalières régionales laissent entendre que les corporations font face à de nombreuses questions communes. Le ministère et les corporations, peut-être par l'entremise de l'Association des soins de santé du Nouveau-Brunswick, pourraient collaborer à un plan stratégique global qui fait le lien avec le plan directeur. À notre avis, une telle option doit être étudiée.

13.58 Il faut également faire le lien entre les plans stratégiques et le rapport sur le rendement. Nous soulevons la question ailleurs dans le chapitre en proposant que le rapport annuel soit utilisé comme le document central de l'examen par le comité.

13.59 Le rapport sur le rendement nécessite l'élaboration d'indicateurs et de cibles de rendement, ainsi que la mesure et la communication des résultats. Habituellement, les indicateurs du rendement permettent de mesurer le degré d'atteinte des objectifs stratégiques. Chaque indicateur du rendement doit être directement lié à un objectif stratégique particulier. Or, les corporations hospitalières régionales n'ont généralement pas encore réussi à élaborer des indicateurs du rendement pour l'organisation. Il se peut que la situation soit en partie attribuable au fait qu'il n'y a actuellement pas d'objectifs stratégiques véritablement mesurables pour les corporations hospitalières régionales, ce qui rend difficile l'établissement d'indicateurs du rendement valables.

13.60 Plusieurs régions ont toutefois mentionné une initiative du ministère visant l'élaboration d'un système de bulletins sur les indicateurs du rendement. Si ces bulletins sont censés devenir « le » système de rapport sur le rendement qu'adopteront les corporations hospitalières régionales, il est à se demander s'il est nécessaire que les corporations hospitalières aient des plans stratégiques individuels.

13.61 Par contre, s'il est décidé que les plans stratégiques individuels soient toujours considérés comme pertinents, les corporations hospitalières régionales devraient à leur tour prendre le « bulletin » provincial et y ajouter d'autres indicateurs pour assurer l'intégralité des informations sur la mesure du rendement des objectifs stratégiques de leur propre plan stratégique. Un tel exercice pourrait nécessiter un remaniement des objectifs stratégiques pour les rendre plus mesurables.

13.62 Nous avons recommandé que le comité aborde la nécessité d'améliorer la planification stratégique dans son rapport à la Chambre. En particulier, comme il est noté dans notre rapport de 1998, il est nécessaire que le ministère approuve tous les plans stratégiques, indicateurs du rendement et cibles de rendement pour en assurer la concordance avec les plans du ministère.

Questions diverses sur la gouverne et les conseils

Code de déontologie

13.63 Une seule des audiences s'est attardée un tant soit peu sur le code de déontologie des conseils. Une corporation a noté dans son rapport annuel que le conseil avait adopté un code de déontologie fondé sur les valeurs du plan stratégique. Une autre a également fait part du travail en cours sur un code de déontologie pour l'ensemble de la corporation. À notre avis, voilà un pas en avant.

13.64 Un code de déontologie peut constituer un ajout important au cadre stratégique de haut niveau du conseil, cadre qui fournit une orientation à la direction et au personnel de l'établissement. Les conseils efficaces élaborent des politiques et des objectifs pour clairement établir les résultats attendus de l'organisation qui est gouvernée. Faire porter l'attention sur les résultats, et non sur les moyens, est un facteur déterminant dans la gouverne d'une organisation pour aboutir à des résultats efficaces. En revanche, comme l'a déclaré John Carver dans son ouvrage bien connu intitulé *Boards that Make a Difference*,

Le conseil doit rendre compte de la façon dont son personnel atteint de tels résultats. Le conseil a l'obligation morale d'assurer la prudence et le respect de la déontologie dans la poursuite des activités. Un conseil qui désire assurer la prudence des actions de l'organisation doit délimiter à l'avance ce que signifie exactement une action imprudente et contraire à l'éthique. Alors, toute action du personnel qui n'enfreint pas les normes du conseil est automatiquement approuvable. Le message global que le conseil envoie au personnel est donc composé des extrants à produire (les résultats) et de ce qui ne peut être fait pour y parvenir (limites exécutives). [Traduction.]

