

RAPPORT DE LA

vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick

volume III
examen spécial

2017

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Président de l'Assemblée législative
Province du Nouveau-Brunswick

Monsieur le président,

Conformément au paragraphe 12(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, j'ai l'honneur de soumettre le volume III de mon rapport de 2017 à l'Assemblée législative.

Veillez agréer, Monsieur le président, l'expression de mes sentiments respectueux.

La vérificatrice générale,

A handwritten signature in black ink that reads "Kim MacPherson". The signature is written in a cursive, flowing style.

Kim MacPherson, CPA, CA, IAS.A

Fredericton (N.-B.)
novembre 2017

PO Box/CP 758
6th Floor/6^e étage Suite 650
520 rue King Street, Fredericton NB/N-B E3B 5B4

Telephone/Téléphone (506) 453-2465 | Fax/Télécopieur (506) 453-3067 | www.agnb-vgnb.ca

Chapitre 2

Service Nouveau-Brunswick

Évaluation foncière des résidences – Examen spécial

Contenu

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 11 |
| Résumé des résultats | 11 |
| Recommandations..... | 11 |
| Contexte..... | 22 |
| Étendue et stratégie des travaux de VGNB..... | 27 |
| Constatations et observations clés..... | 28 |
| Gestion de projet..... | 34 |
| Régime accéléré..... | 39 |
| Méthodologie..... | 47 |
| Erreurs..... | 53 |
| Assurance de la qualité (AQ)..... | 58 |
| Gouvernance..... | 64 |
| Annexe I : Mandat en vertu de l’article 12..... | 72 |
| Annexe II : Acronymes..... | 74 |
| Annexe III : Schéma stratégique..... | 75 |
| Annexe IV : Chronologie des événements..... | 76 |
| Annexe V : Brève description du programme de modernisation..... | 77 |
| Annexe VI : Composantes de la gestion de projet de PMBOK..... | 78 |
| Annexe VII : Photographie aérienne..... | 79 |
| Annexe VIII : Aperçu du processus d’évaluation..... | 80 |
| Annexe IX : Statistiques de refacturation des régions du « régime accéléré » à compter d’août 2017 | 84 |
| Annexe X : Échantillon de l’avis d’évaluation et de la facture d’impôt foncier d’une autre province..... | 85 |

Service Nouveau-Brunswick

Évaluation foncière des résidences – Examen spécial

Introduction

2.1 En juin 2017, la lieutenant-gouverneure en conseil a demandé à la vérificatrice générale de mener un examen indépendant au sujet de l'intégrité du système d'évaluation foncière du Nouveau-Brunswick.

2.2 La demande, présentée en vertu du paragraphe 12(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, mettrait l'accent sur les faits et les circonstances entourant les inexactitudes et les erreurs possibles dans le calcul, par Service Nouveau-Brunswick (SNB), de la valeur des propriétés foncières pour les années d'imposition 2011 à 2017. Vous trouverez à l'annexe I une copie de la lettre de mandat émise en vertu du paragraphe 12(1).

2.3 Par conséquent, le bureau du Vérificateur général du Nouveau-Brunswick (VGNB) a examiné les politiques et procédures administratives en place ayant trait au processus d'évaluation ainsi que les changements importants apportés au processus et aux procédures d'évaluation au cours des sept dernières années.

Résumé des résultats

2.4 La pièce 2.1 présente un résumé de nos résultats.

Recommandations

2.5 Vous trouverez un résumé de nos recommandations à la pièce 2.2.

2.6 L'annexe II donne la liste des acronymes que le VGNB utilise tout au long du présent chapitre.

Pièce 2.1 – Résumé des résultats

Évaluation foncière des résidences – Examen spécial

Nos constatations

Conclusions

- La stratégie de modernisation et la vision globale des Services de l'évaluation foncière (SEF) de Service Nouveau-Brunswick étaient louables, souhaitables depuis longtemps et les nouvelles technologies étaient conformes aux pratiques reconnues de l'industrie
- La gouvernance et le leadership de l'organisation n'ont pas réussi à reconnaître les risques élevés du « régime accéléré » imposé aux composantes clés du programme de modernisation
- Le « régime accéléré » a échoué parce qu'il est allé trop vite et en raison de mauvaises communications, des outils inadéquats et d'un manque de collaboration
- L'échec des SEF de valider adéquatement les données saisies par la photographie aérienne a été la cause fondamentale des problèmes techniques rencontrés pour l'année d'imposition 2017
- L'absence de séparation claire entre la fonction d'évaluation et la politique fiscale compromet l'intégrité du système d'évaluation foncière des résidences du Nouveau-Brunswick
- La création d'un autre organisme indépendant n'est pas nécessaire pour régler les questions en matière d'évaluation foncière que le VGNB a relevées

Gouvernance

- Des renseignements insuffisants ont été présentés au Conseil d'administration de SNB pour prendre des décisions informées
- Le Conseil ne semble pas avoir fait un examen critique approfondi de la proposition du « régime accéléré » de la direction des Services de l'évaluation foncière
- La haute direction submergée et inattentive a entraîné un manque de leadership
- L'obligation légale du directeur général des SEF de s'assurer de l'exactitude des évaluations foncières n'a pas été reconnue ni respectée
- L'unité de modernisation a fonctionné avec peu d'acceptation des autres directeurs et du personnel régional des SEF

Méthodologie

- VGNB n'a pas été en mesure de conclure que l'utilisation de la photographie aérienne avait amélioré la qualité des données d'évaluation foncière
- SNB s'est trop fié à la photographie aérienne comme la seule méthode de saisie des données
- Les modèles d'évaluation des SEF étaient incapables de prédire des valeurs précises et cohérentes pour l'ensemble de la population des biens
- Les modèles d'évaluation du « régime accéléré » ne s'inscrivent pas dans les limites des pratiques reconnues

Régime accéléré

- Les échanges entre le chef de cabinet du premier ministre et l'ancien PDG de SNB ont mené au « régime accéléré »
- Des communications trompeuses au sein de SNB ont créé la perception que le premier ministre avait demandé le « régime accéléré »
- L'ancien PDG et le Conseil d'administration de SNB ont décidé d'aller de l'avant avec le « régime accéléré » en se fondant sur une information déficiente
- Les SEF n'ont pas effectué une évaluation rigoureuse des risques et ont proposé le « régime accéléré » pendant que la solution informatique était encore en phase de conception

Gestion de projet et assurance de la qualité (AQ)

- Des processus normalisés de gestion de projet n'ont pas été suivis
- Des processus normalisés de développement informatique n'ont pas été suivis
- Pendant le « régime accéléré », les pratiques d'AQ ont été délaissées en grande partie
- Mauvais processus d'établissement des rapports d'anomalies
- Les causes des erreurs de données de 2011 à 2017 n'ont pas fait l'objet d'un suivi afin d'améliorer l'exactitude
- On s'est fié incorrectement aux demandes de révision des propriétaires fonciers comme composante de l'AQ

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|--|---|----------------------------------|
| Gestion de projet et cycle de développement de systèmes | | |
| 2.42 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) suive des processus normalisés de gestion de projet pour démarrer, planifier, exécuter, contrôler et surveiller le travail des équipes de projet en vue d'atteindre des objectifs précis et répondre à des critères de réussite définis. | <i>La direction accepte la recommandation. Service Nouveau-Brunswick a établi un cadre de gestion de projet que les Services d'évaluation foncière suivront pour les projets à venir.</i> | <i>Immédiatement</i> |
| 2.43 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) exige que les promoteurs de projets élaborent une analyse de rentabilité détaillée pour chaque projet pour démontrer sa valeur escomptée. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |
| 2.44 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) consulte la direction de la Gestion des projets pour la gestion des projets importants. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |
| 2.45 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) mène une analyse des leçons apprises après la mise en œuvre d'une nouvelle technologie et intègre les enseignements tirés. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|---|----------------------------------|
| Régime accéléré | | |
| 2.72 Nous recommandons que la haute direction de Service Nouveau-Brunswick s’assure que les risques clés associés aux propositions de projets soient clairement mis en évidence dans l’information présentée au Conseil d’administration pour approbation. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |
| 2.73 Nous recommandons que le Conseil d’administration de Service Nouveau-Brunswick effectue un examen suffisamment rigoureux des propositions de projets à risques élevés tels que répertoriés dans le registre de risques organisationnels. | <i>La direction accepte la recommandation et soumettra une proposition au conseil d’administration pour examen.</i> | <i>De 3 à 6 mois</i> |
| Méthodologie | | |
| 2.79 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l’évaluation foncière) concentre ses efforts pour valider les données de surface habitable brute des types de bâtiment plus complexes. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>De 6 à 12 mois</i> |
| 2.82 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l’évaluation foncière) utilise la photographie aérienne comme un outil pour améliorer, rehausser ou vérifier les données et non pas comme un renseignement faisant autorité. | <i>La direction accepte la recommandation et s’assurera d’utiliser la photographie aérienne en conformité avec les normes de l’industrie.</i> | <i>De 6 à 12 mois</i> |

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|---|----------------------------------|
| 2.86 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) octroie des ressources appropriées pour le développement et la mise en œuvre de nouveaux modèles d'évaluation de masse à l'avenir. | <i>La direction accepte la recommandation. Elle consultera d'autres provinces et territoires ayant mis en œuvre un modèle d'évaluation en masse afin de déterminer adéquatement les besoins en ressources de Service Nouveau-Brunswick.</i> | <i>Au besoin</i> |
| 2.88 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) exige un examen par les pairs pour l'assurance de la qualité lorsque de nouveaux modèles d'évaluation de masse sont développés. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |
| 2.91 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) examine régulièrement la mesure dans laquelle chaque élément de données a une incidence sur la valeur du bien et l'avantage de la collecte, de la conservation et de l'utilisation de telles données dans le développement futur de tous les modèles d'évaluation de masse. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |
| 2.92 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) saisisse la qualité et l'état des biens et analyse adéquatement leur incidence sur la valeur des propriétés. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |
| Erreurs | | |
| 2.95 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) élabore et documente une définition officielle de ce que constitue une erreur d'évaluation foncière. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|---|---|
| 2.109 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) décèle, corrige, fasse le suivi des erreurs et en rende compte publiquement. | <i>La direction accepte la recommandation et inclura l'information sur les erreurs dans la section des Services d'évaluation foncière du rapport annuel de Service Nouveau-Brunswick.</i> | 12 mois |
| 2.110 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) : <ul style="list-style-type: none"> • effectue une analyse exploratoire sur les éléments de données existants sur les biens pour en déterminer l'intégralité, la précision et la cohérence; • officialise et mette en œuvre un processus pour surveiller l'intégrité des données. | <i>La direction accepte la recommandation. Lorsque l'unité fonctionnelle chargée de l'assurance de la qualité sera établie, elle élaborera une proposition visant à donner suite à ces recommandations.</i> | De 12 à 24 mois |
| Assurance de la qualité | | |
| 2.120 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) établisse une unité fonctionnelle d'AQ, qui devrait : <ul style="list-style-type: none"> • relever du directeur général pour maintenir son indépendance, éviter tout conflit d'intérêts potentiel et s'assurer que des renseignements clés sont fournis au décideur; • surveiller la qualité de la gestion de projet; • entreprendre un programme à la grandeur de la province pour améliorer la qualité des données sur les biens, avec une formation, des outils et des normes uniformes dans toutes les régions. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> <i>La direction accepte la recommandation.</i> <i>La direction accepte la recommandation.</i> | De 6 à 12 mois De 6 à 12 mois De 12 à 24 mois et de façon continue par la suite |

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|---|-----------------------------------|
| <p>2.132 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) améliore l'assurance de la qualité en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborant des paramètres, des politiques et des procédures pour les rapports d'anomalies; • s'assurant que les rapports d'anomalies font l'objet d'un suivi approprié. | <p><i>La direction accepte la recommandation.</i></p> | <p><i>Facturation de 2018</i></p> |
| <p>2.133 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) cesse la pratique de se fier aux demandes de révision des propriétaires fonciers comme moyen de l'assurance de la qualité.</p> | <p><i>La direction convient que la demande de révision de l'évaluation n'est pas un moyen d'assurer la qualité. La demande de révision de l'évaluation est une composante clé du système d'évaluation en masse qui donne l'opportunité aux contribuables de questionner l'évaluation foncière de leur bien.</i></p> | <p><i>Facturation de 2018</i></p> |

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|--|---|--|
| <p>2.139 Nous recommandons que le ministère des Finances propose au Cabinet que Finances assume la responsabilité de l'administration de tous les :</p> <ul style="list-style-type: none"> • changements de politique en matière d'impôt foncier; • les programmes d'avantages et d'allégement fiscaux. | <p><i>Le ministère des Finances reconnaît que, afin de garantir une plus grande transparence, il doit exister une séparation entre les responsabilités liées à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques fiscales et la fonction de l'évaluation foncière, y compris le premier palier d'appel.</i></p> <p><i>Le ministère des Finances appuie sa prise en charge de la surveillance législative et la mise en œuvre appropriée des politiques en matière d'impôt foncier.</i></p> | <p><i>À compter de l'année d'imposition 2019</i></p> |
| <p>2.145 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) émette des avis d'évaluation foncière annuels distincts des factures d'impôt foncier, précise la valeur réelle et exacte du bien et explique clairement pourquoi la valeur imposable a varié d'une année à l'autre.</p> | <p><i>La direction collaborera avec le ministère des Finances pour déterminer la faisabilité de cette recommandation et établir une stratégie destinée à séparer les fonctions liées aux avis d'évaluation annuels et aux factures d'impôt foncier.</i></p> | <p><i>Facturation de 2019</i></p> |

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|---|----------------------------------|
| 2.146 Nous recommandons que le ministère des Finances émette des factures d'impôt foncier distinctes des avis d'évaluation foncière et démontre clairement comment les impôts fonciers sont calculés, incluant tous les crédits, réductions et exonérations applicables. | <i>Le ministère des Finances appuie sans réserve la recommandation et travaillera avec l'organisation responsable de l'évaluation foncière afin de procéder à une analyse plus poussée du processus de « l'évaluation à la facturation » dans le but de mettre en œuvre cette recommandation.</i> | <i>Année d'imposition 2019</i> |
| Gouvernance | | |
| 2.150 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) mobilise de façon appropriée le personnel dans l'ensemble de l'organisme dans l'élaboration et la mise en œuvre d'importantes initiatives de changement à risque élevé. | <i>La direction accepte la recommandation.</i> | <i>Immédiatement</i> |

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|--|----------------------------------|
| <p>2.155 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick s’assure que le directeur général de l’évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dispose de suffisamment de temps pour remplir son obligation légale; • favorise la cohésion de groupe entre les unités au sein des Services de l’évaluation foncière. | <p><i>La direction accepte la recommandation.</i></p> | <p><i>Immédiatement</i></p> |
| <p>2.156 Pour assurer l’indépendance nécessaire afin de remplir les obligations légales du directeur général, nous recommandons que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Conseil d’administration de Service Nouveau-Brunswick exige que le directeur général des Services de l’évaluation foncière relève directement et de façon indépendante du Conseil; • le Conseil d’administration de Service Nouveau-Brunswick ait le pouvoir d’embaucher et de congédier le directeur général sur recommandation du président-directeur général; • l’évaluation du rendement et autres questions administratives reposent sur la haute direction de SNB tel que déterminé par le PDG. | <p><i>Service Nouveau-Brunswick présentera la recommandation au conseil d’administration pour examen. Service Nouveau-Brunswick compte plusieurs postes semblables comportant des obligations légales. Ils feront l’objet d’un examen en ce qui concerne le rapport hiérarchique. Par ailleurs, les questions touchant le personnel seront passées en revue.</i></p> | <p><i>De 6 à 12 mois</i></p> |

