

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.