13.65 Nous avons également noté que la publication de l'Association des soins de santé du Nouveau-Brunswick, *L'administrateur bénévole informé*, aborde aussi ce sujet. Cet important document d'orientation déclare ce qui suit :

Il est important que le conseil élabore un code de déontologie [...] Le code de déontologie du conseil doit traiter de la question des conflits d'intérêts. [...] Le code de déontologie du conseil doit aussi traiter de la question de certains comportements. Il est entendu que les membres du conseil et du personnel doivent respecter des normes élevées d'honnêteté, d'intégrité, d'impartialité et d'éthique.

13.66 Sans être trop volumineux, le code peut traiter les domaines essentiels pour lesquels le conseil estime que des limites sont indiquées. Mentionnons par exemple les relations avec les vendeurs, le traitement des patients et de leur famille, la protection des biens, l'ajout de nouveaux services et les conditions financières à éviter.

13.67 Un conseil efficace va nécessairement fournir un tel cadre déontologique. C'est une excellente illustration de la façon dont le conseil assure un encadrement par voie de politiques comparativement à l'application d'une perspective opérationnelle détaillée fondée sur les opérations. En conséquence, nous avons proposé que le comité recommande à tous les conseils de prendre des mesures visant à appliquer un code de déontologie. Il est à supposer qu'un code de déontologie s'insérerait bien dans le mandat du processus de planification stratégique de chaque établissement.

13.68 **Nous avons recommandé que le comité inclue dans son rapport à la Chambre une recommandation voulant que les conseils des corporations hospitalières régionales qui ne l'ont pas encore fait élaborent un code de déontologie.**

Nom des corporations

13.69 La *Loi hospitalière* établit une règle d'attribution de nom pour toutes les corporations hospitalières régionales. Plusieurs articles de la loi commencent ainsi : « Est établi un corps constitué appelé Corporation hospitalière de la Région ... ». Comme il y a deux corps distincts dans la Région 1, la loi a ajouté « sud-est » et « Beauséjour » au nom des corporations pour les distinguer.

13.70 On constate que trois des corporations hospitalières régionales (les régions 2, 5 et 6) ont adopté des noms qui diffèrent des noms précisés dans la *Loi hospitalière*. Le sujet a fait l'objet d'une discussion à l'une des audiences du comité. Le président-directeur général de la corporation hospitalière a souligné que la corporation hospitalière de la Région 2 a changé de nom pour devenir la Corporation des sciences de la santé de l'Atlantique à la suite de son processus de planification stratégique. Le changement est peut-être pertinent, mais il est conseillé aux conseils de ces corporations de faire approuver leur changement de nom par voie législative. Après tout, les corporations ont été créées et nommées par une mesure législative adoptée par la Chambre. En conséquence, tout changement de nom doit être approuvé par l'Assemblée législative.

13.71 Nous avons recommandé que le comité inclue dans son rapport à la Chambre une recommandation voulant que les trois corporations qui ont adopté un nom en sus du nom prévu dans la *Loi hospitalière* demandent des modifications législatives qui valideront ces changements. De plus, il devrait être ordonné aux autres corporations de demander à l'Assemblée législative de modifier la loi avant d'adopter tout changement de nom pour la corporation.

Chapitre 14

Bureau du vérificateur général

Contenu

Contexte	269
Rôle et pertinence du bureau	269
Indicateurs du rendement	271
Informations financières	275
Ressources humaines	275

Bureau du vérificateur général

Contexte

14.1 Depuis quelques années, notre rapport contient une liste ayant trait à l'évaluation de notre conformité à la directive gouvernementale sur les rapports annuels. Voici une version comparative pour 2000.

14.2 Nous avons l'intention de constamment améliorer l'information que nous présentons dans notre rapport annuel sur le rendement de notre bureau.

Pièce 14.1

Liste d'autoévaluation

	2000	1999
Un rapport a-t-il été préparé?	Oui	Oui
La pertinence des programmes y est-elle discutée?	Oui	Oui
Les buts et les objectifs y sont-ils énoncés?	Oui	Oui
Le rapport traite-t-il de la réalisation des plans?	Oui	Oui
Y présente-t-on des indicateurs du rendement?	Oui	Oui
Y présente-t-on des détails sur le niveau de satisfaction des clients?	Oui	Oui
Y présente-t-on des informations financières réelles et prévisionnelles?	Oui	Oui
Le rapport explique-t-il les écarts par rapport au budget?	Oui	Oui

Rôle et pertinence du bureau

Notre rôle

14.3 Notre rôle au sein des services publics de la province est unique. Nous sommes indépendants du gouvernement en poste et nous fournissons de l'information directement à l'Assemblée législative. Cette information aide l'Assemblée législative à remplir son rôle consistant à tenir le gouvernement responsable de la façon dont les fonds publics sont gérés et les services sont fournis. Nous aidons également le gouvernement en formulant des recommandations à l'intention des hauts fonctionnaires des ministères et organismes que nous vérifions.