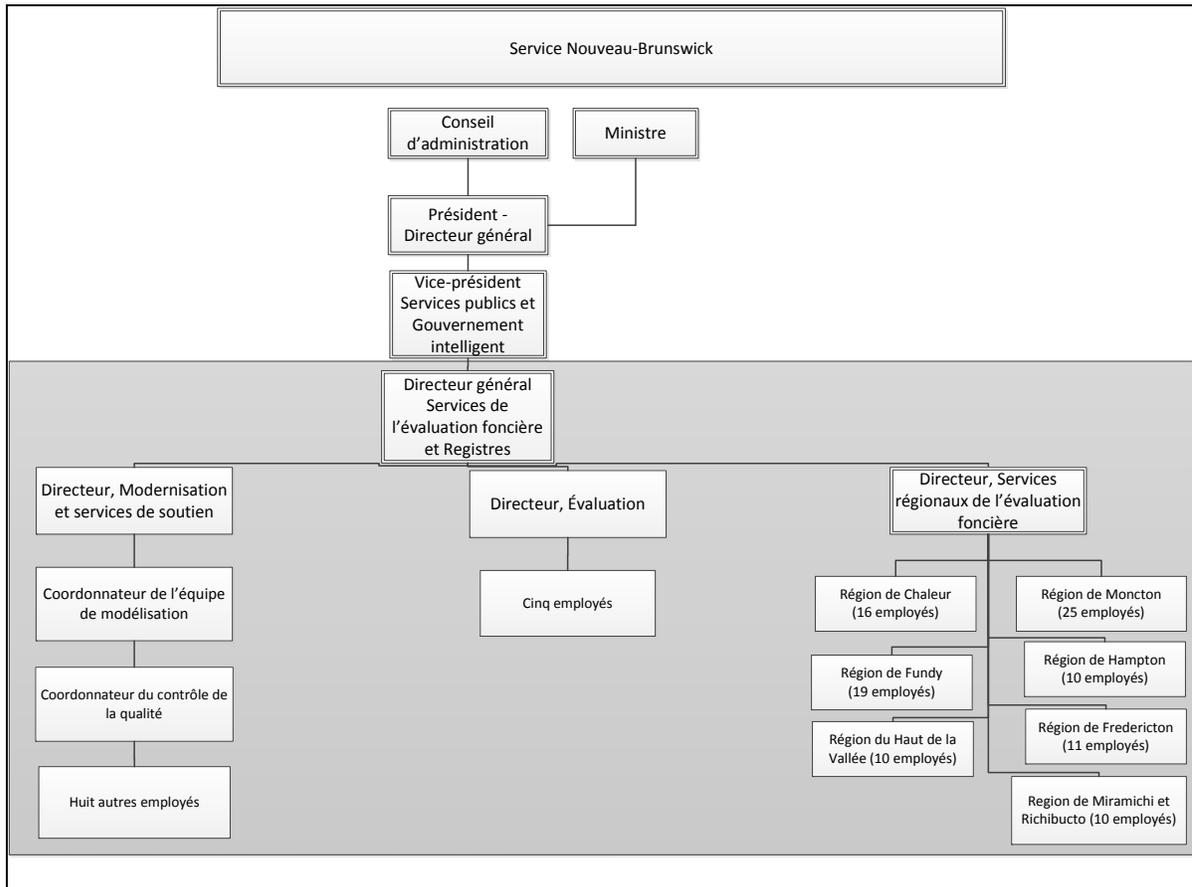
Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

| Recommandation | Réponse du Ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|--|---|----------------------------------|
| <p>2.157 Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif accorde au directeur général de l'évaluation foncière de Service Nouveau-Brunswick toute la latitude pour communiquer indépendamment au besoin avec le public.</p> | <p><i>Le Bureau du Conseil exécutif appuie les efforts visant à faire en sorte que le directeur général des Services d'évaluation foncière prenne des décisions et agisse dans le meilleur intérêt du public. À cette fin, le Bureau du Conseil exécutif laissera au directeur général toute latitude pour communiquer de façon indépendante avec le public, au besoin, conformément à la législation pertinente.</i></p> | <p><i>Immédiatement</i></p> |

Contexte

- 2.7** Au Nouveau-Brunswick, l'assiette d'évaluation totale de la province se chiffrait à 62,5 milliards de dollars en 2016. L'évaluation foncière à des fins fiscales est soumise à un examen rigoureux du public parce qu'un changement de la valeur imposable d'un bien réel (terrain et bâtiments) influe sur le montant des impôts fonciers facturés.
- 2.8** Les évaluations foncières comportent une certaine incertitude. Elles ne peuvent pas être prévues avec une exactitude absolue. La direction des Services de l'évaluation foncière (SEF) de SNB emploie une équipe d'évaluateurs fonciers formés qui appliquent leur jugement professionnel dans la détermination de la valeur des biens au fil du temps au moyen du processus de réévaluation. En 2016, SNB (SEF) avaient un budget d'environ 18 millions de dollars et étaient chargés de l'évaluation de 466 022 biens situés dans 345 autorités fiscales. La pièce 2.3 donne des précisions sur l'organisation de la structure de gestion et des régions de SNB (SEF) en date de juillet 2017.

Pièce 2.3 – Organigramme de Service Nouveau-Brunswick



Source : Créé par le VGNB d'après les renseignements fournis par SNB

Remarque : Les SEF relèvent de la zone grise ci-dessus.

2.9 Dans le volume I du Rapport du vérificateur général de 2005, le VGNB a observé que les réinspections suivaient un cycle de 18 à 21 ans. Avec un cycle de réinspection plus long, le risque existe que les caractéristiques des bâtiments seront périmées et que les résidences peuvent être évaluées selon des données incorrectes. La méthode de réinspection utilisée prévoit que les évaluateurs effectuent des inspections physiques pour déterminer les caractéristiques du bien. Cette démarche rend difficile la réduction de ces temps de cycle.

Cadre législatif et opérationnel

2.10 La *Loi sur Services Nouveau-Brunswick* fournit le cadre législatif pour que SNB s'acquitte de son mandat. En vertu de la *Loi sur l'évaluation*, de la *Loi sur l'impôt foncier* et les règlements, la province est dotée d'un système centralisé d'évaluation et de perception pour l'impôt foncier. SNB est chargé d'évaluer annuellement la valeur de tous les biens

réels dans la province pour des fins fiscales. Dans le cadre de ce système centralisé, le ministère des Finances est chargé de la facturation et de la perception des impôts fonciers prélevés, incluant ceux perçus par les organismes gouvernementaux locaux. Ces services d'évaluation et de facturation sont offerts aux organismes gouvernementaux locaux qui, à leur tour, utilisent les fonds des impôts fonciers pertinents pour fournir des services à leurs résidents. Dans les secteurs ruraux non constitués en municipalités, appelés districts de services locaux (DSL), le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux agit à la place d'un gouvernement municipal pour donner les services aux résidents.

2.11 Le 1^{er} janvier 2011, la *Loi sur l'évaluation* a été modifiée pour plafonner la croissance des évaluations foncières à 3 % pour toutes les résidences principales au Nouveau-Brunswick. Le plafond de 3 % a été introduit pour une période de deux ans. Le plafond de 3 % a été appliqué aux résidences principales, sauf si le bien comportait une nouvelle construction ou des améliorations majeures.

2.12 En septembre 2012, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a publié le *Livre blanc : Améliorer le régime d'impôt foncier du Nouveau-Brunswick*¹. Ce document contenait trois recommandations concernant les domaines suivants portant sur les évaluations foncières :

- l'écart d'évaluation;
- le mécanisme de protection contre les hausses marquées;
- les améliorations du processus pour traiter les fortes augmentations d'évaluation.

2.13 En décembre 2012, la *Loi concernant la réforme de l'impôt foncier* a été adoptée. Le plafond de 3 % sur les évaluations a été enlevé et un écart d'évaluation (exonération d'évaluation permanente) a été appliqué à ces biens qui bénéficiaient du plafond de 3 %. En outre, un mécanisme de protection contre les hausses marquées de 10 % a été mis en œuvre pour protéger les propriétaires contre des

¹ *Livre blanc : Améliorer le régime d'impôt foncier du Nouveau-Brunswick*, ministère des Finances, province du Nouveau-Brunswick, septembre 2012

augmentations importantes des évaluations foncières. Les nouvelles constructions et les améliorations importantes ont été exclues du mécanisme.

2.14 En mars 2013, SNB a élaboré un schéma stratégique de modernisation de l'évaluation foncière (voir l'annexe III) en réponse à la directive du gouvernement exposée dans la *Loi concernant la réforme de l'impôt foncier*. Cette stratégie a déterminé 10 projets à être achevés d'ici cinq ans et précisé des objectifs futurs, tels que :

- la participation publique;
- des évaluations exactes;
- la transparence.

L'objectif général du schéma stratégique était pour SNB d'être un « un chef de file en évaluation où la valeur des biens fonciers est équitable, prévisible et bien comprise par le public. »

2.15 La structure organisationnelle actuelle a été établie en 2015 en réponse au schéma stratégique. La question clé tournait autour de la responsabilisation : « *Les gens du Nouveau-Brunswick sont frustrés par l'impôt foncier qui semble hors de contrôle et la façon avec laquelle tous les paliers de gouvernement se disputent la responsabilité réelle.* »²

2.16 Le *Livre blanc* a relevé trois constatations clés concernant le système d'évaluation foncière :

- « Il faut que le système d'évaluation foncière demeure fondé sur la valeur du marché car ceci assure le partage le plus juste et le plus équitable du fardeau d'impôt foncier global grâce à un critère objectif d'évaluation.
- La nécessité de traiter les augmentations soudaines et inattendues, ou hausses marquées, dans les évaluations foncières qui touchent annuellement un petit pourcentage des biens a été reconnue.
- Les Néo-Brunswickois veulent davantage de

² *Livre blanc : Améliorer le régime d'impôt foncier du Nouveau-Brunswick*, ministère des Finances, province du Nouveau-Brunswick, septembre 2012

transparence et de responsabilité de la part de tous les paliers du gouvernement en ce qui a trait à leur impôt foncier à travers une meilleure compréhension de la façon de calculer les factures d'impôt et de l'influence des différents paliers du gouvernement sur les taux d'imposition. »³

Introduction du projet du « régime accéléré »

2.17 SNB a créé une Unité de modernisation avec comme objectif de renforcer les capacités au sein des SEF pour améliorer la qualité des données et les valeurs imposables. Cela réduirait les hausses marquées dans la valeur des biens et la critique des contribuables au sujet de l'augmentation des impôts comme envisagé dans le *Livre blanc*.

2.18 En juin 2016, SNB a officiellement approuvé le projet du « régime accéléré » en vue d'achever les réévaluations de 94 000 résidences, ce qui représente 20 % de tous les biens au Nouveau-Brunswick. La capacité de faire ce travail a été attribuée à l'adoption par SNB d'une nouvelle technologie pour la saisie des caractéristiques des immeubles résidentiels, de même qu'une nouvelle technologie pour prédire la valeur d'un bien. Les réévaluations effectuées en 2016 dans le cadre de cette initiative sont pour l'année d'imposition 2017. Le plan initial de SNB était de procéder avec un projet pilote dans une seule autorité fiscale. La décision d'accélérer la livraison et de l'étendre à 13 des 345 autorités fiscales découlait des circonstances examinées plus loin dans la section sur le « régime accéléré » de ce chapitre.

2.19 Au cours de 2017, les SEF ont reçu une attention des médias particulièrement soutenue et de nombreuses préoccupations de la part du public à la suite de la mise en œuvre de solutions informatiques et de nouveaux procédés pour établir la valeur foncière des résidences.

³ *Livre blanc : Améliorer le régime d'impôt foncier du Nouveau-Brunswick*, ministère des Finances, province du Nouveau-Brunswick, septembre 2012

Annnonce d'un organisme indépendant

2.20 En avril 2017, le premier ministre a annoncé que le gouvernement présenterait une loi à la session d'automne de la législature en vue de créer un organisme indépendant du gouvernement provincial qui surveillera l'évaluation foncière. En juin 2017, le gouvernement provincial a annoncé qu'il gèlerait les évaluations foncières en 2018. VGNB a inclus à l'annexe IV une brève chronologie des événements liés aux changements des évaluations foncières de 2011 à 2017.

Étendue et stratégie des travaux de VGNB

2.21 Nos travaux ont consisté à examiner les domaines suivants des SEF :

- la gestion de projet et le cadre du cycle de développement de systèmes;
- les méthodologies et les technologies d'évaluation utilisées;
- le cadre de l'assurance de la qualité, dont l'analyse des erreurs;
- la gouvernance, la structure organisationnelle, la gestion des changements et les communications.

2.22 VGNB a fait appel à des experts pour l'aider à évaluer :

- si SNB avait appliqué les normes généralement reconnues de l'industrie dans le processus de développement de technologies et d'une méthodologie de modernisation;
- si le niveau de précision et des outils de photographie aérienne et d'ARM est approprié pour déterminer la valeur réelle et exacte des résidences du Nouveau-Brunswick;
- si les estimations et les hypothèses utilisées étaient raisonnables et étayées;
- si SNB avait suivi des processus normalisés de cycle de développement de systèmes lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme de modernisation;
- si SNB avait suivi des processus normalisés en gestion de projet lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme de modernisation.

2.23 VGNB a mené des entrevues approfondies qui ont inclus :

- le premier ministre du Nouveau-Brunswick et son chef de cabinet;
- l'ancien président-directeur général (PDG) de SNB;
- le président du Conseil d'administration de SNB;
- l'actuel PDG et les membres de la direction des SEF;
- le personnel des SEF.

2.24 En outre, VGNB a examiné les constatations préliminaires incluses dans les notes transitoires et les documents justificatifs que l'honorable Joseph T. Robertson, c. r. lui a fournis.

2.25 Certaines informations statistiques et financières présentées dans le présent chapitre ont été compilées à partir d'informations fournies par SNB. Elles n'ont pas été auditées ou autrement vérifiées. Les lecteurs sont priés de tenir compte que ces informations statistiques et financières pourraient ne pas convenir à leurs fins.

Constatations et observations clés

2.26 La pièce 2.4 souligne les constatations et observations clés émanant des travaux de VGNB, qui les aborde plus en détail dans les sections suivantes du présent chapitre.

Pièce 2.4 – Résumé des constatations et observations clés

| Résumé des constatations et observations clés | |
|--|--|
| Paragraphe | Constatations et observations clés |
| Gestion de projet et cycle de développement de systèmes | |
| 2.31 | Les SEF n'ont pas suivi des processus normalisés de gestion de projet |
| 2.33 | Aucune approche organisée de gestion des risques, de gestion de la portée du projet, de communications et de gestion des parties prenantes |
| 2.34 | Les processus de développement des TI étaient informels |
| 2.35 | Des prototypes ont été utilisés sans aucun essai rigoureux |
| 2.37 | Les tablettes de saisie électronique des données ont été délaissées sans aucune analyse des leçons apprises |
| 2.38 | Le projet de revue à partir du bureau a été lancé sans fonctionnalités adéquates |
| 2.39 | La cartographie et les rapports du système SIG n'ont pas été utilisés, mais ont démontré une utilisation efficace de la gestion de projet |
| 2.41 | Utilisation de composantes non mises à l'essai et non validées pendant le « régime accéléré » |

Pièce 2.4 – Résumé des constatations et observations clés (suite)

| Régime accéléré | |
|------------------------|--|
| 2.48 | Comptes rendus contradictoires sur qui a lancé le « régime accéléré » |
| 2.50 | VGNB n'a pu déterminer si le premier ministre avait demandé le « régime accéléré » |
| 2.51 | Les communications internes de SNB ont laissé entendre que le premier ministre avait demandé le « régime accéléré, » ce qui était basé sur une perception, et non une conversation directe |
| 2.53 | Le « régime accéléré » a comprimé la période de mise en œuvre de trois ans à un an |
| 2.54 | Les SEF ont comprimé le calendrier de mise en œuvre alors que la solution informatique était encore en phase de conception |
| 2.56 | Il manquait des détails clés dans l'« analyse de rentabilité » |
| 2.58 | Les SEF n'ont pas effectué une analyse officielle des risques du « régime accéléré » |
| 2.59 | Les SEF ont comprimé le calendrier de mise en œuvre avec des modèles d'évaluation préliminaires insuffisamment mis à l'essai |
| 2.60 | Plusieurs risques clés n'ont pas été soulignés à la haute direction ou au Conseil d'administration de SNB |
| 2.61 | Les communications portant sur les approbations du « régime accéléré » étaient vagues |
| 2.63 | Le chef de cabinet du premier ministre a exprimé son soutien, mais voulait en discuter davantage |
| 2.64 | SNB est allé de l'avant avec le projet du « régime accéléré » avant qu'il ne soit approuvé par le Conseil d'administration |
| 2.67 | Le calendrier de livraison de certaines composantes du « régime accéléré » n'était pas mis en évidence pour le Conseil d'administration |
| 2.68 | Les prises de décisions pour le « régime accéléré » n'étaient pas appuyées par une analyse et une communication des risques |
| 2.70 | Le Conseil d'administration n'a pas fait un examen critique adéquat de la proposition du « régime accéléré » |

