

# Chapitre 1

## Messages clés de la vérificatrice générale

### **Contenu**

Introduction.....	3
Remerciements.....	10

# Messages clés de la vérificatrice générale

## Introduction

1.1 Voici la mission de mon bureau, telle que présentée dans notre plan stratégique 2014-2020 :

*Fournir de l'information objective et fiable, en temps opportun, à l'Assemblée législative au sujet du rendement du gouvernement quant à sa prestation de programmes et de services aux citoyens du Nouveau-Brunswick.*

1.2 Dans le présent volume de notre rapport de 2020, nous incluons trois chapitres d'audit de performance :

- Planification de l'infrastructure scolaire;
- Services d'ambulance;
- Suivi du rapport de 2008 : Redevances sur le bois (demande au titre de l'article 12)

***Thème général : les décisions clés des gouvernements n'étaient pas toujours en accord avec l'intérêt supérieur des contribuables ou du public***

1.3 En réfléchissant aux chapitres contenus dans le présent rapport, j'ai observé un thème général troublant dans les chapitres consacrés à la planification de l'infrastructure scolaire et aux services d'ambulance. À mon avis, les décisions clés des gouvernements dans ces domaines essentiels n'étaient pas toujours en accord avec l'intérêt supérieur des contribuables ou du public.

1.4 Je trouve cela particulièrement inquiétant, car des lacunes dans la prise de décision dans l'un ou l'autre de ces domaines critiques pourraient avoir des conséquences importantes impliquant des risques pour la sécurité, un manque de disponibilité de ces services vitaux ou des dépenses inappropriées. Nous avons constaté la présence de chacun de ces risques dans nos travaux dans ce rapport.

**Planification de l'infrastructure scolaire*****Les gouvernements successifs ont pris des décisions de financement des immobilisations qui n'étaient pas toujours fondées sur des données probantes***

- 1.5** Le présent rapport détaille de nombreuses constatations et conclusions sur ces sujets et fournit des recommandations pour garantir que les lacunes relevées seront corrigées à l'avenir. Un résumé des points clés de chaque chapitre du présent volume suit.
- 1.6** Le chapitre 2 de ce volume présente nos constatations et observations émanant de notre audit de la planification de l'infrastructure scolaire au ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et dans les districts scolaires. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les décisions de financement des immobilisations ne sont pas toujours fondées sur des données probantes ou objectives. À cet égard, on peut se demander si toutes les décisions en matière d'immobilisations étaient dans l'intérêt supérieur du contribuable ou du public, surtout compte tenu des dérogations aux propositions recommandées que nous avons relevées au cours de nos travaux.
- 1.7** Nous avons également constaté l'absence d'un processus unifié de hiérarchisation des priorités et la mauvaise qualité des données utilisées pour la prise de décision. Il est donc difficile pour le Ministère et les districts scolaires de planifier et de hiérarchiser les projets d'amélioration des immobilisations.
- 1.8** Bien que je sois encouragée par l'adoption par le Ministère d'un outil d'évaluation des projets dans le cadre de ses efforts visant à hiérarchiser les projets d'immobilisations de manière objective, les gouvernements successifs ont pris des décisions de financement qui n'étaient pas objectives et fondées sur des données probantes. Il faut que cela change.
- 1.9** Les décisions de financement des immobilisations devraient toujours être fondées sur les principes et les meilleures pratiques de gestion des biens. Le Ministère doit améliorer son outil actuel pour s'aligner pleinement sur ces principes. Le Ministère devrait en outre veiller à ce que cet outil soit utilisé de façon uniforme pour hiérarchiser et recommander les projets d'immobilisations.