Notre vision

14.4 Nous sommes déterminés à améliorer les choses pour la population du Nouveau-Brunswick en aidant le gouvernement, dans tous nos travaux pour l'Assemblée législative, à être productif, ouvert et redevable.

Notre mission

14.5 Nous favorisons la reddition de comptes en fournissant de l'information objective à la population du Nouveau-Brunswick par l'entremise de l'Assemblée législative.

Nos valeurs

14.6 Nos valeurs influent sur notre rendement. Nous avons comme objectifs :

- **L'indépendance et l'objectivité.** Faire preuve d'indépendance et d'objectivité, dans les faits et en apparence.
- **La reddition de comptes.** Répondre de nous-mêmes et promouvoir la reddition de comptes par l'exemple et la communication d'informations. Ce faisant, nous nous efforçons d'exercer une influence clé qui favorise un gouvernement efficace.
- **La valeur ajoutée.** Concentrer nos ressources sur des secteurs du gouvernement propices à l'accroissement de la valeur.
- **Le perfectionnement.** Rehausser la qualité en insistant sur la formation et le perfectionnement du personnel.
- **L'amélioration.** Améliorer notre travail par la pensée innovatrice et par l'usage de la technologie.
- **L'équité et le respect.** Établir et entretenir des relations professionnelles en traitant avec équité et respect notre propre personnel et les personnes avec qui nous communiquons.

Pertinence de notre bureau

14.7 Les deux volumes de notre rapport de 1999 ont suscité beaucoup d'intérêt. Six cents exemplaires de chaque volume ont été imprimés et distribués. Notre rapport peut aussi être consulté sur Internet, et, pour la première fois, nous gardons le compte du nombre de visites. Durant la période de quatre mois couvrant la publication de nos deux volumes, environ 12 500 visites ont eu lieu pour la consultation d'un volume complet. De plus, des chapitres individuels ont fait l'objet de visites distinctes. Les discussions que suscitent nos constatations à l'Assemblée législative ainsi qu'au Comité des comptes publics et au Comité des corporations de la Couronne prouvent la pertinence continue de notre travail.

14.8 Chaque année, nous incluons dans notre rapport des sujets qui, à notre avis, sont importants pour l'Assemblée législative et pour le public. Il s'agit entre autres de nos constatations, conclusions et recommandations découlant du travail de vérification effectué durant l'exercice.

14.9 Notre service comprend également des conclusions de vérification distinctes sur la fiabilité des états financiers. Ces conclusions (rapports de vérification) sont communiquées à l'Assemblée législative avec les états financiers de la province et des organismes et fiduciaires que nous vérifions.

14.10 Nous sommes d'avis que notre travail demeure pertinent et qu'il contribue à :

- susciter la confiance du public à l'égard de notre régime gouvernemental;

- accroître la capacité de l'Assemblée législative de s'acquitter de sa responsabilité d'obtenir du gouvernement qu'il rende des comptes;
- accroître la capacité du gouvernement de s'acquitter de ses responsabilités au moyen de méthodes et de systèmes de gestion judicieux.

Indicateurs du rendement

14.11 Au début de 1998, nous avons parachevé un plan stratégique pour le bureau. Ce plan contient nos priorités et nos objectifs stratégiques. Dans le cadre de l'élaboration du plan, nous avons aussi établi des indicateurs du rendement. Nous suivons nos progrès en rapport avec ces indicateurs. Les paragraphes qui suivent énoncent chaque indicateur par priorité stratégique et décrivent nos progrès jusqu'à présent.

Répondre aux besoins des utilisateurs

14.12 Nous ferons enquête chaque année auprès des membres du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne afin de mesurer l'efficacité avec laquelle nous répondons à leurs besoins.

14.13 Nous avons envoyé en juillet 2000 un questionnaire à chaque membre du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne. Les réponses sont encourageantes. Les membres des comités ont affirmé que notre rapport était facile à lire et à comprendre et les avait aidés à mieux faire leur travail. Bien que certains aient fait part de leur préoccupation à l'égard de la longueur de notre rapport complet, tous les répondants ont dit avoir apprécié le rapport condensé des faits saillants que nous avons publié en même temps que le volume 1. La plupart des répondants ont aussi apprécié la parution en deux volumes de notre rapport.