Pièce 2.4 – Résumé des constatations et observations clés (suite)

| Méthodologie | |
|---------------------|---|
| 2.75 | L'utilisation de la photographie aérienne est une pratique généralement reconnue dans l'industrie |
| 2.76 | Le VGNB n'a pas été en mesure de conclure que la qualité des données relatives aux biens, incluant la surface habitable brute (SHB), s'était améliorée avec l'utilisation de la photographie aérienne |
| 2.78 | Les SEF n'ont pas analysé les données existantes pour repérer les catégories de résidences qui contenaient le plus d'incohérence dans les données |
| 2.81 | Les SEF se sont trop fiés à la photographie aérienne comme la seule méthode de saisir la SHB, ce qui n'est pas conforme à la pratique de l'industrie |
| 2.83 | L'utilisation de l'ARM est la pratique généralement reconnue de l'industrie |
| 2.84 | Les modèles d'ARM des SEF étaient incapables de prédire des valeurs précises et cohérentes pour l'ensemble de la population |
| 2.84 | La mise en œuvre accélérée de l'ARM ne s'inscrit pas dans les limites des pratiques reconnues |
| 2.85 | L'unité de modélisation manquait de temps, de ressources et de mentorat |
| 2.87 | Manque d'assurance de la qualité adéquate (examen par des pairs) |
| 2.89 | Manque d'éléments de données pour déterminer la valeur des biens |
| Erreurs | |
| 2.94 | Aucune définition n'est donnée de ce que constitue une erreur en vertu de la <i>Loi sur l'évaluation</i> ou des politiques et procédures des SEF |
| 2.99 | Aucun système officiel en place pour faire de suivi des erreurs de données au fil du temps et rendre compte du rendement |
| 2.103 | Il y avait une lacune importante dans l'application de la formule – les données auxquelles la formule a été appliquée auraient dues être vérifiées |
| 2.104 | 74 % ou 1 479 des 1 999 biens que le VGNB a examinés n'auraient pas dû être catégorisés comme nouvelle construction ou amélioration importante |
| 2.105 | Aucune politique ou procédure en place pour corriger les erreurs |
| 2.106 | La détection globale d'erreurs est réactive et a moins de chance d'être efficace |

Pièce 2.4 – Résumé des constatations et observations clés (suite)

| | |
|--------------------------------|--|
| 2.107 | Les revendications des SEF d'un taux d'erreurs nettement inférieur en 2017 ne sont pas étayées |
| 2.108 | L'échec des SEF de valider adéquatement les données saisies par la photographie aérienne a été la cause fondamentale des problèmes techniques rencontrés pour l'année d'imposition 2017 |
| 2.108 | Des erreurs non détectées existent dans la base de données des SEF |
| Assurance de la qualité | |
| 2.113 | Pendant le « régime accéléré », les pratiques essentielles d'AQ ont été éliminées |
| 2.114 | La surveillance des processus d'AQ n'est pas indépendante |
| 2.118 | L'examen des données a finalement été abandonné et inachevé |
| 2.119 | Des préoccupations alarmantes sur la qualité des données ont été ignorées |
| 2.122 | Aucune politique ou procédure documentée en place pour les rapports d'anomalies |
| 2.125 | L'absence de politiques et procédures documentées ainsi que les lacunes au chapitre des communications ont contribué à des défaillances importantes dans le processus d'établissement des rapports d'anomalies |
| 2.126 | La crédibilité des rapports d'anomalies est discutable |
| 2.127 | Les SEF se sont fiés de manière incorrecte aux présentations de demandes de révision (DR) par les propriétaires fonciers comme un élément de l'assurance de la qualité |
| Gouvernance | |
| 2.135 | Le Conseil d'administration de SNB semble avoir une structure solide |
| 2.136 | La <i>Loi sur l'évaluation</i> accorde le pouvoir en matière d'évaluation foncière au directeur général de l'évaluation |
| 2.141 | Les raisons pour les augmentations de l'impôt foncier ne sont pas claires sur les avis d'évaluation et d'impôt foncier |
| 2.142 | D'autres administrations montrent clairement les raisons pour les variations de l'impôt sur les avis d'impôt foncier |
| 2.144 | La transparence serait améliorée en ayant l'avis d'évaluation foncière distinct de la facture d'impôt foncier |
| 2.147 | Le personnel d'évaluation a perdu confiance dans l'intégrité des données relatives aux biens recueillies à l'aide de la nouvelle méthodologie |

Pièce 2.4 – Résumé des constatations et observations clés (suite)

| | |
|-------|---|
| 2.148 | Le directeur général était lent à aborder les conflits au sein du personnel |
| 2.149 | Les circonstances entourant le « régime accéléré » ont engendré un environnement de travail toxique au sein des SEF |
| 2.152 | La haute direction submergée et inattentive a entraîné un manque de leadership |
| 2.153 | Les fonctions légales du directeur général de l'évaluation n'ont pas été pleinement reconnues ni respectées |
| 2.160 | Aucune analyse de rentabilité pour appuyer l'intention du gouvernement de créer un « organisme indépendant » |
| 2.164 | La création d'un autre organisme indépendant n'est pas nécessaire pour régler les questions en matière d'évaluation foncière que VGNB a relevées - Ces questions peuvent et devraient être réglées au sein de SNB |

Source : VGNB

Gestion de projet

- 2.27** Selon le Project Management Institute (PMI), le processus de gestion de projet consiste à démarrer, planifier, exécuter, contrôler et conclure le travail d'une équipe pour atteindre des objectifs précis et répondre à des critères de réussite définis. Bien que SNB ait identifié la modernisation comme une stratégie, le VGNB estime qu'elle répond à la définition d'un programme tel que défini par le PMI. Le VGNB a examiné dans quelle mesure les SEF avaient suivi des processus normalisés en matière de gestion de projet et de cycle de développement de systèmes en vue d'orienter la mise en œuvre des projets comprenant le programme de modernisation (vous trouverez une brève description du programme de modernisation à l'annexe V).
- 2.28** Le VGNB a examiné les processus que les SEF ont suivis en ayant recours aux publications *Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide (5^e édition)* (version française : *Guide du corpus des connaissances en management de projet*) et *Software Extension to the PMBOK Guide (5^e édition)* du PMI. Le Guide PMBOK est une norme largement reconnue, qui établit les processus et les activités qui devraient faire partie de la plupart des méthodologies en matière de gestion de projet. Lorsqu'ils sont appliqués de manière cohérente, ils aident un organisme à atteindre les objectifs anticipés d'un projet.
- 2.29** Le VGNB a évalué comment les SEF ont géré le programme de modernisation dans son ensemble et les projets clés par rapport à plusieurs composantes essentielles de gestion de projet telles que définies dans le PMBOK. Vous trouverez des précisions sur ces composantes à l'annexe VI. La pièce 2.5 fait ressortir les résultats de l'examen du VGNB, qui montrent que les processus normalisés en matière de gestion de projet n'ont pas été suivis pour tous les projets du programme de modernisation.

Pièce 2.5 – Examen des composantes de la gestion de projet – Programme de modernisation et projets clés de SNB

| Examen des composantes de la gestion de projet – Programme de modernisation et projets clés de SNB | | | | | | |
|--|--|--|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|
| Composante de la gestion de projet (PMBOK) | Programme de modernisation dans son ensemble | Saisie électronique des données (SED)* | Revue à partir du bureau | Régime accéléré | | Système d'information géographique (SIG) |
| | | | | Analyse de régression multiple (ARM) | Modèle d'évaluation de masse (MEM) | |
| Intégration | x | x | x | x | x | √ |
| Contenu | x | x | x | x | x | √ |
| Délais | x | x | x | x | x | √ |
| Coûts | x | x | x | x | x | √ |
| Qualité | x | x | x | x | x | √ |
| Ressources humaines | x | x | x | x | x | √ |
| Communications | x | x | x | x | x | √ |
| Risques | x | x | x | x | x | √ |
| Parties prenantes | x | x | x | x | x | √ |
| <p><i>Source : Tableau créé par le VGNB. X = pas exécutée conformément aux normes PMBOK, √ = exécutée conformément aux normes PMBOK</i></p> <p><i>*Le développement de l'interface entre la SED et la base de données des SEF impliquait la direction de la Gestion des projets de SNB et les processus de gestion de projet ont été suivis.</i></p> | | | | | | |

2.30 Le VGNB s’attendait à ce que SNB ait évalué la faisabilité du projet parce que c’était une étape importante avant de procéder à tout projet majeur, en particulier la mise en œuvre d’une nouvelle technologie. Au début, la direction s’était engagée auprès du Conseil d’administration de SNB que chaque projet du programme de modernisation aurait une analyse de rentabilité pour appuyer l’investissement connexe. Le VGNB n’a pas trouvé d’éléments probants relatifs à des analyses de rentabilité exhaustives pour les projets du programme de modernisation. D’ailleurs, même si le Conseil d’administration avait reçu de la part de la haute direction l’assurance qu’il obtiendrait régulièrement des mises à jour financières pour le programme de modernisation, le VGNB n’a pu trouver d’éléments probants démontrant que la haute direction avait fourni ces mises à jour au Conseil.

Les SEF n’ont pas suivi des processus normalisés de gestion de projet

2.31 Pendant ses travaux, le VGNB a constaté que les SEF avaient essayé certains éléments de gestion de projet; cependant, le VGNB a constaté que les SEF n’avaient pas suivi les processus normalisés en matière de gestion de projet et de cycle de développement de systèmes (CDS) de façon organisée et exhaustive.

2.32 Le VGNB a constaté les lacunes suivantes :

- aucun élément probant de l’existence d’une charte de projet pour le programme de modernisation dans son ensemble;
- aucun gestionnaire de projet n’avait été affecté au programme de modernisation;
- aucun comité directeur n’avait été établi pour soutenir le programme.

Un comité directeur de projet aurait:

- examiné les rapports sur le rendement des travaux et l’information sur les coûts de projet;
- géré l’étendue en étudiant et en approuvant les modifications apportées aux plans de gestion de projet;
- examiné les progrès réalisés aux étapes clés et placé la priorité des ressources entre les différents projets du programme de modernisation.

Aucune approche organisée de gestion des risques, de gestion de la portée du projet, de communications et de gestion des parties prenantes

2.33 Le VGNB n'a pas trouvé d'éléments probants démontrant une approche organisée de gestion des risques, de gestion de la portée du projet, de communications et de gestion des parties prenantes. La gestion active d'un programme comprendrait le suivi et le résumé des progrès accomplis pour les différentes composantes par rapport au plan global du projet. Rien ne prouve que cela s'est produit pour le programme de modernisation.

Les processus de développement informatique étaient informels

2.34 Dans de nombreux projets, les SEF ont entrepris le développement de systèmes sans l'intervention de la direction des TI et de la direction de la Gestion des projets de SNB, afin de minimiser les coûts et respecter les délais. Le VGNB estime que les coûts ont été minimisés au détriment de la fonctionnalité et de la qualité. Le VGNB n'a trouvé aucun élément probant confirmant une démarche officielle du CDS. Les SEF ont indiqué qu'une large part du travail avait été fait de manière informelle et verbalement au lieu d'être documenté.

Des prototypes ont été utilisés sans aucun essai rigoureux

2.35 Le VGNB a observé un thème récurrent dans l'ensemble du programme de modernisation. Les SEF ont développé des prototypes à titre d'outils de « preuve de concept » dans le but d'effectuer des programmes pilotes. C'est une pratique acceptable dans le cadre d'une étude de faisabilité; néanmoins, les SEF n'ont pas donné suite aux recommandations ou considéré les « leçons apprises » tirées des programmes pilotes. Ultérieurement, les SEF ont lancé l'utilisation des prototypes dans son environnement réel sans aucun essai rigoureux. Cette démarche a donné des résultats médiocres. Au lieu d'analyser les défaillances de mise en œuvre, les SEF ont poursuivi le programme de modernisation, en incorporant une série de corrections successives qui étaient seulement prospectives et qui n'avaient pas corrigé les problèmes existants. La confiance du personnel d'évaluation des régions semble avoir été sérieusement compromise à cause de cette approche.

2.36 Un projet pilote a été entrepris pour évaluer la faisabilité du système de saisie électronique des données (SED). Le rapport sur le projet pilote énumérait des « questions » au sujet de la fonctionnalité du système et décrivait la nécessité d'améliorations immédiates, d'améliorations continues et de développement futurs. Les SEF ont déployé des tablettes de SED aux évaluateurs fonciers en mai 2014 et des éléments probants démontrent qu'ils ont éprouvé des difficultés à

utiliser la composante de matériel informatique (les tablettes) sur le terrain. Ils ont attribué ce problème à la mise en œuvre prématurée d'un outil que les SEF avaient conçu seulement pour la mise à l'essai et l'évaluation.

Les tablettes de saisie électronique des données ont été délaissées sans aucune analyse des leçons apprises

2.37 Le VGNB a constaté que les SEF avaient délaissé ultérieurement l'utilisation des tablettes, bien que le logiciel qui avait été développé soit demeuré en usage. Le VGNB n'a pas trouvé d'éléments probants attestant que les SEF avaient étudié les raisons pour ne pas avoir déterminé les leçons apprises et comment cela aurait pu changer ses processus. Le VGNB est préoccupé par le fait que les SEF ont délaissé les tablettes après leur acquisition et déployé beaucoup d'efforts pour développer la SED, sans avoir pleinement étudié les problèmes accompagnant la mise en œuvre de la technologie. Selon les experts du VGNB, la technologie portable s'est révélée être un outil économique pour améliorer la productivité et la qualité de la saisie des données.

Le projet de revue à partir du bureau a été lancé sans fonctionnalités adéquates

2.38 En janvier 2015, le rapport du projet pilote de revue à partir du bureau avait conclu que les SEG n'offraient pas les conditions requises pour réaliser le plein potentiel de la photographie aérienne. La photographie aérienne fournit des images aériennes à haute résolution pour saisir les caractéristiques physiques des biens. [Traduction] « *Un système SIG est nécessaire pour optimiser le plein potentiel de la photographie aérienne.* » Le VGNB a constaté que la revue à partir du bureau avait été lancée dans le cadre du « régime accéléré » sans les fonctionnalités requises au sein du système SIG.

La cartographie et les rapports du système SIG n'ont pas été utilisés mais ont démontré une utilisation efficace de la gestion de projet

2.39 Le système de cartographie et de rapports SIG, tel qu'il était pendant la période des travaux du VGNB, constituait la plateforme pour les composantes du programme de modernisation et on visait à le développer davantage avant l'utilisation de la photographie aérienne ou de l'ARM. Cependant, les SEF ne l'ont pas utilisé durant la période des travaux du VGNB. Le système nécessitait plus de développement pour effectuer les fonctions de la revue à partir du bureau et du modèle d'évaluation de masse.

2.40 Contrairement aux autres projets déjà mentionnés, la direction de la Gestion des projets de SNB a participé dans le projet SIG. Le projet SIG a démontré une utilisation efficace de la gestion de projet normalisée.

**Utilisation de
composantes non
mises à l'essai et
non validées
pendant le « régime
accéléré »**

2.41 Il fut clairement établi que l'introduction du « régime accéléré » a été extrêmement précipitée, avec l'utilisation de composantes non mises à l'essai et non validées. Au cours de la mise en œuvre, les éléments probants démontrent qu'à mesure que les problèmes surgissaient sur le terrain, on a tenté de les régler et des composantes révisées ont été mises en service. C'est ainsi que les systèmes étaient modifiés pendant qu'ils étaient en service, au lieu que les modifications soient mises à l'essai dans un environnement d'essai contrôlé. Le personnel affecté à la modernisation reconnaît qu'il n'y avait pas eu de temps pour effectuer l'assurance de la qualité nécessaire.

Recommandations

2.42 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) suive des processus normalisés de gestion de projet pour démarrer, planifier, exécuter, contrôler et surveiller le travail des équipes de projet en vue d'atteindre des objectifs précis et répondre à des critères de réussite définis.

2.43 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) exige que les promoteurs de projets élaborent une analyse de rentabilité détaillée pour chaque projet pour démontrer sa valeur escomptée.

2.44 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) consulte la direction de la Gestion des projets pour la gestion des projets importants.

2.45 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) mène une analyse des leçons apprises après la mise en œuvre d'une nouvelle technologie et intègre les enseignements tirés.

**Régime
accéléré**

2.46 Le « régime accéléré » était une initiative pour hâter certains éléments du programme de modernisation. Les SEF avaient proposé des projets portant sur le modèle d'évaluation de masse (MEM), la revue à partir du bureau et le dépôt numérique; toutefois, la mise en œuvre s'est limitée à certains prototypes. Le VGNB est d'avis que le « régime accéléré » a été le point central qui a contribué à la critique publique concernant les factures d'impôt foncier de 2017. Le VGNB a commencé ses travaux en étudiant comment le « régime accéléré » avait été lancé.

**Événements
découlant de la
démonstration de
la photographie
aérienne au
premier ministre**

2.47 Le 6 mai 2016, SNB a tenu une journée portes ouvertes à un laboratoire numérique pour présenter les technologies émergentes. Dans ce cadre de la journée portes ouvertes, le directeur de la modernisation des SEF a fait une démonstration de la photographie aérienne et le logiciel afférent (photographie aérienne) nouvellement acquis. Le premier ministre du Nouveau-Brunswick y a assisté avec les membres de la haute direction de SNB. Plus tard ce jour-là, après la journée portes ouvertes :

- Le directeur de la modernisation a indiqué au VGNB qu'il a senti le premier ministre très impressionné par la nouvelle technologie.
- Le chef de cabinet du premier ministre a téléphoné à l'ancien PDG de SNB avec des questions de suivi au sujet de la photographie aérienne. Le premier ministre et son chef de cabinet ont tous les deux indiqué au VGNB qu'ils avaient fait un suivi en raison de préoccupations reliées à la communication avec la répercussion de la mise en œuvre de cette nouvelle technologie.
- L'ancien PDG de SNB a demandé à l'ancien vice-président (V.-P.) des Services publics et Gouvernement intelligent de préparer une analyse de rentabilité pour accélérer la mise en œuvre de la photographie aérienne.
- L'ancien V.-P. a téléphoné au directeur général pour lui déléguer la préparation de l'analyse de rentabilité.