***Le Ministère doit faire preuve d'un leadership clair en matière de planification de l'infrastructure scolaire***

**1.10** Je suis également déçue par l'absence de surveillance centrale efficace de la planification de l'infrastructure scolaire par le Ministère. Tout en étant consciente de la structure de gouvernance du système éducatif telle qu'elle est définie dans la *Loi sur l'éducation*, et de la nécessité d'une consultation et d'une participation du conseil d'éducation de district, du district scolaire et du public, je pense que le Ministère, en tant que propriétaire des biens, devrait exercer son rôle de manière plus proactive et globale lorsqu'il s'agit de décider de la répartition optimale des fonds du budget d'immobilisations.

***L'entretien différé des écoles reste un problème important***

**1.11** Avec un montant estimé à 280 millions de dollars de projets définis et non encore achevés en septembre 2019, l'entretien différé est une préoccupation importante pour le système d'éducation de la province. Toutefois, ce problème n'est pas nouveau.

***Risque de fermetures imprévues d'écoles***

**1.12** En 2011, j'avais exprimé des préoccupations concernant l'entretien différé des écoles du Nouveau-Brunswick et déclaré que si la situation continuait ainsi, d'autres fermetures imprévues d'écoles auraient lieu, comme cela s'est produit au milieu de l'année 2010 avec la fermeture de la Moncton High School et de la Polyvalente Roland-Pépin à Campbellton.

***La province doit optimiser les fonds du budget des immobilisations par une planification à long terme de l'infrastructure***

**1.13** En outre, dans mon rapport de 2012, j'ai recommandé que la province élabore un plan détaillé d'infrastructure à long terme pour assurer la viabilité et la sécurité de toutes les infrastructures essentielles, dont les routes, les hôpitaux, les écoles, les ponts, etc., tout en prenant en compte les défis financiers auxquels la province fait face.

**1.14** Huit ans plus tard, bien que la situation financière globale de la province se soit améliorée, des défis subsistent. De nombreux bâtiments scolaires continuent de se détériorer et la nécessité d'une planification à long terme de l'infrastructure est plus évidente que jamais. Le processus actuel de budgétisation des immobilisations est trop axé sur le court terme et inadapté étant donné la nature à long terme des immobilisations scolaires.

**1.15** À mon avis, il n'est pas non plus dans l'intérêt supérieur du contribuable de budgétiser uniquement à court terme la construction d'immobilisations, au lieu d'adopter une approche plus complète de gestion du cycle de vie des biens pour la planification de l'infrastructure scolaire. Sans

une telle approche globale, il est peu probable que le financement de l'infrastructure soit réparti de manière à atteindre une valeur optimale.

**1.16** Dans l'ensemble, je suis déçue de la réponse du Ministère aux recommandations. En conséquence, je ne suis pas optimiste quant aux améliorations qui seront apportées pour donner suite aux constatations et recommandations du présent chapitre.

### **Services d'ambulance**

**1.17** Le chapitre 3 du présent volume présente nos constatations et observations découlant de notre audit des services d'ambulance du ministère de la Santé et d'EM/ANB Inc. (EM/ANB). Nous avons constaté que le cadre législatif et la structure de gouvernance d'EM/ANB ne permettent pas une surveillance gouvernementale suffisante des services d'ambulance en raison des nombreux conflits inhérents.

**1.18** De plus, le contrat du Ministère avec les Services de santé Medavie du Nouveau-Brunswick (SSMNB) était mal structuré. À mon avis, la structure du contrat n'est pas dans l'intérêt supérieur des contribuables ou du public, car elle permettait une base de paiement inappropriée ainsi qu'un recours excessif aux exemptions de délai d'intervention. Cela a eu pour effet de dissuader SSMNB de régler d'importants problèmes opérationnels.

### ***La structure de gouvernance est compliquée, comporte des conflits inhérents et nécessite des améliorations importantes***

**1.19** Nous nous attendions à ce qu'EM/ANB ait sa propre loi habilitante qui préciserait son mandat et déterminerait sa structure de gouvernance. Nous avons constaté que ce n'était pas le cas. Pour une société de la Couronne qui a pour mission de fournir une composante aussi essentielle des soins de santé à la population du Nouveau-Brunswick, je trouve cela inacceptable.