14.14 Les membres des comités ont trouvé que les sujets traités dans notre rapport étaient pertinents et avaient contribué à susciter une discussion et un débat valables. Ils considèrent également que nos recommandations sont concrètes et réalisables. Bien que les membres du comité aient trouvé nos séances d'information utiles, aucun consensus n'est ressorti sur la question de savoir si notre bureau pourrait faire plus pour les aider dans leur travail. Tous sont cependant d'accord pour dire que le Bureau du vérificateur général contribue à améliorer la reddition de comptes dans le secteur public et constitue une utilisation judicieuse des ressources pour les contribuables du Nouveau-Brunswick.

14.15 Nous mesurerons le degré auquel les recommandations qui figurent dans notre rapport annuel sont acceptées et mises en œuvre. Un suivi de chaque recommandation sera assuré durant une période de quatre ans.

14.16 Le chapitre 9 du rapport offre un aperçu des recommandations que nous avons formulées dans nos rapports de 1997 et de 1998 à la

suite de nos vérifications de large portée. Il fournit des détails sur les réponses des ministères à nos recommandations ainsi que notre évaluation de l'acceptation et de la mise en œuvre de ces recommandations.

14.17 En mai 2000, nous avons demandé aux ministères du gouvernement de nous signaler l'état actuel des recommandations comprises dans notre rapport de 1999. Nous ferons du travail de suivi au cours de l'exercice qui vient pour évaluer les réponses.

14.18 Nous mesurerons le degré auquel les recommandations en matière de comptabilité et de communication de l'information formulées par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'ICCA sont acceptées et mises en œuvre par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

14.19 Nous suivons cet indicateur dans le cadre de notre vérification annuelle des états financiers du gouvernement provincial. Nous sommes satisfaits des progrès réalisés par le gouvernement provincial dans la mise en application des recommandations de l'ICCA. Cependant, une question importante n'a pas encore été réglée, à savoir que la province n'effectue toujours pas de suivi ni de rapport concernant son investissement cumulatif dans les immobilisations corporelles.

14.20 La vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick sera terminée le 30 juin au plus tard, et les vérifications de tous les organismes de la Couronne et fonds en fiducie seront terminées le 30 septembre au plus tard.

14.21 Nous n'avons pas la pleine maîtrise sur notre capacité d'atteindre l'objectif en question, puisque cela dépend en réalité de la date à laquelle les clients que nous vérifions clôturent leurs livres pour l'exercice et sont prêts, de sorte que nous puissions faire notre travail. Mis cela à part, nous pensons qu'il s'agit d'un indicateur important, car il nous incite à encourager nos clients à clôturer leurs livres le plus rapidement possible. Nous sommes en faveur d'un rapport en temps opportun de l'information financière. De plus, l'indicateur aide notre bureau à terminer le travail de vérification au plus tard à la date prévue.

14.22 La vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick n'était pas terminée au 30 juin. En fait, nous n'avons pas publié notre rapport de vérification avant 18 octobre. La date cible n'a pas été atteinte parce que les états financiers ont été prêts à vérifier le 20 juin seulement. De plus, un temps considérable a été consacré, vers la fin de notre vérification, à la discussion de la présentation de l'état des recettes et des dépenses.

14.23 Nous sommes les vérificateurs de 19 organismes de la Couronne et de six régimes de retraite. Au 30 septembre, nous avons terminé la vérification de 16 organismes de la Couronne et de 3 régimes de retraite. En ce qui concerne les trois organismes de la Couronne dont la vérification n'était pas terminée, des retards ont eu lieu en raison de discussions sur la présentation des états financiers. Les trois régimes de retraite dont la vérification n'était pas terminée n'étaient pas prêts à être vérifiés.

Viser une utilisation efficace des ressources

14.24 Les vérifications financières et les vérifications de large portée seront effectuées dans les délais prévus.

14.25 Nous établissons des calendriers de vérification pour chacune de nos vérifications. Durant la vérification, nous suivons le temps consacré par les membres du personnel à des parties individuelles du travail. À la fin de chaque vérification, nous récapitulons le temps total consacré au travail, comparons ce temps aux heures totales budgétées et analysons les principaux écarts. Pour nos vérifications financières, nous utilisons les résultats de cette analyse pour nous aider à préparer le calendrier du travail de l'exercice suivant.