**Comptes rendus
contradictaires sur
qui a lancé le
« régime accéléré »**

2.48 Il est clair que la démonstration faite au premier ministre et les échanges ultérieurs entre le chef de cabinet du premier ministre et l'ancien PDG de SNB ont entraîné l'enchaînement des événements qui ont mené au « régime accéléré ». Les conversations essentielles se sont déroulées par téléphone. Au cours d'entrevues, le VGNB a reçu des comptes rendus contradictoires sur le contenu de ces appels téléphoniques. Par conséquent, le VGNB a examiné des éléments probants supplémentaires pour essayer de déterminer le degré d'implication du cabinet du premier ministre.

2.49 Les éléments probants que le VGNB a recueillis comprenaient des courriels, des comptes rendus et des documents pertinents. Après examen, le VGNB a constaté que :

- Il n'existait aucune urgence manifeste dans les courriels envoyés par le chef de cabinet du premier ministre à l'ancien PDG de SNB concernant l'accélération de la

- mise en œuvre de la photographie aérienne.
- Dans une entrevue, l'ancien PDG de SNB a déclaré qu'il n'avait pas parlé directement au premier ministre concernant l'accélération de la mise en œuvre de la photographie aérienne.
 - Dans une entrevue, le chef de cabinet du premier ministre a indiqué que les questions de suivi au sujet de la photographie aérienne avaient été posées en raison d'une préoccupation au sujet de la réaction publique à l'égard de la nouvelle technologie, et que le ton avait été prudent plutôt que pressant.
 - Dans une entrevue, le premier ministre a déclaré qu'il n'avait pas demandé que SNB accélère la mise en œuvre de la photographie aérienne. En outre, il a indiqué qu'il n'a pas été au courant du « régime accéléré » avant mars 2017.
 - Le VGNB a examiné une communication, datée d'août 2016, du Bureau du Conseil exécutif (BCE) à SNB. Le document soulignait et classait par priorité les initiatives du gouvernement. Le programme de modernisation ne bénéficiait pas d'une haute priorité et le « régime accéléré » ne figurait pas sur la liste.
 - Dans des entrevues avec le PDG actuel et des membres de la gestion des Services de l'évaluation foncière de SNB, ceux-ci ont tous indiqué qu'ils n'avaient pas eu de conversations directes avec le premier ministre ou son chef de cabinet concernant l'accélération de la mise en œuvre de la photographie aérienne.
 - Le directeur de la modernisation, qui avait fait la démonstration de la photographie aérienne au premier ministre, a indiqué que l'accélération de la mise en œuvre de la photographie aérienne n'avait pas été mentionnée durant la présentation et aucune autre technologie émergente n'avait été présentée.

Le VGNB n'a pu déterminer si le premier ministre avait demandé le « régime accéléré »

2.50 Après l'examen des éléments probants recueillis, le VGNB n'a pu déterminer si le premier ministre avait demandé le « régime accéléré », même s'il était clair que la démonstration et le suivi effectué par le cabinet du premier ministre ont contribué au sentiment d'urgence perçu de SNB pour la mise en œuvre de la photographie aérienne.

Les communications internes de SNB ont laissé entendre que le premier ministre avait demandé le « régime accéléré, » ce qui était basé sur une perception, et non une conversation directe

2.51 Les communications internes de SNB envoyées au personnel des SEF indiquaient que le premier ministre avait demandé le « régime accéléré ». La pièce 2.6 contient des exemples des communications internes utilisées pour informer et motiver le personnel des SEF. Celui à gauche décrit une conversation fictive où le premier ministre exige un calendrier serré pour la mise en œuvre du programme de modernisation. Celui à droite paraphrase une directive du premier ministre. Le VGNB a confirmé, par des entrevues, que ces deux communications ne sont pas des citations textuelles et ont laissé entendre de façon incorrecte que le premier ministre avait demandé le « régime accéléré ».

Pièce 2.6 – Exemples des communications de SNB au personnel en juin 2016

| Exemples des communications de SNB au personnel en juin 2016 | |
|--|---|
| Diapositive du matériel de formation des SEF | Extrait d'un bulletin des SEF de SNB |
| <p>DCB Présentation au premier ministre : Question : Quel est le délai jusqu'à l'achèvement ? Réponse : 3 ans Exigence : Je veux le voir en la moitié du temps Réponse : Régime ACCÉLÉRÉ</p> <p>[Traduction]</p> | <p>Le Premier Ministre Brian Gallant a récemment été exposé à la revue à partir du bureau; il a immédiatement demandé à notre PDG, [REDACTED], d'accélérer les efforts de modernisation. Un budget de 922 000\$ a été approuvé le 22 juin.</p> <p>[Traduction]</p> |

Source : diapositive de gauche – extraite du matériel de formation des évaluateurs fourni par SNB

Source: diapositive de droite – extrait d'un bulletin interne des SEF de SNB fourni par SNB

Remarque : « DCB » se réfère à diagramme des caractéristiques du bâtiment, qui est un terme technique pour un croquis de la photographie aérienne.

2.52 La direction des SEF qui a participé dans la production de ces documents de communication a admis que ces citations attribuées au premier ministre n'étaient pas fondées sur des conversations directes avec lui. La direction des SEF a indiqué qu'elle croyait que le premier ministre avait demandé à SNB « d'accélérer » le programme de modernisation. Cette perception s'appuyait sur une communication entre l'ancien PDG de SNB, l'ancien V.-P. et le directeur général des SEF durant cette période. Cette perception a créé des pressions intenses pour achever la mise en œuvre de nouvelles technologies le plus rapidement possible. C'est ainsi que le VGNB a examiné la succession d'événements qui ont mené à la décision du « régime accéléré ». Le VGNB a inclus une brève chronologie des événements liés au « régime accéléré » à l'annexe IV.

Le « régime accéléré » a comprimé la période de mise en œuvre de trois ans à un an

2.53 Le 9 mai 2016, une première réunion de remue-méninges a eu lieu entre l'équipe de modernisation, le directeur général et le directeur de l'évaluation pour déterminer comment le programme de modernisation pouvait être accéléré d'un délai de mise en œuvre de trois ans à un an.

Les SEF ont comprimé le calendrier de mise en œuvre pendant que la solution informatique était encore en phase de conception

2.54 Le 10 mai 2016, le directeur de la modernisation a envoyé un courriel précisant que le directeur général des Services de l'évaluation proposait de comprimer le délai de mise en œuvre pour la photographie aérienne et l'analyse de régression multiple (ARM). On a fait remarquer que la photographie aérienne aurait surtout des répercussions sur les ressources humaines et aucune sur le projet ou les TI. Les courriels envoyés au personnel que le VGNB a obtenus indiquent que certaines solutions informatiques, qui étaient nécessaires pour l'utilisation de la photographie aérienne, étaient encore en phase de conception à cette époque.

2.55 Le 25 mai 2016, la première version de la proposition du « régime accéléré » a été envoyée par courriel à l'ancien PDG. Il a déclaré qu'elle était trop technique et a demandé une analyse financière avec les coûts, le délai de mise en œuvre, l'augmentation des recettes et le calendrier des recettes. Une proposition révisée, intitulée comme une « analyse de rentabilité », a été préparée et soumise.

Il manquait des détails clés dans l'« analyse de rentabilité »

2.56 La première version de la proposition du « régime accéléré » a souligné les exigences en matière d'ARM, dont le développement de modèles d'ARM et d'une interface pour examiner les valeurs des biens. On a fait remarquer que, pour mettre en œuvre l'ARM, les SEF devraient :

- terminer le programme pilote;
- achever la première phase de recherche et développement et l'installation informatique;
- achever la deuxième phase de l'élaboration et de la mise en œuvre de solutions.

Il manquait ces détails dans l'« analyse de rentabilité » subséquente.

2.57 Dans l'« analyse de rentabilité » du « régime accéléré », l'augmentation des recettes reposait en grande partie sur l'hypothèse que la mise en œuvre de l'ARM augmenterait de 2 % l'assiette d'évaluation. SNB n'a pu fournir une analyse ou des documents à l'appui pour justifier cette hypothèse.

Les SEF n'ont pas effectué une analyse officielle des risques du « régime accéléré »

2.58 Le VGNB a demandé l'analyse officielle des risques effectuée dans le cadre de l'« analyse de rentabilité » du « régime accéléré ». Les SEF ont confirmé qu'aucune analyse officielle des risques n'avait été réalisée en raison des contraintes de temps. Voici deux risques de projet qui étaient mentionnés dans le résumé de l'« analyse de rentabilité » :

- Les besoins en matière de ressources pourraient avoir une incidence sur l'évaluation et la capacité opérationnelle en matière informatique.
- Un plan d'urgence est nécessaire pour soutenir les modèles d'évaluation obsolètes.

Aucun contexte n'a été fourni pour les deux risques relevés et ils n'avaient pas été évalués quant à leur probabilité ou gravité.

Les SEF ont comprimé le calendrier de mise en œuvre avec des modèles d'évaluation prototypes insuffisamment testés

2.59 Dans un courriel du directeur de la modernisation, qui était chargé de créer l'« analyse de rentabilité » du « régime accéléré », à l'ancien V.-P., au directeur général et au directeur de l'évaluation, les risques suivants ont été identifiés :

- [Traduction] « L'ARM est un changement fondamental dans la façon dont nous évaluerons les biens au Nouveau-Brunswick »;
- [Traduction] « Les modèles d'ARM ont été accélérés une année complète à l'avance par l'utilisation de prototypes fonctionnels des SEF »;
- [Traduction] « Le projet des évaluations de masse ne sera pas en mesure de livrer les outils d'intégration du SIG. »

Plusieurs risques clés n'ont pas été soulignés à l'ancien PDG ou au Conseil d'administration de SNB

2.60 Ces risques n'ont pas été inclus dans l'« analyse de rentabilité » présentée à l'ancien PDG ou au Conseil d'administration. Même si la justification pour le financement en capital des « outils d'intégration du SIG » n'a pas été incluse dans l'analyse de rentabilité, la haute direction savait que cet outil ne pouvait pas être développé en temps pour le « régime accéléré ». Les SEF envisageait plutôt de mettre en œuvre le modèle d'ARM en ayant recours au logiciel prototype du programme pilote.

Les communications portant sur les approbations du « régime accéléré » étaient vagues

2.61 Le VGNB a observé que les échanges de courriels portant sur les approbations du « régime accéléré » étaient vagues. Le 25 mai 2016, le chef de cabinet du premier ministre a fait un suivi auprès de l'ancien PDG de SNB au sujet de la proposition du « régime accéléré » : [Traduction] « *Des nouvelles [sur le régime accéléré] ?* » L'ancien PDG a répondu : [Traduction] « *Pas encore – je vais secouer sa chaîne [celle de l'ancien V.-P.].* »

2.62 L'ancien PDG a ensuite envoyé un courriel à l'ancien V.-P. : [Traduction] « *(Le chef de cabinet) ... me poursuit – nous en avons besoin pour demain au plus tard.* » L'échange ne donnait que très peu de contexte ou de détails concernant le niveau d'urgence provenant du cabinet du premier ministre. Il est raisonnable de penser que l'ancien V.-P. aurait peut-être interprété la communication de l'ancien PDG comme une pression du cabinet du premier ministre; cependant, le VGNB n'a pas trouvé une forte indication d'un haut niveau d'urgence dans les communications entre le chef de cabinet du premier ministre et l'ancien PDG.

Le chef de cabinet du premier ministre a exprimé son soutien, mais voulait en discuter davantage

2.63 Le 27 mai 2016, l'ancien PDG de SNB a envoyé une « analyse de rentabilité » par courriel au chef de cabinet du premier ministre, soulignant que cela semblait être une excellente occasion, bien qu'il ait indiqué qu'il n'avait pas encore parlé du contenu du courriel avec le personnel. Le chef de cabinet a répondu : [Traduction] « *Faisons-le. Nous devrions toutefois discuter hors ligne de certains défis ou préoccupations de mise en œuvre.* » Même si le chef de cabinet semble avoir appuyé l'idée du « régime accéléré », il est clair qu'il y avait certaines préoccupations concernant les défis de mise en œuvre. Ils ont organisé un dîner d'affaires pour le 30 mai 2016.

SNB est allé de l'avant avec le projet du « régime accéléré » avant qu'il ne soit approuvé par le Conseil d'administration

2.64 Les courriels ultérieurs au dîner d'affaires indiquaient qu'ils avaient oublié de parler du projet du « régime accéléré ». Dans un courriel, l'ancien PDG de SNB a mentionné que la réunion d'information avec les SEF pour discuter de l'« analyse de rentabilité » aurait lieu le 3 juin 2016, mais il leur avait déjà dit « allez-y ». Le VGNB a constaté que SNB a procédé avec le « régime accéléré » avant que l'approbation du Conseil soit obtenue. Par exemple, les SEF avaient déjà embauché des employés temporaires le 30 mai 2016 pour accommoder le volume de travail supplémentaire.

2.65 Le 14 juin 2016, le directeur général de l'évaluation foncière, appuyé par le directeur de la modernisation, a présenté le projet du « régime accéléré » au Comité de la vérification et des finances du Conseil d'administration de SNB. Le Comité a unanimement résolu de recommander l'approbation au Conseil d'administration.

2.66 Le 22 juin 2016, l'ancien V.-P. et directeur général de l'évaluation foncière ont présenté le projet du « régime accéléré » au Conseil d'administration de SNB. Le Conseil a unanimement résolu d'approuver le projet du « régime accéléré » et les coûts d'acquisition connexes.

Le calendrier de livraison de certaines composantes du « régime accéléré » n'était pas mis en évidence pour le Conseil d'administration

2.67 La présentation avait inclus l'acquisition d'une solution, soit un modèle d'évaluation de masse, qui faisait partie des « outils d'intégration du SIG » comme il a été mentionné auparavant. Le Conseil d'administration a approuvé l'achat; toutefois, les SEF savaient qu'ils ne fourniraient pas cette solution dans les délais prévus du « régime accéléré ». L'échéancier de cette acquisition n'a pas été précisé clairement au Conseil d'administration. Entre-temps, les SEF ont procédé à la mise en œuvre d'un prototype en MS-Excel et MS-Access.

Les prises de décisions pour le « régime accéléré » n'étaient pas appuyées par une analyse et une communication des risques

2.68 Le VGNB estime que les décisions clés devraient être appuyées par une analyse exhaustive, en tenant compte de tous les risques connus de chaque option. Une analyse de rentabilité exhaustive à l'appui de la présentation offerte à la haute direction et au Conseil d'administration de SNB aurait dû inclure toute l'information nécessaire pour qu'ils prennent des décisions éclairées et prudentes.

2.69 Comme il a déjà été mentionné au paragraphe 2.60, la présentation faite au Conseil d'administration de SNB n'avait pas mis en évidence les risques clés concernant l'état d'avancement du développement des solutions informatiques et l'intention de procéder avec l'utilisation d'une technologie prototype. En l'absence d'une analyse officielle, plusieurs domaines de risques n'ont pas été soulignés dans les présentations faites à la haute direction et au Conseil d'administration, dont le degré d'achèvement des solutions informatiques et l'utilisation prévue d'une technologie prototype dans un environnement de production.

Le Conseil d'administration n'a pas fait un examen critique adéquat de la proposition du « régime accéléré »

2.70 Le VGNB a jugé insuffisante l'information fournie lors de la présentation pour que le Conseil d'administration prenne une décision informée. De plus, il n'y avait aucune donnée probante pour établir dans quelle mesure le Conseil a fait un examen critique de l'information offerte. Le VGNB croit qu'un examen critique approfondi et des questions exploratoires de la part des membres du Conseil auraient découvert :

- le manque de rigueur dans l'analyse des risques qui soutenait les informations présentées;
- qu'il n'y avait pas d'analyse de rentabilisation approfondie à l'appui de la présentation.

2.71 En outre, le VGNB a examiné le registre des risques organisationnels qui a été présenté au Conseil d'administration avant la proposition du « régime accéléré. » Le registre des risques définit clairement les changements technologiques comme un domaine à risque élevé. Compte tenu de la complexité des changements qui étaient proposés, il est peu probable que le Conseil d'administration a accordé suffisamment de temps pour faire un examen critique approfondi de la proposition des SEF.