**1.20** Une structure de gouvernance saine et la clarté du mandat et de l'orientation devraient être des conditions préalables à la mise en place de toute forme d'arrangement avec le secteur privé pour la prestation de services publics. Dans le présent cas, la composition du conseil d'administration empêche toute indépendance. Tous les membres du conseil, sauf deux, sont des employés du Ministère, dont plusieurs ont des liens hiérarchiques directs avec d'autres membres du conseil. Cela crée des conflits d'intérêts inhérents qui peuvent empêcher les membres du

conseil d'administration d'agir dans l'intérêt supérieur d'EM/ANB.

**1.21** Nous avons constaté un conflit d'intérêts semblable concernant le poste de directeur général. Le contrat permet à SSMNB, et non au conseil d'administration, de choisir le directeur général de la société. Le directeur général actuel est employé et rémunéré par SSMNB. Cela présente non seulement un conflit d'intérêts pour le poste de directeur général, mais compromet également l'influence du conseil d'administration sur ce poste. Étant donné que le directeur général et les cadres supérieurs d'EM/ANB sont tous des employés de SSMNB et que SSMNB et EM/ANB sont parties au contrat de services d'ambulance, la ligne de démarcation entre ces deux organismes devient pour le moins floue.

***La faiblesse du contrat favorise SSMNB et masque les difficultés opérationnelles***

**1.22** Nous avons constaté que le contrat de service est faible et, à bien des égards, favorise SSMNB avec des conditions qui ne sont pas toujours dans l'intérêt supérieur du contribuable ou du public, qui dépend d'un service de soins de santé fiable. Les attentes en matière de rendement sont énoncées de façon ambiguë dans le contrat, ce qui fait qu'il est difficile pour le Ministère de tenir EM/ANB responsable du maintien des niveaux de service attendus. Par exemple, alors que le contrat exige un service d'ambulance continu et ininterrompu, il n'y a pas de définition claire de ce que constitue une rupture de continuité ou une interruption de service.

**1.23** Le contrat permet effectivement à SSMNB d'être indemnisée pour ne pas avoir pourvu les postes de travailleurs paramédicaux vacants. SSMNB est autorisée à conserver une partie importante de l'excédent budgétaire, y compris celui attribuable aux postes non pourvus. Étant donné que SSMNB gère les activités d'EM/ANB, je trouve qu'il s'agit là d'un très mauvais arrangement qui pourrait fortement dissuader EM/ANB de pourvoir les postes vacants de personnel paramédical. Cela contribuerait à miner la qualité et la continuité du service d'ambulance pour les gens du Nouveau-Brunswick.

**1.24** Le contrat permet également un recours excessif aux exemptions. Il s'agit de cas où SSMNB est autorisée à exclure de ses calculs du rendement les appels qui ont dépassé le seuil de temps d'intervention en raison de certaines circonstances telles que : un volume d'appels accru, des retards dans les hôpitaux et des unités hors

service (souvent en raison de problèmes de personnel). Je trouve le recours excessif aux exemptions très préoccupant. Il décharge effectivement SSMNB de la responsabilité de traiter les problèmes opérationnels sous-jacents.

***Les collectivités rurales sont désavantagées en raison du système de paiement fondé sur le rendement***

**1.25** Je suis surprise que le contrat ait permis à SSMNB de recevoir des primes d'encouragement complètes alors qu'elle n'a pas atteint les objectifs de rendement dans un si grand nombre de collectivités (19 collectivités en 2017-2018 et en 2018-2019). La majorité d'entre elles sont des collectivités rurales peu peuplées et où la fréquence des appels au 911 est moindre. Comme les paiements sont fondés sur des objectifs de rendement moyen pour la province, cela a créé un parti pris en faveur de la réalisation d'un rendement élevé dans les centres urbains densément peuplés, au détriment des collectivités éloignées. Une approche plus équilibrée de la mesure du rendement est nécessaire pour surmonter ce modèle de prestation de services biaisé.