14.26 Nous avons respecté le nombre d'heures prévues pour la vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Parmi les 19 organismes de la Couronne et régimes de retraite dont la vérification était terminée au 30 septembre, seulement trois vérifications ont dépassé le calendrier de plus de 50 heures. Nous ne manquons pas d'examiner tous les dépassements de budget pour voir s'il y a des leçons à tirer qui menèrent à des améliorations. Il y a trois différentes raisons pour lesquelles le temps réel a dépassé les heures prévues au budget : nous avons dû faire beaucoup de travail comptable, nous aurions pu faire preuve de plus d'efficacité dans la réalisation du travail de vérification sur place, et nous avons passé beaucoup de temps à discuter de la présentation d'une opération en particulier. Nous pensons pouvoir améliorer les deux premiers points, mais, quant au troisième, nous admettons que, dans toute mission de vérification, des questions non prévues qui auront un effet défavorable sur notre budget peuvent survenir.

14.27 Durant l'exercice, nous avons entrepris huit importantes vérifications d'optimisation des ressources ou missions spéciales qui ont mené à la rédaction de chapitres dans le présent rapport. Six de ces vérifications ont dépassé le budget prévu, une a pris moins de temps que prévu, et une autre n'avait pas de budget. La mission pour laquelle aucun budget n'était établi est l'aide que nous avons apportée au Comité des corporations de la Couronne dans ses audiences avec les corporations hospitalières régionales. Nous avons cerné un certain nombre de raisons pour lesquelles nous avons parfois dépassé le budget, dont les suivantes : complexité du projet plus grande que prévu, changement dans la définition de notre projet après

l'établissement du budget, plus de temps que prévu pour la rédaction du rapport, et personnel affecté à ce genre de travail pour la première fois. Même si nous continuons à nous servir de nos expériences pour améliorer notre efficacité, nous reconnaissons aussi la difficulté d'établir un budget réaliste pour ce genre de travail. Contrairement à notre travail de vérification financière qui est essentiellement le même d'un exercice à l'autre, les vérifications d'optimisation des ressources sont généralement uniques, et l'expérience à en tirer est très limitée.

14.28 Soixante pour cent des heures rémunérées de notre personnel professionnel seront consacrées directement aux vérifications d'états financiers et aux vérifications de large portée.

14.29 Une analyse détaillée de l'emploi du temps du personnel pour 1999 révèle que 57,94 % du total des heures rémunérées de l'ensemble du personnel, à l'exception des trois membres de notre personnel de soutien administratif, a été directement consacré au travail de vérification (y compris le travail visant notre rapport annuel). Pour les six premiers mois de 2000, ce pourcentage a grimpé à 61,20 %. Le temps non consacré à la vérification comprend les jours fériés, les vacances, les cours suivis par les stagiaires et le personnel professionnel, les congés de maladie et les tâches administratives qui ne peuvent être imputées à une vérification en particulier. Nous sommes déçus de ne pas avoir atteint notre objectif en 1999, et nous nous efforçons cette année de nous améliorer. En particulier, nous aimerions accroître le pourcentage de temps que le personnel cadre consacre directement au travail de vérification.

14.30 Trente pour cent du temps total consacré directement aux vérifications d'états financiers et aux vérifications de large portée sera affecté aux vérifications de large portée.

14.31 Notre analyse révèle que, en 1999, nous avons consacré 41,18 % du temps total de vérification aux vérifications de large portée. Pour les six premiers mois de 2000, ce chiffre a grimpé à 49,23 %. Cette augmentation est le résultat de nos efforts pour réussir à diminuer le temps consacré à la vérification des états financiers afin d'avoir plus de temps à consacrer aux projets de vérification de large portée.

Observer les normes professionnelles

14.32 Nous observerons les normes exigées par le Comité de contrôle des cabinets de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick.

14.33 La dernière inspection des dossiers et des procédés de notre bureau par l'institut a eu lieu en 1996. L'inspection a conclu que nous continuons de répondre aux normes exigées par l'institut. Aucune exception n'a été notée. La prochaine inspection de notre bureau est prévue pour la fin de 2000.