Recommandations

2.72 **Nous recommandons que la haute direction de Service Nouveau-Brunswick s'assure que les risques clés associés aux propositions de projets soient clairement mis en évidence dans l'information présentée au Conseil d'administration pour approbation.**

2.73 **Nous recommandons que le Conseil d'administration de Service Nouveau-Brunswick effectue un examen suffisamment rigoureux des propositions de projets à risques élevés tels que répertoriés dans le registre de risques organisationnels.**

Méthodologie

2.74 La valeur imposable de chaque bien au Nouveau-Brunswick est actualisée annuellement. Cette exigence annuelle, imposée en vertu de la *Loi sur l'évaluation*, est considérée comme une pratique exemplaire. Certaines autres administrations mettent à jour leurs évaluations foncières sur un cycle pluriannuel. Cependant, ce cycle annuel impose aux SEF de chercher des méthodologies qui pourront donner une précision et une fiabilité d'une manière économique. Pour ce faire, les SEF ont mis en œuvre certaines nouvelles méthodologies; particulièrement, la photographie aérienne et l'analyse de régression multiple (ARM). Ces nouvelles

méthodologies faisaient partie du programme de modernisation. La vision globale reposait sur de bonnes intentions et était attendue depuis longtemps. Au cours de 2016, la mise en œuvre de ces méthodologies a été limitée à environ 72 000 résidences dans 12 autorités fiscales, que l'on appelle communément des secteurs de « régime accéléré ».

L'utilisation de la photographie aérienne est une pratique généralement reconnue dans l'industrie

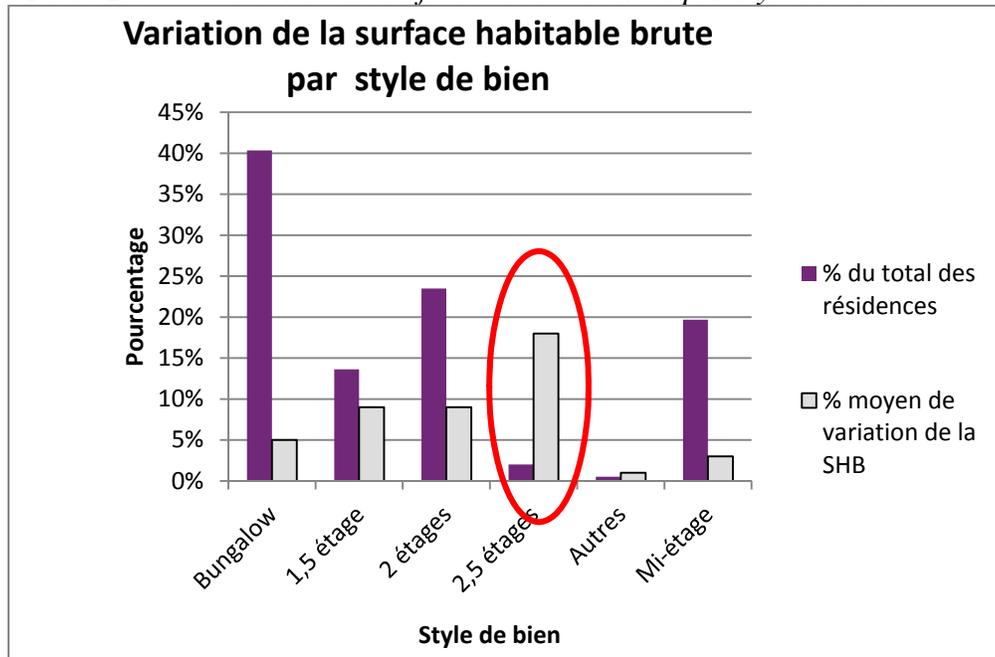
2.75 L'International Association of Assessing Officers (IAAO) publie des normes de l'industrie qui sont largement reconnues en matière d'évaluation foncière. Selon les experts du VGNB et l'IAAO, la photographie aérienne et d'autres fournisseurs d'imagerie numérique et de logiciel peuvent et doivent être incorporés dans la saisie des données d'évaluation et les processus de validation. C'est une pratique généralement reconnue de l'industrie et est conforme à la norme de l'industrie. Cela est appuyé par une utilisation efficace de l'imagerie numérique par des administrations de premier plan en matière d'évaluation. Le VGNB a inclus une brève description de la technologie de la photographie aérienne à l'annexe VII.

Pièce 2.7 – Aperçu de croquis de biens au moyen de la photographie aérienne



Source : Fourni par SNB

Pièce 2.8 – Variation de la surface habitable brute par style de bien



Source : Graphique créé par le VGNB d'après l'information fournie par SNB

Le VGNB n'a pas été en mesure de conclure que la qualité des données sur les biens incluant la SHB s'était améliorée avec l'utilisation de la photographie aérienne

2.76 Après une analyse approfondie des données, le VGNB n'a pas été en mesure de conclure que la qualité des données sur les biens incluant la surface habitable brute (SHB) s'était en général améliorée avec l'utilisation de la photographie aérienne. En outre, les éléments probants montrent que trop d'efforts ont été déployés sur les bungalows. Les bungalows n'ont habituellement pas une toiture complexe et, comme le montre la pièce 2.8, ces biens ont les plus faibles variations de SHB (augmentation moyenne de 5 %) par rapport aux données avant la mise en œuvre de la photographie aérienne. Cela indiquerait que les données de SHB existantes pour les bungalows étaient généralement précises et n'avaient pas besoin de nouvelles mesures au moyen de la photographie aérienne.

2.77 Contrairement aux bungalows, pour les styles de bâtiments complexes de plus d'un niveau ou mi-étage, les changements de SHB sont importants. Par exemple, la SHB pour les propriétés de 2,5 étages a augmenté de 18 % en moyenne. Dans ce contexte, les SEF auraient dû prioriser la validation de ces propriétés; cependant le VGNB a constaté que les changements apportés aux maisons de 2,5 étages n'étaient pas suffisamment validés. Sur les 1 501 maisons de ce type qui ont été esquissées, seulement six ont été validées. Les SEF auraient dû se

concentrer sur les styles de bâtiments plus complexes où il y avait des incohérences pour améliorer les données de SHB.

Les SEF n'ont pas analysé les données existantes pour repérer les catégories de résidences qui contenaient le plus d'incohérence dans les données

2.78 Malheureusement, le VGNB a constaté que les SEF n'ont pas analysé les données existantes pour repérer les catégories de résidences qui contenaient le plus d'incohérence dans les données avant la mise en œuvre de la photographie aérienne. Cela aurait permis aux SEF de prioriser leurs efforts. Le VGNB est d'avis que les bungalows, qui représentent environ 40 % de la population, n'auraient pas dû être inclus dans la mise en œuvre initiale de la photographie aérienne, compte tenu notamment du délai serré du « régime accéléré. »

Recommandation

2.79 **Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) concentre ses efforts pour valider les données de surface habitable brute des types de bâtiment plus complexes.**

2.80 En général, les mesures obtenues de la photographie aérienne et d'autres produits d'imagerie numérique peuvent servir à valider les données existantes, repérer les nouveaux ajouts et les nouvelles constructions et mesurer des dépendances et certains ajouts (par exemple des patios et des remises). Néanmoins, l'IAAO est très prudente à appuyer la photographie aérienne comme une solution pour valider la surface ou d'autres détails concernant un bien. Lorsqu'un évaluateur est d'avis que l'image ne reflète pas avec exactitude la SHB d'un bien, alors la SHB existante ne devrait pas être modifiée sans un suivi convenable tel que déterminé par l'évaluateur.

Les SEF se sont trop fiés à la photographie aérienne comme la seule méthode de saisir la SHB, ce qui n'est pas conforme à la pratique de l'industrie

2.81 Par contre, les SEF se sont seulement servis de la photographie aérienne pour esquisser les biens, ont remplacé les données existantes et n'ont pas accordé suffisamment de temps pour la validation. Même si le VGNB a trouvé que l'utilisation des outils de la photographie aérienne par les SEF répondait à l'application généralement reconnue de l'industrie pour ce genre de technologie, les SEF se sont trop fiés à ce produit comme la seule méthode de saisir la SHB.

Recommandation

2.82 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) utilise la photographie aérienne comme un outil pour améliorer, rehausser ou vérifier les données et non pas comme un renseignement faisant autorité.

L'utilisation de l'ARM est la pratique généralement reconnue de l'industrie

2.83 Les indications de l'IAAO confirment que l'utilisation de l'ARM est la pratique généralement reconnue de l'industrie. Pour ceux qui œuvrent dans le domaine de l'évaluation de masse, l'ARM constitue un outil statistique précieux qui produit des valeurs d'évaluation de haute qualité à un coût relativement faible. Le fait de ne pas adopter l'ARM pour aider dans l'évaluation de masse des biens serait considéré par les experts du VGNB comme une lacune fondamentale dans la stratégie de tout organisme d'évaluation chargé d'évaluer à la valeur marchande. Selon ses recherches, le VGNB a trouvé que deux des plus grands organismes d'évaluation au Canada, soit la Société d'évaluation foncière des municipalités en Ontario et BC Assessment en Colombie-Britannique, se servent tous les deux de l'évaluation de masse sophistiquée pour fournir la majorité des évaluations aux fins des impôts fonciers. Vous trouverez à l'annexe VIII un aperçu général du processus d'évaluation, dont la description de ce comprennent les données sur les biens.

Les modèles d'ARM des SEF étaient incapables de prédire des valeurs précises et cohérentes pour l'ensemble de la population

2.84 Les modèles d'ARM ont recours à des échantillons de ventes pour aider à déterminer la valeur particulière des biens. Pour être précis, les échantillons de ventes doivent être représentatifs de leur population respective. Même si un certain filtrage est approprié pour les ventes avec lien de dépendance, les ventes multiples dans une période de vente et les nouvelles constructions, le VGNB a constaté que les SEF avaient filtré de façon inappropriée certains types de biens avant de faire les calculs avec ses modèles. Un échantillon de ventes qui est trop filtré peut seulement être représentatif de lui-même. Dans le domaine de l'évaluation de masse, cette démarche est désignée comme le « ciselage des ventes » et elle est découragée par l'IAAO et les autres organes de surveillance. Selon le VGNB, les échantillons de ventes utilisés par les SEF sont devenus hautement uniformes au moyen de ce processus de sélection des ventes, faisant défaut de la variation de la population nécessaire pour bien évaluer les résidences. Comme les modèles d'ARM des SEF ont été développés en utilisant

La mise en œuvre accélérée de l'ARM ne s'inscrit pas dans les limites des pratiques reconnues

des données sur les ventes qui ne représentaient plus la population, ils ont été incapables de prédire des valeurs exactes et cohérentes pour l'ensemble de la population. Pour ces raisons, le VGNB a conclu que la mise en œuvre accélérée de l'ARM ne s'inscrit pas dans les limites des pratiques reconnues.

L'unité de modélisation manquait de temps, de ressources et de mentorat

2.85 De même, le manque de personnel de l'unité de modélisation présente l'un des risques les plus importants pour les SEF, à savoir que les modèles d'évaluation produisent des résultats inexacts. Il y avait seulement un modélisateur dédié. Aucun lancement ne devrait être envisagé sans des ressources adéquates pour cette unité stratégique. Il manquait de temps, de ressources et de mentorat pour cette mise en œuvre.

Recommandation

2.86 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) octroie des ressources appropriées pour le développement et la mise en œuvre de nouveaux modèles d'évaluation de masse à l'avenir.

Manque d'assurance de la qualité adéquate (examen par des pairs)

2.87 En outre, les SEF auraient dû considérer l'examen par des pairs comme un moyen de fournir une assurance de la qualité pour ses modèles. Dans le cadre d'un examen par des pairs, les personnes qui travaillent dans le même domaine examinent objectivement les modèles. L'examineur devrait être indépendant des SEF afin d'être en mesure de donner une opinion impartiale à savoir si les modèles répondent aux normes de l'industrie et produisent des résultats exacts. Pour les premiers efforts de modélisation, il aurait dû y avoir au moins un examen des travaux par des pairs. Cette démarche n'a pas été effectuée et aurait pu cerner les problèmes liés à la mise en œuvre de l'ARM.

Recommandation

2.88 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) exige un examen par les pairs pour l'assurance de la qualité lorsque de nouveaux modèles d'évaluation de masse sont développés.

Manque d'éléments de données pour déterminer la valeur des biens

2.89 De même, le VGNB a constaté que les SEF consacrent beaucoup de temps et d'efforts à déterminer le style de maison, mais il n'y a pas d'éléments de données qui décrivent indépendamment la qualité de la maison. Selon les SEF, la qualité est capturée dans la variable « coût de

remplacement à l'état neuf. » Les SEF reconnaissent que ce n'est pas une application idéale de la qualité. La qualité a un effet important sur la valeur de la propriété et est mieux mesurée en mettant l'accent sur les composantes majeures de la structure selon le type et la qualité des matériaux et de l'exécution du travail.

2.90 La taille, la façade, la profondeur, la forme et l'utilité d'un terrain existent en tant que variable unique dans le modèle des SEF, mais l'incidence de ces attributs ne peut être évalué individuellement. Des éléments de données nouveaux ou raffinés au sujet des caractéristiques d'un bien devraient être pris en compte lorsque les modèles de marché ne satisfont pas aux normes de l'IAAO.

Recommandations

2.91 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) examine régulièrement la mesure dans laquelle chaque élément de données a une incidence sur la valeur du bien et l'avantage de la collecte, de la conservation et de l'utilisation de telles données dans le développement futur de tous les modèles d'évaluation de masse.

2.92 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) saisisse la qualité et l'état des biens et analyse adéquatement leur incidence sur la valeur des propriétés.

Erreurs

2.93 Tel que mentionné précédemment, la mise en œuvre accélérée de la photographie aérienne et de l'ARM effectuée par les SEF n'a pas répondu aux normes de l'industrie. Les erreurs liées à la mise en œuvre de ces nouvelles technologies ont causé un tollé public en 2017. Le VGNB a effectué un complément d'analyse pour déterminer les politiques et procédures des SEF pour déceler et corriger les erreurs d'évaluation foncière. Le VGNB s'attendait à ce que les SEF disposent de ce qui suit :

- une définition de ce que constitue une erreur;
- des procédures de contrôle de la qualité pour déceler et corriger les erreurs;
- des politiques pour régler les erreurs en temps opportun;
- une démarche normalisée pour surveiller et analyser les erreurs et en rendre compte.

Aucune définition n'est donnée de ce que constitue une erreur en vertu de la Loi sur l'évaluation ou des politiques et procédures des SEF

2.94 Ce que constitue une erreur n'est pas défini en vertu de la *Loi sur l'évaluation* ou des politiques et procédures des SEF. L'article 22 de la *Loi sur l'évaluation* fournit une orientation sur la manière de traiter les erreurs et les omissions. La *Loi* exige que SNB rectifie les erreurs d'évaluation foncière et remette un avis d'évaluation et d'impôt modifié aux contribuables. Le risque de ne pas définir une erreur est que les SEF ne soient pas en mesure de découvrir les erreurs de façon constante dans toutes les régions. En outre, il serait difficile d'évaluer le rendement des SEF en matière d'exactitude de la facturation.

Recommandation

2.95 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) élabore et documente une définition officielle de ce que constitue une erreur d'évaluation foncière.

Erreurs de fait

2.96 Bien que SNB n'a pas de définition formelle d'une erreur, il a communiqué avec le VGNB que, à son avis, il existe deux grandes catégories d'erreurs : les erreurs de fait et les erreurs administratives. Les erreurs de fait surviennent lorsque des renseignements incorrects sont utilisés pour établir une valeur, au sens que les renseignements consignés dans le registre d'évaluation foncière ne reflètent pas exactement les caractéristiques réelles d'un bien. L'utilisation de données non factuelles entraîne l'établissement d'une valeur imposable qui ne reflète pas la valeur réelle et exacte.

2.97 Par exemple, toute erreur dans les caractéristiques d'une maison, comme l'espace habitable mal calculé, constitue une erreur de fait. Une erreur de fait serait normalement corrigée par l'émission d'un nouvel avis d'évaluation et d'impôt.

Erreurs administratives

2.98 Les erreurs administratives ne sont pas liées à l'évaluation d'un bien, mais produisent tout de même des montants d'impôt erronés. Des erreurs administratives peuvent inclure une inexactitude dans :

- l'application du crédit d'impôt applicable aux résidences;
- le classement fiscal;
- le taux d'impôt découlant du classement du bien (résidentiel, non résidentiel, terrain forestier);

- la sous-unité ou l'autorité fiscale.