**1.26** À mon avis, un service d'ambulance fiable est nécessaire et essentiel pour tous les gens du Nouveau-Brunswick.

***Une occasion manquée lors du renouvellement du contrat pour régler de nombreux problèmes opérationnels***

**1.27** Je m'attendais à ce que le Ministère saisisse l'occasion, au moment du renouvellement du contrat en 2017, pour négocier un contrat plus solide comportant des responsabilités claires et des mesures de rendement bien définies. Bien que certains changements positifs aient été apportés au contrat, le Ministère a manqué l'occasion de régler de nombreux problèmes opérationnels soulignés dans le présent rapport.

***Suivi : Redevances sur le bois de 2008 (demande au titre de l'article 12)***

**1.28** Le chapitre 4 présente le suivi des recommandations formulées dans notre rapport de 2008 sur les redevances sur le bois. Nous avons effectué ce travail en réponse à une demande du ministre des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie, en vertu de l'article 12 de la *Loi sur le vérificateur général*. Nous avons constaté que le Ministère a pleinement mis en œuvre l'une des quatre recommandations du rapport de 2008 et qu'il a fait des progrès importants à l'égard d'une autre. Dans le présent rapport, nous avons formulé de nouvelles recommandations au Ministère et à la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick afin d'améliorer

davantage le processus d'établissement des taux de redevances de la Couronne.

***Le nouveau processus amélioré d'établissement des taux n'a pas été utilisé***

**1.29** Bien que le processus d'établissement des taux de redevance sur le bois de la Couronne se soit considérablement amélioré depuis 2008, le Ministère n'a pas veillé à ce que les taux de redevance sur le bois de la Couronne soient revus et actualisés depuis que ces améliorations ont été mises en œuvre en 2015. Pour répondre pleinement à notre recommandation connexe, le Ministère devra assurer la revue et l'actualisation des taux de redevance au moins une fois par année, comme l'exige la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*.

***La juste valeur marchande n'a pas été définie dans la législation ou la réglementation***

**1.30** Bien que le Ministère considère que les opérations visant le bois sur pied privé représentent la « juste valeur marchande », ce terme n'a pas été clairement défini dans la législation, la réglementation ou la politique. Il s'agit là d'une lacune évidente du cadre réglementaire. J'encourage vivement le Ministère à définir clairement ce que signifie la « juste valeur marchande » dans le contexte de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*, que ce soit dans la réglementation ou dans la politique. Cela permettrait de réduire toute ambiguïté dans l'utilisation de ce terme clé par les différents intervenants du marché forestier.

***Les taux des redevances de la Couronne devraient être plus adaptés à l'évolution du marché du bois sur pied privé***

**1.31** Je crois qu'avec l'étude améliorée du marché du bois sur pied, le Ministère peut maintenant faire en sorte que les taux de redevance sur le bois de la Couronne reflètent davantage l'évolution du marché. Toutefois, cela nécessiterait d'autres améliorations des systèmes d'information et la collecte de données sur le bois sur pied en temps réel à partir de toutes les sources disponibles. Plus important encore, cela nécessitera une modification de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* afin de donner au ministre plus de latitude et de capacité pour actualiser les taux de redevance en temps opportun. À mon avis, un système plus réactif profiterait à tous les intervenants du secteur forestier du Nouveau-Brunswick.

## Remerciements

**1.32** Le personnel de mon bureau a travaillé très fort pour exécuter les travaux présentés dans le présent volume de notre rapport. Les différents chapitres du rapport reflètent leur niveau d'engagement, de professionnalisme et de diligence. Je tiens à leur exprimer ma reconnaissance pour leur apport et leur dévouement soutenu à la réalisation du mandat du vérificateur général du Nouveau-Brunswick.

La vérificatrice générale,



Kim MacPherson, FCPA, CA, IAS. A