Informations financières

14.34 Le tableau qui suit contient les dépenses réelles et les affectations budgétaires par code primaire pour 1998-1999 et pour 1999-2000. À titre comparatif, le tableau comprend également le budget approuvé de 2000-2001.

Pièce 14.2

*Dépenses réelles et affectations
budgétaires
(en milliers de dollars)*

	2001	2000		1999	
	Budget	Budget	Montants réels	Budget	Montants réels
Frais de personnel	1 392,4	1 397,1	1 261,3	1 392,1	1 296,5
Autres services	121,9	118,4	117,9	118,4	111,2
Fournitures et approvisionnements	8,4	7,9	7,2	7,9	7,2
Biens et matériel	34,2	22,1	42,5	22,1	36,0
	1 556,9	1 545,5	1 428,9	1 540,5	1 450,9

14.35 Les frais de personnel continuent de représenter environ 90 % de notre budget, et nous avons sous-utilisé ce poste de 135 800 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2000. Bien que nous ayons pourvu à deux postes qui étaient vacants en début d'année, nous avons aussi perdu quatre membres du personnel durant l'année. Seulement deux de ces postes avaient été remplis au 31 mars 2000. Les effets cumulatifs du roulement de personnel ont donné lieu à des dépenses moins élevées que prévu.

14.36 Les biens et le matériel ont dépassé le budget de 20 400 \$. Nous avons utilisé une partie des économies réalisées en frais de personnel pour soutenir des coûts additionnels en logiciels et en matériel informatique. Dans le cadre de notre stratégie continue d'informatisation, nous avons mis à niveau une partie de nos ordinateurs portatifs et de nos ordinateurs de table pour accroître leur rapidité et leur capacité. Nous avons également remplacé deux imprimantes et mis à niveau une partie de nos logiciels de vérification.

14.37 Notre loi exige une vérification annuelle de nos comptes par un vérificateur compétent, nommé par le président de l'Assemblée législative, sur l'avis du Conseil de gestion. La vérification est réalisée par le Bureau du contrôleur, qui dépose son rapport de vérification à l'Assemblée législative.

Ressources humaines

14.38 Notre bureau continue de fournir de l'expérience et de la formation aux membres de notre personnel. Les nouveaux employés doivent s'inscrire à un programme de comptabilité professionnelle, à savoir CA (comptable agréé), CMA (comptable en management

accrédité) ou CGA (comptable général licencié). Avant de pouvoir entreprendre cette formation professionnelle, on doit détenir au minimum un diplôme universitaire de premier cycle.

14.39 Le roulement de personnel est une conséquence inévitable du rôle de formation que joue notre bureau pour les professionnels. Durant l'année, trois personnes ont quitté le bureau pour accepter d'importants postes au gouvernement, et une autre a gagné le secteur privé. Bien que nous n'aimions pas voir le personnel partir, nous sommes heureux que leur formation et leurs capacités soient reconnues par les ministères et les organismes avec lesquels nous traitons. Nous considérons que notre apport de personnel qualifié à d'autres organisations gouvernementales est un indicateur positif pour notre bureau.

14.40 Notre effectif est demeuré constant durant l'année, se chiffrant à 25 personnes. Brent White, CMA, Paul Jewett, CA, et Phil Vessey, CA, dirigent nos trois équipes de vérification. Au 31 mars 2000, 14 membres de notre personnel professionnel détenaient un titre comptable. Nous comptons également six stagiaires détenant un diplôme universitaire, condition préalable à la fois pour s'inscrire à un programme de comptabilité et pour l'emploi à notre bureau. Les trois autres membres du personnel assurent les services de soutien administratif. Deux postes étaient vacants. Voici la liste des membres de notre personnel au 31 mars 2000 :

Lorna Bailey (1)	Ken Robinson, CA
Cathy Connors Kennedy, CA	Yvonne Samson (2)
Alphonse Doyle (2)	Brian Soeler (2)
Eric Hopper, CA	Tammy Sterling (2)
Peggy Isnor, CA	Diane Swan (1)
Paul Jewett, CA	Al Thomas, CA
Cecil Jones, CA	Phil Vessey, CA
Kim Embleton (2)	Brent White, CA
Deidre Green, CA	Darlene Wield (1)
Laurie Haines, CA	Daryl Wilson, FCA
Greg Mignault, CMA	Tania Wood (2)
Bill Phemister, CA	

1) Soutien administratif

2) Stagiaires inscrits à un programme de comptabilité professionnelle