Aucun système officiel en place pour faire de suivi des erreurs de données au fil du temps et rendre compte du rendement

2.99 Les SEF ont donné au VGNB des explications sur les causes des erreurs connues de 2011 à 2017; néanmoins, les explications étaient incomplètes. Par exemple, le VGNB a constaté que 2012 affichait le plus grand nombre d'erreurs connues, soit 9 472. Les SEF ont pu seulement fournir des explications précises sur 2 458 du nombre total d'erreurs en 2012. Le VGNB a remarqué qu'il n'y avait aucun système officiel en place pour faire de suivi des erreurs au fil du temps afin que les SEF déterminent des tendances, des domaines particuliers d'amélioration et rendent compte du rendement. Sans faire de suivi des causes des erreurs au fil du temps, les SEF ne sont pas en mesure de déterminer les tendances des erreurs et de déployer ses efforts par ordre de priorité pour les éviter. Un résumé complet des scénarios de refacturation des erreurs d'avis d'évaluation et d'impôt serait un outil utile pour faire le suivi et établir les tendances dans les erreurs; toutefois, le VGNB a constaté que les SEF ne possédaient pas un tel outil.

« La formule » est fondée sur une hypothèse

2.100 Les SEF ont indiqué au VGNB que la principale cause des erreurs survenues en 2017 était liée à l'hypothèse posée pour déterminer quelle part de l'augmentation vraie et réelle de la valeur des propriétés était due aux augmentations du marché par rapport aux nouvelles constructions ou aux améliorations importantes (NC/AI). Cela a été fait pour établir la valeur imposable des biens des secteurs du « régime accéléré. » Cette hypothèse est communément appelée « la formule ».

L'hypothèse a été appliquée pour des hausses importantes de la valeur des biens

2.101 Le VGNB comprend que la direction des SEF avait recommandé la formule au directeur général. Ultérieurement, elle a été approuvée et ensuite communiquée aux membres du personnel au cours d'une réunion des opérations régionales en septembre 2016. La formule supposait qu'une hausse importante de la valeur d'un bien évalué en particulier serait une combinaison de :

- 60 % liée aux NC/AI;
- 40 % liée au changement dans la valeur du terrain.

2.102 Les SEF ont décidé de prendre une approche en deux étapes pour appliquer la formule :

Première étape : Appliquer la formule aux biens où :

- la SHB a augmenté de 20 % ou plus; ou

- la SHB a augmenté de 200 pieds carrés et la valeur réelle et exacte s’est accrue de 20 000 \$ ou plus;

Deuxième étape: Produire un rapport de contrôle de la qualité propre à la formule pour permettre l’examen des biens touchés et confirmer les NC/AI.

Il y avait une lacune importante dans l’application de la formule - les données auxquelles la formule a été appliquée auraient dû être vérifiées

2.103 Pour appliquer les hypothèses concernant les valeurs d’évaluation en utilisant des modèles statistiques, les données d’entrée doivent être objectives et vérifiables. Le VGNB croit qu’il y a eu une lacune importante dans l’application de cette formule, car les données de SHB sont les données objectives que les modèles d’évaluation utilisent. Les changements de la SHB du fait d’une nouvelle construction sont vérifiables et devraient être examinés et confirmés par les évaluateurs, et ne sont pas quelque chose à laquelle une hypothèse devrait être appliquée.

74 % ou 1 479 des 1 999 biens que le VGNB a examinés n’auraient pas dû être catégorisés comme nouvelle construction ou amélioration importante

2.104 Les SEF ont indiqué avoir détecté des erreurs liées à la formule et avoir envoyé des lettres avisant les propriétaires du problème dans les deux semaines suivant la facturation. Le VGNB a examiné les résultats de 1 999 biens connus auxquels la formule avait été appliquée. Selon l’évaluation corrigée et les avis d’impôt émis, 74 % ou 1 479 des biens n’auraient pas dû être catégorisés comme NC/AI. Par ailleurs, un nombre important de corrections de la SHB a démontré que la SHB n’avait pas été bien calculée par l’utilisation de la photographie aérienne. Si les données de SHB avaient été validées au lieu d’avoir appliqué les hypothèses, la valeur imposable de ces biens n’aurait pas augmenté aussi considérablement.

Aucune politique ou procédure en place pour corriger les erreurs

2.105 Le VGNB a demandé aux SEF et constaté qu’il n’y a actuellement aucune politique ou procédure en place pour déceler et corriger les erreurs dans les évaluations foncières. Les SEF ont demandé au personnel de corriger les erreurs, lorsque décelées, si les erreurs proviennent d’une évaluation foncière plus élevée que sa valeur marchande. Les erreurs sont corrigées pour les années en cours et antérieures pourvu que le bien ait appartenu au même propriétaire. Le VGNB a remarqué que les SEF ont corrigé rétroactivement des factures où les erreurs de fait relevées avaient touché plusieurs années de facturation.

La détection globale d'erreurs est réactive et a moins de chance d'être efficace

2.106 Le VGNB a été informé que les SEF pouvait détecter les erreurs de fait lors de son cycle de travail annuel au cours d'années antérieures. Les SEF ont aussi affirmé qu'ils effectueraient une analyse en utilisant des rapports spéciaux sur les écarts avant la facturation afin de détecter les erreurs. Le VGNB n'a pu vérifier quelle analyse avait été effectuée dans les années antérieures, car ce processus de repérage des erreurs n'était pas officiel ou documenté. Sans un processus officiel, l'approche des SEF pour la détection des erreurs est en grande partie réactive et est peu susceptible d'être efficace.

Les revendications des SEF d'un taux d'erreurs nettement inférieur en 2017 ne sont pas étayées

2.107 Dans les tests effectués par le VGNB sur les résidences situées dans les secteurs « du régime accéléré, » le VGNB a trouvé des erreurs que les SEF n'avaient pas décelées, ce qui indique que les revendications des SEF d'un taux d'erreurs nettement inférieur en 2017 ne sont pas étayées.⁴ Le VGNB estime que cette situation est une défaillance du processus de l'assurance de la qualité, qui est abordé dans la prochaine section du présent rapport.

L'échec des SEF de valider adéquatement les données saisies par la photographie aérienne a été la cause fondamentale des problèmes techniques rencontrés pour l'année d'imposition 2017

2.108 En général, pour tout modèle d'évaluation de masse, la précision des résultats est fonction de la cohérence des données sur les biens. Malheureusement, le VGNB ne peut pas conclure que la mise en œuvre de la photographie aérienne a amélioré la cohérence des données sur les résidences. En fait, les tests réalisés par le VGNB montrent que des erreurs non décelées existent dans la base de données des SEF. Pour ces raisons, VGNB estime que l'échec des SEF de valider adéquatement les données saisies par la photographie aérienne a été la cause fondamentale des problèmes techniques rencontrés pour l'année d'imposition 2017.

Des erreurs non détectées existent dans la base de données des SEF

⁴ <http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/nouvelles/communique.2017.04.0416.html>

Recommandations

2.109 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) décèle, corrige, fasse le suivi des erreurs et en rende compte publiquement.

2.110 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) :

- effectue une analyse exploratoire sur les éléments de données existants sur les biens pour en déterminer l'intégralité, la précision et la cohérence;
- officialise et mette en œuvre un processus pour surveiller l'intégrité des données.

Assurance de la qualité (AQ)

2.111 Le VGNB est d'avis qu'un cadre adéquat d'assurance de la qualité (AQ) est essentiel pour atténuer les erreurs d'impôt foncier et qu'il constitue une importante fonction stratégique pour une administration d'évaluation. Dans l'ensemble, l'AQ dans l'évaluation foncière devrait s'efforcer de contribuer à l'intégrité des données et à l'exactitude de la facture des impôts fonciers.

2.112 Le VGNB a examiné l'AQ liée à l'intégrité des données d'évaluation et à la gestion de projet du programme de modernisation. Comme mentionné précédemment à la pièce 2.5, les SEF n'avaient pas une approche formelle d'AQ liée à la gestion de projet. Le VGNB a aussi remarqué de nombreuses lacunes dans l'AQ des SEF liées à l'intégrité des données.

Pendant le « régime accéléré, » les pratiques essentielles d'AQ ont été éliminées

2.113 Un examen des schémas de processus et de la documentation du processus d'entreprise a indiqué que les SEF étaient en train d'élaborer des pratiques d'AQ. Malheureusement, avec le délai pour la mise en œuvre du « régime accéléré, » les pratiques d'AQ ont été délaissées en grande partie. De nombreuses étapes essentielles associées à l'assurance de la qualité ont été éliminées.

La surveillance des processus d'AQ n'est pas indépendante

2.114 L'actuel coordonnateur de l'AQ relève du directeur de la modernisation. Cela est problématique parce que l'AQ est chargée de rendre compte de la qualité liée à la mise en œuvre du programme de modernisation. Il est peu probable que le coordonnateur de l'AQ serait en mesure de présenter des renseignements impartiaux concernant le programme en ce qui a trait à la qualité.

2.115 Le point de départ pour tout processus d'évaluation de masse est la collecte de données pertinentes autant pour les

biens vendus que non vendus. L'intégrité de ces données représente la partie la plus cruciale du processus d'évaluation et, par conséquent, les données devraient être recueillies avec une attention pour l'exactitude et la cohérence. La collecte de données exige le plus de temps, d'attention et de ressources.

2.116 Dans des organismes matures, il existe des manuels détaillés sur la collecte de données, des programmes intensifs de formation du personnel, des schémas de processus, des contrôles de processus et des procédures d'assurance de la qualité pour valider la qualité et l'exactitude des données. Plusieurs de ces éléments ont été trouvés au sein des SEF et, avec du temps et des ressources adéquats, auraient fourni des outils efficaces pour satisfaire aux exigences en matière de collecte des données.

2.117 Il y a deux étapes principales pour valider les biens : l'examen des données et l'examen des valeurs. Après que les SEF recueillent les données sur les caractéristiques d'un bien par l'utilisation de la photographie aérienne, un examen des données est effectué sur des propriétés sectionnées où la SHB a augmenté considérablement. Les SEF ont dit aux évaluateurs de valider les données au rythme de deux minutes par dossier. Après l'examen de deux minutes, si des problèmes étaient soulevés, les évaluateurs ont été chargés de valider d'autres éléments de données liés au dossier. Les membres du personnel régional que le VGNB a interviewés ont indiqué que les croquis des biens saisis dans le système étaient souvent erronés et qu'ils rejetaient des biens pour un nouveau croquis à un taux de 40 % à 50 %. Le personnel estimait que les données étaient corrompues et les SEF ont apporté des changements au processus d'évaluation « à la volée » et de « manière prospective ». Il semble que pendant le processus de validation les communications ont été interrompues et le personnel s'est senti impuissant.

L'examen des données a finalement été abandonné et inachevé

2.118 En raison du nombre de croquis de biens qui ont été retournés pour être repris et le temps limité accordé à l'AQ, les SEF ont décidé d'abandonner l'examen des données avant qu'il ne soit achevé. Les évaluateurs ont plutôt passé de l'examen des données à l'examen des valeurs, où ils validaient la valeur des biens générée par les modèles. Malheureusement, de nombreuses erreurs de données n'ont pas été corrigées après l'examen des données en raison des contraintes de temps. Les

évaluateurs ont continué à régler les erreurs de données tout en essayant d'examiner la valeur des biens.

Des préoccupations alarmantes sur la qualité des données ont été ignorées

2.119 La décision de la direction des SEF de dire aux évaluateurs d'abandonner l'examen des données est, selon l'avis du VGNB, alarmante. La mise en œuvre du nouveau processus de mesure et d'évaluation devrait être graduelle, avec des contrôles de qualité approfondis, des raffinements et la participation des évaluateurs à chaque étape.

Recommandation

2.120 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) établisse une unité fonctionnelle d'AQ, qui devrait :

- relever du directeur général pour maintenir son indépendance, éviter tout conflit d'intérêts potentiel et s'assurer que des renseignements clés sont fournis au décideur;
- surveiller la qualité de la gestion de projet;
- entreprendre un programme à la grandeur de la province pour améliorer la qualité des données sur les biens, avec une formation, des outils et des normes uniformes dans toutes les régions.

Procédures en matière de rapports d'anomalies

2.121 Les SEF ont élaboré des procédures en matière de rapports d'anomalies pour déceler les erreurs potentielles dans les évaluations foncières. Un rapport d'anomalies est un type de rapport sommaire qui précise tous les événements qui sortent du cadre de ce qui est considéré une gamme normale. C'est un outil efficace pour déceler des erreurs. Le VGNB a constaté plusieurs lacunes dans ces rapports d'anomalies. Les rapports n'ont pas réussi à déceler les erreurs dans les avis d'impôt de 2017.

Aucune politique ou procédure documentée en place pour les rapports d'anomalies

2.122 Le VGNB a remarqué que quelques rapports d'anomalies avaient été préparés et envoyés aux régions pour y donner suite. Cependant, aucune politique ou procédure documentée n'était en place pour les rapports d'anomalies, comme :

- les rapports devant être produits et le calendrier;
- le but des rapports;
- les paramètres nécessaires pour produire des rapports;
- les destinataires des rapports;
- les mesures de suivi et les délais connexes.

2.123 Cette situation a entraîné de nombreux rapports qui ont eu besoin d’être repris pour fournir des renseignements pertinents et utiles avant d’être envoyés aux évaluateurs pour enquête.

2.124 Le VGNB a aussi constaté des lacunes dans les communications au sein de l’équipe de gestion des SEF. Par conséquent, l’ordre de priorité des nombreux rapports d’anomalies n’avait pas été bien défini et l’équipe de gestion ne comprenait pas le contenu de chaque rapport d’anomalies.

L’absence de politiques et procédures documentées ainsi que les lacunes au chapitre des communications ont contribué à des défaillances importantes dans le processus d’établissement des rapports d’anomalies

2.125 Le VGNB pense que l’absence de politiques et procédures documentées ainsi que les lacunes au chapitre des communications ont contribué à des défaillances importantes dans le processus d’établissement des rapports d’anomalies. Par exemple, l’équipe de modernisation des SEF a produit un rapport d’anomalies (liste de rattrapage NC/AI) le 3 janvier 2017. Toutefois, en raison des piètres communications, la liste n’a pas été fournie aux évaluateurs pour confirmer les NC/AI. Les documents que le VGNB a obtenus témoignaient de la confusion autour des priorités du travail en ce qui concerne ce rapport ainsi que la confusion au sujet du contenu du rapport et de ce qui avait été omis. Les résultats de la formule ont été appliqués à au moins 2 022 biens et les données d’origine de NC/AI ont été remplacées. Selon les SEF, la formule avait été appliqué à des propriétés supplémentaires, cependant les SEF sont incapable d’identifier exactement combien.

La crédibilité des rapports d’anomalies est discutable

2.126 Le VGNB a trouvé que la crédibilité des rapports d’anomalies était discutable. Par exemple, le VGNB a examiné la liste de rattrapage NC/AI et constaté qu’elle était incomplète et omettait environ 286 biens d’une autorité fiscale. Le VGNB estime que cette omission découlait de l’absence de politique et procédures documentées concernant les rapports d’anomalies.

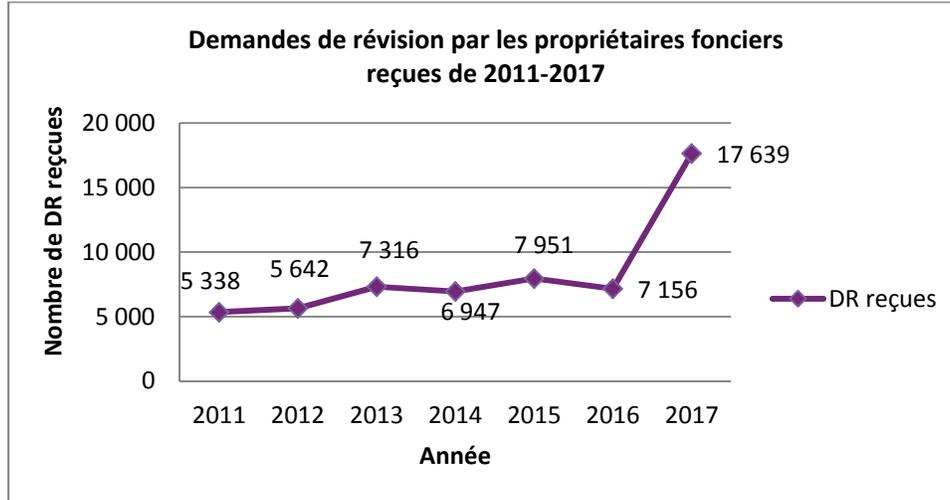
Les SEF se fient de manière inadéquate aux présentations de demandes de révision par les propriétaires fonciers comme un élément de l'assurance de la qualité

2.127 Le VGNB a constaté que les SEF se sont fiés au processus des demandes de révision (DR) pour l'assurance de la qualité. Le VGNB n'a découvert aucun autre mécanisme de surveillance (audit interne ou autre) pour les erreurs de facturation. Dans plusieurs communications que le VGNB a examinées dans le cadre de ses travaux, la DR était citée comme une méthode de détecter les erreurs de facturation. Le VGNB est d'avis qu'il est incorrect de se fier aux présentations de DR comme le seul mécanisme d'AQ pour l'exactitude de la facturation. Les DR font ressortir les erreurs de facturation lorsque les factures d'impôt foncier sont excessivement élevées; néanmoins, le contraire est peu probable. En outre, il est inapproprié que les SEF se fient aux contribuables pour déceler des erreurs. Les DR et les factures révisées devraient cependant être considérées comme des indicateurs importants du rendement des SEF en matière de prestation des services de l'évaluation foncière. Les tendances annuelles du nombre de DR peuvent être un indicateur du succès des efforts déployés par les SEF pour assurer l'intégrité élevée des données.

2.128 Le VGNB a obtenu une liste des DR pour les années 2011 à 2017. La pièce 2.9 montre qu'au 31 juillet 2017, SNB a reçu une quantité considérablement plus élevée de DR que les années précédentes. Au 31 juillet 2017, 9 411 DR restaient en suspens. Des DR auxquelles SNB a répondu, 53 % ont résulté en un avis d'évaluation et d'impôt modifié (refacturation). Le changement moyen de la valeur imposable des biens était une réduction de 16 %. Plusieurs facteurs ont contribué à l'augmentation des DR en 2017 :

- erreurs générées en raison du « régime accéléré »;
- un volume relativement plus élevé de propriétés réévaluées en 2017;
- l'extension de la date limite de soumission des DR;
- l'incidence de l'attention des médias a encouragé les propriétaires fonciers à déposer des DR.

Pièce 2.9 – Demandes de révision par les propriétaires fonciers reçues de 2011-2017



Source : Graphique créé par le VGNB d'après l'information fournie par SNB

2.129 En outre, le VGNB a comparé le nombre de refacturations résultant d'erreurs connues au nombre total de propriétés réévaluées. Les résultats montrent que les taux de refacturation dans certaines zones du « régime accéléré » sont considérablement plus élevés. Les détails de ceci sont inclus à l'annexe IX.

2.130 Selon les chiffres fournis par SNB, le VGNB estime que la réduction des recettes d'impôt foncier en date du 31 juillet 2017 est d'environ 3 millions de dollars en raison des DR. Les réductions additionnelles pourraient aller de 4 à 11 millions de dollars selon les travaux effectués par le VGNB.

2.131 Selon les SEF, leur objectif est de régler les DR avant la facturation des impôts fonciers de 2018. Cependant, en raison de l'état actuel des progrès réalisés, le VGNB a observé qu'il est possible que certains des contribuables recevront en retard une réponse à leur DR de 2017.

Recommandations

2.132 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) améliore l'assurance de la qualité en :

- élaborant des paramètres, des politiques et des procédures pour les rapports d'anomalies;
- s'assurant que les rapports d'anomalies font l'objet d'un suivi approprié.

2.133 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) cesse la pratique de se fier aux demandes de révision des propriétaires fonciers comme moyen de l'assurance de la qualité.

Gouvernance

2.134 Afin de maintenir l'équité entre les propriétaires fonciers, il est essentiel que SNB ait le pouvoir de fonctionner indépendamment dans la détermination de la valeur réelle et exacte des biens. SNB est une société de la Couronne. Cela signifie que les décisions en matière de ressources, d'organisation et de la prestation de services d'évaluation relèvent du Conseil d'administration de SNB et non du gouvernement.

Le Conseil d'administration de SNB semble avoir une structure solide

2.135 Le Conseil d'administration de SNB semble avoir une composition et une structure de comités solides. Le Conseil semble fonctionner comme il est décrit dans le manuel de gouvernance approuvé.

La Loi sur l'évaluation accorde le pouvoir en matière d'évaluation foncière au directeur général de l'évaluation

2.136 Le VGNB a constaté que la *Loi sur Services Nouveau-Brunswick* et la *Loi sur l'évaluation* accordent à SNB le pouvoir d'effectuer les évaluations foncières de façon indépendante. La *Loi sur Services Nouveau-Brunswick* confère au Conseil d'administration le pouvoir de gérer les activités et les affaires internes de SNB, et toutes les décisions et les mesures qu'il prend à cet égard doivent être généralement fondées sur des pratiques commerciales saines. Le directeur général de l'évaluation a l'obligation légale et les pouvoirs en vertu de la *Loi sur l'évaluation* pour l'exécution de la fonction d'évaluation foncière. La *Loi* accorde aussi au directeur général les pouvoirs appropriés pour recueillir correctement les données par des inspections sur place et autres moyens comme des questionnaires et faire respecter ces demandes de collecte de données par des amendes de non-conformité.

2.137 Cependant, comme c'est le cas pour toute loi, le gouvernement a toute la latitude pour apporter des modifications à la loi habilitante de SNB comme bon lui semble et d'établir la politique fiscale. Voici des exemples du passé en matière de modifications apportées à la politique fiscale où le gouvernement a exercé son pouvoir pour modifier les dispositions législatives :

- le plafond de 3 %;
- l'écart d'évaluation;

- le mécanisme de protection contre les hausses marquées de 10 %.

2.138 Selon SNB, chaque modification de politique fiscale ou de modification législative épuise les ressources des SEF, car elles sont détournées des activités quotidiennes pour mettre en œuvre des avantages d'allègements fiscaux administratifs, tels que le crédit d'impôt foncier applicable aux résidences, le dégrèvement d'impôt applicable aux résidences, le plan d'identification des terres agricoles, et le mécanisme de protection contre les hausses marquées. Ces modifications entravent la responsabilité principale des SEF d'évaluer la valeur réelle et exacte des biens. Le VGNB estime que toute tâche administrative liée à une politique fiscale ne devrait pas être la responsabilité des SEF. Le ministère des Finances recherche et analyse les questions de politique fiscale. Il développe des options, fournit de l'information, des avis et des recommandations sur les questions d'impôt, et met en œuvre les mesures législatives à l'appui des priorités en matière de politique fiscale du gouvernement. Le VGNB est de l'avis que le ministère des Finances est le mieux placé pour prendre la responsabilité de l'administration des changements en matière de politique fiscale et de programmes d'avantages et d'allègements fiscaux. Cela permettrait aux SEF de concentrer ses ressources sur la détermination de la valeur réelle et exacte.

Recommandation

2.139 Nous recommandons que le ministère des Finances propose au Cabinet que Finances assume la responsabilité de l'administration de tous les :

- **Changements de politique en matière d'impôt foncier;**
- **Les programmes d'avantages et d'allègement fiscaux.**

Au Nouveau-Brunswick, environ 40 % des recettes totales tirées de l'impôt foncier vont à la province

2.140 Le système d'évaluation foncière du Nouveau-Brunswick possède aussi un certain nombre de caractéristiques qui le distinguent de plusieurs autres administrations. La province et les organismes gouvernementaux locaux « partagent » le champ de l'impôt foncier. Dans la plupart des autres provinces, l'impôt foncier revient directement au niveau des administrations locales. Au Nouveau-Brunswick, environ 40 % des recettes totales tirées de l'impôt foncier vont à la province. En 2017, sur les 1,2 milliard de dollars facturés, 700 millions étaient pour les organismes gouvernementaux locaux et 500 millions pour la province. Cette compétence

partagée est complexe et signifie souvent une responsabilisation confuse. Il y a souvent des « accusations partisans » à savoir quelle partie est responsable des hausses des factures d'impôt foncier.

Les raisons pour les augmentations de l'impôt foncier ne sont pas claires sur les avis d'évaluation et d'impôt foncier

2.141 Les avis d'évaluation et d'impôt foncier devraient expliquer plus clairement les raisons pour l'augmentation de l'impôt foncier. Plusieurs provinces canadiennes et la plupart des états américains exigent que l'autorité fiscale expose clairement la ou les raisons d'une hausse d'impôt. Dans ces administrations, la fonction de l'évaluation foncière répartit les besoins de crédits budgétaires du gouvernement selon la valeur foncière de tous les biens imposables.

D'autres administrations montrent clairement les raisons pour les variations de l'impôt sur les avis d'impôt foncier

2.142 Dans les administrations où il y a de telles exigences de divulgation, la facture d'impôt affiche le montant et le pourcentage de variation liés au budget ou au montant de l'impôt. Elle précise également la partie de la facture d'impôt qui est associée à une variation de l'évaluation. Par exemple, le VGNB a inclus à l'annexe X un avis distinct d'évaluation et d'impôt foncier d'une autre administration.

2.143 Les contribuables devraient savoir exactement pourquoi leur évaluation et leur facture d'impôt varient d'une année à l'autre. La variation est-elle due à un changement du taux d'imposition? La variation provient-elle d'une augmentation générale des prix de l'immobilier ou d'une situation localisée? La variation de l'évaluation est-elle attribuable à la correction d'un attribut particulier du bien comme la SHB ou de certaines de ses autres caractéristiques? Malheureusement, ces renseignements ne sont pas facilement disponibles pour le contribuable ou l'évaluateur. Il existe une multitude de raisons pour lesquelles une facture d'impôt foncier a augmenté, mais les SEF sont souvent blâmés à tort pour des augmentations non liées à l'évaluation foncière.

La transparence serait améliorée en ayant l'avis d'évaluation foncière distinct de la facture d'impôt foncier

2.144 Contrairement à plusieurs autres administrations canadiennes et américaines, les contribuables du Nouveau-Brunswick reçoivent un seul avis d'évaluation et d'impôt foncier. Cet avis montre l'évaluation aux fins de l'impôt, qui peut inclure certaines déductions. Cette situation complique la question de la transparence parce qu'elle accroît la probabilité que deux biens similaires montrent des évaluations sensiblement différentes. La présentation de la valeur réelle et exacte sur un avis d'évaluation distinct de la

facture d'impôt foncier améliorerait la transparence dans ce domaine.

Recommandations

2.145 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) émette des avis d'évaluation foncière annuels distincts des factures d'impôt foncier, précise la valeur réelle et exacte du bien et explique clairement pourquoi la valeur imposable a varié d'une année à l'autre.

2.146 Nous recommandons que le ministère des Finances émette des factures d'impôt foncier distinctes des avis d'évaluation foncière et démontre clairement comment les impôts fonciers sont calculés, incluant tous les crédits, réductions et exonérations applicables.

Le personnel d'évaluation a perdu confiance dans l'intégrité des données relatives aux biens recueillies à l'aide de la nouvelle méthodologie

2.147 Le VGNB a remarqué que l'unité de modernisation fonctionnait avec peu d'acceptation par les deux autres unités fonctionnelles des SEF; veuillez consulter l'organigramme à la pièce 2.3. Le personnel d'évaluation a indiqué qu'il s'était souvent senti exclu du processus pendant le programme de modernisation. Les membres du personnel n'avaient pas confiance dans les données sur les évaluations et les biens qui avaient été recueillies par l'utilisation des nouvelles technologies et méthodologies. Leurs critiques à l'égard des technologies ont souvent perdu de leur importance lorsqu'elles ont été transmises dans la chaîne de commandement. Ils croyaient que leurs questions n'étaient pas prises au sérieux. Le VGNB estime que les évaluateurs et la direction des bureaux locaux devraient participer dans l'adoption et la mise en œuvre de tout nouveau procédé ou toute nouvelle norme. Ces experts en la matière peuvent aider à façonner le changement pour répondre à aux besoins actuels et prévus des SEF, à déceler les inefficacités dans le déroulement de leur travail actuel et à mettre à l'essai les nouvelles normes par rapport à des cas exceptionnels et des biens uniques.

Le directeur général était lent à aborder les conflits au sein du personnel

2.148 Le VGNB a constaté que les SEF sont devenus dysfonctionnels en raison des conflits entre le directeur de la modernisation et les deux autres directeurs (le directeur de l'évaluation et le directeur des services régionaux de l'évaluation foncière). En fait, le conflit durait depuis plusieurs années. Les services d'un médiateur ont été acquis grâce à l'intervention des Ressources humaines en mars 2017. D'autres séances de médiation ont été reportées en raison de la couverture médiatique des questions

d'évaluation foncière. Nous pensons que le directeur général aurait dû intervenir plus tôt afin de régler le conflit.

Les circonstances entourant le « régime accéléré » ont engendré un environnement de travail toxique au sein des SEF

2.149 Même si tous les membres du personnel interviewés ont dit qu'ils appuyaient le programme de modernisation, ils croyaient que l'échec du « régime accéléré » était le résultat d'aller trop vite, de mauvaises communications, d'outils inadéquats et du manque de collaboration entre les directeurs et avec le personnel. Le VGNB a constaté que les circonstances décrites ci-dessus ont engendré un environnement de travail toxique au sein des SEF.

Recommandation

2.150 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) mobilise de façon appropriée le personnel dans l'ensemble de l'organisme dans l'élaboration et la mise en œuvre d'importantes initiatives de changement à risque élevé.

2.151 Les mauvaises communications ont créé la perception au sein des SEF que l'une des raisons principales du « régime accéléré » était l'augmentation des recettes fiscales. De nombreux évaluateurs ont eu le sentiment que cela était en contradiction avec leur éthique professionnelle.

La haute direction submergée et inattentive a entraîné un manque de leadership

2.152 Les dernières étapes du programme de modernisation, dont l'adoption des nouvelles technologies et la décision du « régime accéléré, » sont survenues pendant qu'il y avait des pressions et des distractions au niveau de la haute direction de SNB, à savoir :

- l'ancien PDG de SNB a été muté à un autre portefeuille;
- l'ancien V.-P. des Services publics et Gouvernement intelligent a été promu PDG;
- le directeur général de l'évaluation, à qui on avait déjà affecté des responsabilités élargies, a été nommé V.-P. intermédiaire des Services publics et Gouvernement intelligent, sans qu'aucun des postes qu'il remplaçait ne soit doté. En outre, aucun directeur général intérimaire n'avait été nommé.

La haute direction submergée et inattentive a entraîné un manque de leadership.

Les fonctions légales du directeur général de l'évaluation n'ont pas été pleinement reconnues ni respectées

2.153 Il convient de souligner que le poste de directeur général de l'évaluation est un poste officiel en vertu de la *Loi sur l'évaluation*. C'est le directeur général qui doit s'assurer que tous les biens sont évalués à la « valeur réelle et exacte ». Le directeur général est nommé par SNB et il peut déléguer ses fonctions. Toutefois, le pouvoir de déléguer ne permet pas au directeur général d'abandonner son rôle de surveillance si la délégation a lieu. Le pouvoir de délégation du directeur général n'autorise pas la haute direction de SNB d'élargir les responsabilités du directeur général à tel point qu'il n'est pas en mesure de surveiller convenablement les délégués. Dans une large mesure, le directeur général n'est pas comme les autres employés ou cadres supérieurs de SNB. Le directeur général a une description de poste prévue par la loi. Il était évident que cette obligation légale n'avait pas été pleinement reconnue ni respectée.

2.154 Le VGNB estime que l'indépendance du directeur général est essentielle pour remplir ses obligations légales. Dans la structure organisationnelle actuelle de SNB, le directeur général relève d'un vice-président. Ce dernier relève du PDG qui à son tour rend compte non seulement au Conseil d'administration, mais aussi au ministre responsable. Cette hiérarchie menace la capacité du directeur général d'exercer son autorité et de fonctionner indépendamment du gouvernement comme le font ressortir les événements du 6 mai 2016. Également, comme d'autres ministères, les communications externes des SEF passent par la division des Communications gouvernementales du BCE. Cet arrangement a pu nuire à la capacité des SEF de communiquer efficacement avec le public.

Recommandations

2.155 Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick s'assure que le directeur général de l'évaluation :

- dispose de suffisamment de temps pour remplir son obligation légale;
- favorise la cohésion de groupe entre les unités au sein des Services de l'évaluation foncière.

2.156 Pour assurer l'indépendance nécessaire afin de remplir les obligations légales du directeur général, nous recommandons que :

- le Conseil d'administration de Service Nouveau-Brunswick exige que le directeur général des Services de l'évaluation foncière relève directement

et de façon indépendante du Conseil;

- **le Conseil d'administration de Service Nouveau-Brunswick ait le pouvoir d'embaucher et de congédier le directeur général sur recommandation du président-directeur général;**
- **l'évaluation du rendement et autres questions administratives reposent sur la haute direction de SNB tel que déterminé par le PDG.**

2.157 Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif accorde au directeur général de l'évaluation foncière de Service Nouveau-Brunswick toute la latitude pour communiquer indépendamment au besoin avec le public.

Annnonce d'un organisme indépendant

2.158 Le 3 avril 2017, le premier ministre a annoncé que le gouvernement présenterait une loi à la session d'automne de la législature en vue de créer un organisme indépendant du gouvernement qui surveillera l'évaluation foncière au Nouveau-Brunswick. On s'attend à ce que ce nouvel organisme soit en place avant l'année d'imposition 2019.

2.159 On s'attendrait à ce que la décision repose sur une analyse exhaustive concernant les répercussions, les risques, les coûts, etc.

Aucune analyse de rentabilité pour appuyer l'intention du gouvernement de créer un « organisme indépendant »

2.160 Le VGNB n'a trouvé aucune analyse de rentabilité pour appuyer l'intention du gouvernement de créer cet « organisme indépendant ». Même s'ils ont été informés avant l'annonce, le Conseil d'administration de SNB, le président-directeur général et le directeur général des SEF n'ont pas été consultés dans le processus de prise de décision. Très peu d'analyses ont été effectuées avant l'annonce faite par le premier ministre.

2.161 Après l'annonce du premier ministre, le Bureau du Conseil exécutif (BCE) a convoqué une séance de discussion avec les ministères clés pour faire un remue-méninges sur les approches potentielles pour établir un nouvel organisme d'évaluation. En marge de cette séance, des efforts étaient déployés pour recueillir des renseignements sur d'autres organismes d'évaluation foncière, ailleurs au Canada. Cette analyse par administration a servi de point de départ pour une analyse plus approfondie, qui se poursuit depuis la mi-juin 2017.

- 2.162** Selon le BCE, d'autres recherches et analyses ont maintenant été effectuées, comme :
- des consultations avec les ministères clés;
 - l'analyse d'autres organismes indépendants au Nouveau-Brunswick;
 - des consultations avec des conseillers juridiques;
 - des consultations avec des représentants du secteur gouvernement local.

2.163 Des consultations à venir avec des parties prenantes comprennent des discussions avec les Premières Nations touchées, le Syndicat du Nouveau-Brunswick, l'Association des arpenteurs-géomètres du Nouveau-Brunswick et l'Association des agents immobiliers du Nouveau-Brunswick.

La création d'un autre organisme indépendant n'est pas nécessaire pour régler les questions en matière d'évaluation foncière que le VGNB a relevées

Ces questions peuvent et devraient être réglées au sein de SNB

2.164 Le VGNB est d'avis que la création d'un autre organisme indépendant n'est pas nécessaire pour régler les questions les plus importantes que le VGNB a relevées en matière d'évaluation foncière au N.-B. Les questions que le VGNB a soulevées à l'égard de la gouvernance, de la méthodologie d'évaluation, de la gestion de projet et de l'assurance de la qualité doivent être traitées d'abord et avant tout. Le VGNB croit que ces questions peuvent être réglées au sein de SNB.

Annexe I : Mandat en vertu de l'article 12

139

Annexe A

Mandat

En vertu du paragraphe 12(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, le lieutenant-gouverneur en conseil demande que soit mené un examen indépendant au sujet de l'intégrité du régime d'évaluation foncière du Nouveau-Brunswick.

Cet examen mettra l'accent sur les faits et les circonstances entourant les inexactitudes et les possibles erreurs dans le calcul, par Service Nouveau-Brunswick de la valeur des propriétés foncières pour les années d'imposition 2011 à 2017, et devra comprendre :

- Un examen complet de toutes les politiques et procédures administratives en place ayant trait au processus d'évaluation au cours des sept dernières années, y compris un examen de la méthodologie d'évaluation, des facteurs ayant trait au moment choisi et aux échéances, et de l'utilisation des divers aides technologiques, des processus de contrôle de la qualité et de l'utilisation de formules pour estimer les valeurs.
- Un examen de tous les changements importants apportés au processus et aux procédures d'évaluation au cours des sept dernières années, sur la façon dont les erreurs d'évaluation précédentes ont été corrigées et sur la façon dont les erreurs d'évaluation actuelles ont été ou seront corrigées.

Résultats attendus

Le lieutenant-gouverneur en conseil demande qu'un rapport écrit soit produit et déposé devant l'Assemblée législative au plus tard le 30 novembre 2017, et que le rapport comprenne des recommandations sur les mesures qui devraient être mises en œuvre pour réduire la probabilité d'erreurs d'évaluation à l'avenir et pour rétablir la confiance du public à l'égard du régime d'évaluation foncière.

Le lieutenant-gouverneur en conseil demande aussi que la vérificatrice générale présente au Bureau Conseil exécutif des commentaires préliminaires à l'avance de son rapport définitif afin de permettre au gouvernement d'étudier les améliorations possibles au régime avant le cycle d'imposition foncière de 2018-2019.

Annexe I : Mandat en vertu de l'article 12 (suite)

139

- 2 -

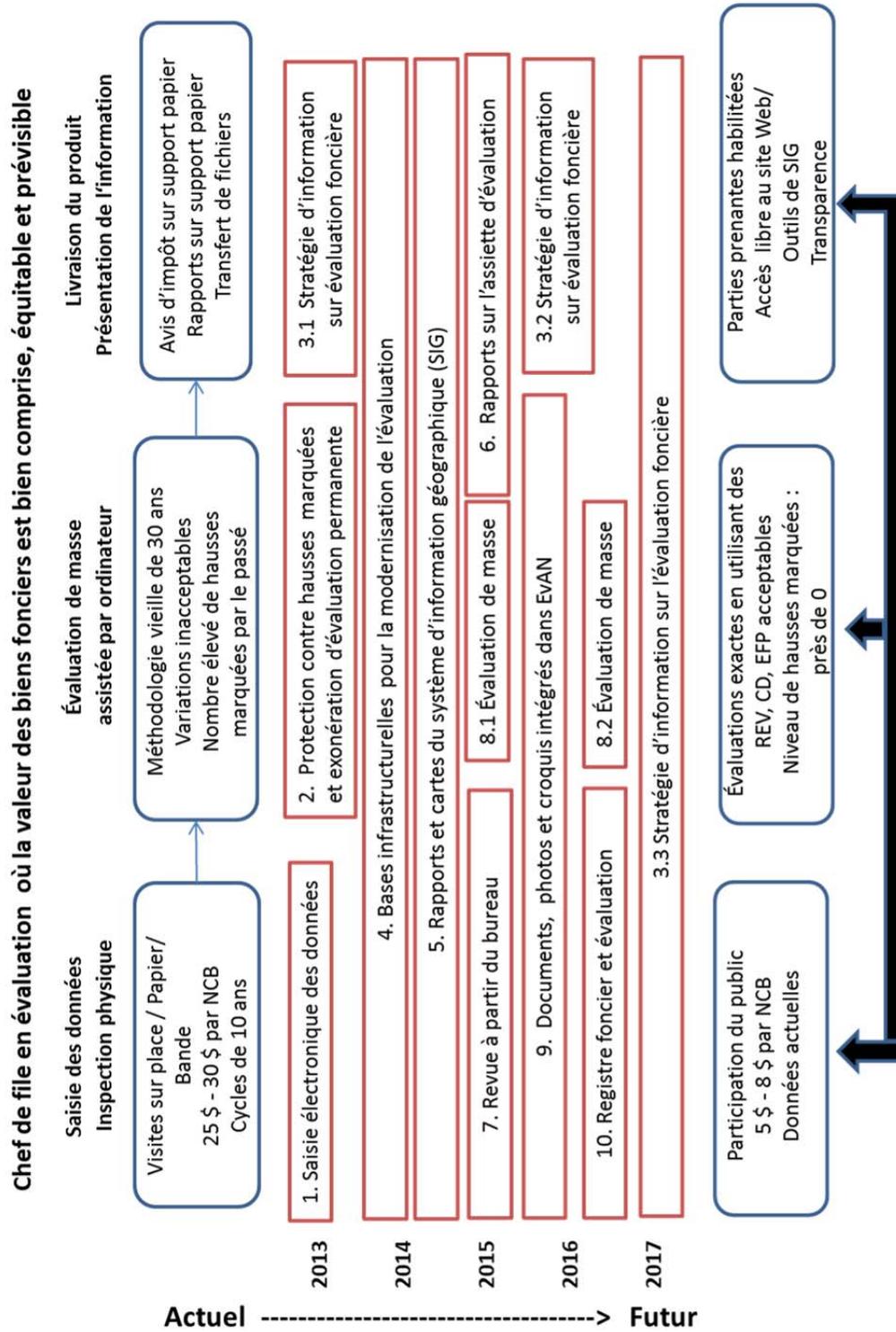
Experts et ressources

En vertu du paragraphe 12(2) de la *Loi sur le vérificateur général*, la vérificatrice générale possède, pour les besoins du présent examen, les pouvoirs d'un commissaire en vertu de la *Loi sur les enquêtes*. La vérificatrice générale est autorisée à retenir les services et à coordonner les travaux de tous les experts dont elle a besoin. En vertu du paragraphe 9(6) de la *Loi sur le vérificateur général*, la vérificatrice générale réclamera au Bureau du Conseil exécutif des honoraires raisonnables pour le recouvrement des coûts engagés dans cet examen.

Annexe II : Acronymes

| Acronyme | Interprétation |
|----------|---|
| ARM | Analyse de régression multiple |
| BCE | Bureau du Conseil exécutif |
| CDS | Cycle de développement de système (ou de logiciel) |
| CRN | Coût de remplacement à l'état neuf |
| DCB | Diagramme des caractéristiques du bâtiment |
| DR | Demande de révision |
| DSL | District de services locaux |
| FAM | Facteur d'adaptation au marché |
| GP | Gestionnaire de programme ou gestion de programme |
| IAAO | International Association of Assessing Officers |
| M&S | Marshall and Swift (versions incluent CE7 et MVP) |
| MEM | Modèle d'évaluation de masse |
| MPCHM | Mécanisme de protection contre les hausses marquées |
| NC/AI | Nouvelle construction / Amélioration importante |
| PMBOK | <i>Project Management Book of Knowledge (Guide du corpus des connaissances en management de projet)</i> |
| RCM | Rajustement compensatoire du modèle |
| REV | Rapport évaluation-vente |
| SED | Saisie électronique des données |
| SEF | Services de l'évaluation foncière, Service Nouveau-Brunswick |
| SEIF | Système d'évaluation et d'imposition foncières (remplacé par PMCS) |
| SHB | Surface habitable brute |
| SIG | Système d'information géographique |
| SNB | Service Nouveau-Brunswick |
| VGNB | Vérificateur général du Nouveau-Brunswick |

Annexe III : Schéma stratégique



Source : fourni par SNB

Annexe V : Brève description du programme de modernisation

| | |
|---|---|
| Programme de modernisation dans son ensemble | Le programme de modernisation désigne le plan général pour actualiser les technologies utilisées par la direction Ses services de l'évaluation foncière de SNB. Un programme représente un groupe de projets qui devraient être gérés pour réaliser une stratégie organisationnelle plus vaste. Il comprend d'autres considérations en ce qui a trait à la coordination et à l'établissement des priorités des modules de projet. |
| Revue à partir du bureau | Le projet de revue à partir du bureau visait à permettre aux évaluateurs de vérifier les attributs externes des biens par l'utilisation de la photographie aérienne. Cela offrait des avantages potentiels en évitant de se déplacer et en contrôle de la qualité. Le projet consistait en l'utilisation de capacités d'évaluation spéciales. Il est important de noter que ce système spécial, utilisant ce que l'unité de modernisation nommait comme un logiciel « prototype », est ce que les SEF ont mis en service pendant le projet du « régime accéléré ». Les SEF ont élaboré la solution provisoire pour la revue à partir du bureau en interne. |
| Saisie électronique des données (SED) | La saisie électronique des données (SED) comprenait l'introduction de tablettes et du logiciel connexe pour permettre aux évaluateurs d'enregistrer électroniquement les données sur place. On voulait ainsi faciliter les inspections. Le transfert des données dans la base de données de l'évaluation foncière éviterait la nécessité de la saisie manuelle des renseignements à partir de fiches papier. Les SEF ont développé le logiciel en interne. |
| Analyse de régression multiple (ARM) | L'analyse de régression multiple (ARM) est une technique statistique que les SEF ont évaluée pour utilisation dans l'évaluation des biens et éventuellement la mettre en service dans le projet du « régime accéléré. » Selon le rapport du projet pilote de recherche de solutions pour des modèles d'évaluation des résidences, l'intention était d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'évaluation. Cela serait accompli en ayant recours à l'ARM dans le modèle d'évaluation de masse (MEM). |
| Modèle d'évaluation de masse (MEM) | Le modèle d'évaluation de masse (MEM) devait être l'application de l'ARM aux données saisies en utilisant la revue à partir du bureau. Au départ, SNB avait affecté un gestionnaire de projet au projet du MEM; cependant, après avoir effectué la planification préliminaire, SNB a muté le gestionnaire en question à d'autres projets au sein de SNB et la direction de la Gestion des projets n'a pas joué un rôle important par la suite. Il convient de noter que la « feuille de route » globale que la direction de la Gestion des projets avait préparée pour le MEM montrait l'achèvement à la fin de 2017 ou au début de 2018. Il faut aussi noter que le MEM n'a pas été livré dans les délais impartis du « régime accéléré » pour la mise en œuvre. |
| Régime accéléré | Le « régime accéléré » était un projet qui a précipité la mise en œuvre de plusieurs composantes de modernisation. Il devait comprendre le modèle d'évaluation de masse, la revue à partir du bureau et un dépôt numérique. Toutefois, la mise en œuvre s'est limitée à des versions prototypes des modèles d'ARM et de la revue à partir du bureau. |
| Système d'information géographique (SIG) | La cartographie et les rapports du système d'information géographique (SIG) étaient destinés à être le fondement pour la plupart des éléments de l'évaluation foncière modernisée. La fonctionnalité au sein du système serait incorporée dans les processus de la revue à partir du bureau et du MEM. Au cours de la période touchée par le « régime accéléré, » le système SIG n'était pas encore en service, car les SEF n'avaient pas élaboré la fonctionnalité nécessaire. |

Annexe VI : Composantes de la gestion de projet de PMBOK

| Terme | Définition |
|---|---|
| Gestion de l'intégration du projet | Touche le rôle de la direction dans la coordination des activités et comporte la supervision d'autres domaines |
| Gestion de la portée du projet | Englobe l'établissement des exigences, la définition des produits et des réalisations attendues du travail, le recours à un processus de gestion des changements et la gestion des progrès réalisés et des écarts |
| Gestion des délais | Concerne les activités d'ordonnancement, le jalonnement, et la gestion des dépendances |
| Gestion des coûts du projet | Comprend l'analyse et l'estimation des coûts ainsi que le contrôle des coûts |
| Gestion de la qualité du projet | Inclue la planification de la qualité, l'assurance de la qualité, le traitement des anomalies et la validation des réalisations attendues |
| Gestion des ressources humaines du projet | Traite de la planification des exigences en matière de ressources (personnel et temps) et de l'affectation des tâches ainsi que du perfectionnement et de la formation |
| Gestion des communications liées au projet | Met l'accent sur les communications internes, dont la planification et la gestion des communications et la présentation d'information sur le projet |
| Gestion des risques du projet | Traite de la détermination et de l'analyse des risques et de la réponse à ceux-ci |
| Gestion des parties prenantes | Se concentre sur les parties prenantes externes et inclue les plans et les activités pour informer et mobiliser les parties prenantes |

Source: *Guide PMBOK* (5e édition) (version française : *Guide du corpus des connaissances en management de projet*) et *Software Extension to the PMBOK Guide* (5e édition)

Annexe VII : Photographie aérienne

Photographie aérienne

Un logiciel utilisé par les Services de l'évaluation foncière de Service Nouveau-Brunswick qui utilise des photographies aériennes tridimensionnelles pour visualiser des images à haute résolution de bâtiments dans leur intégralité.

En bref, la photographie aérienne fournit deux types d'images à SNB :

- l'imagerie oblique
- l'imagerie orthogonale

L'**imagerie oblique** est l'imagerie aérienne prise à un angle de 40 à 45 degrés, conçue pour fournir une perspective plus naturelle et de rendre les objets plus faciles à reconnaître et à interpréter. Les images aériennes obliques, prises dans les directions nord, sud, est et ouest, offrent une vue de 360 degrés de tout bien ou terrain.

L'**imagerie orthogonale** fournit une vue du haut réelle et est rectifiée pour s'aligner sur une grille cartographique.

Les divers documents d'orientation et publications de l'International Association of Assessing Officers (IAAO) confirment que la photographie aérienne est pertinente et utile aux organismes d'évaluation. Cependant, il convient d'ajouter que ces produits d'imagerie doivent être utilisés avec prudence. L'IAAO précise aussi qu'il doit y avoir une première inspection physique, une collecte de données bien tenue et un programme de gestion de la qualité en place avant la mise en œuvre de la revue à partir du bureau assistée par ordinateur.

L'IAAO stipule : [Traduction] « *Une inspection physique est le meilleur moyen d'obtenir les données initiales sur les caractéristiques d'un bien et, au minimum, devrait inclure une inspection extérieure approfondie.* » Toutefois, il existe plusieurs options de collecte de données :

- Utilisation des données saisies antérieurement (conversion des données)
- Sondages de terrain
- Inspections ciblées (biens avec permis de construction, biens vendus, biens portés en appel)
- Imagerie (p. ex., aérienne, oblique et photographie de rue)
- Formulaire présentés par les propriétaires fonciers ou les contribuables.

Comme la photographie aérienne est seulement une des options de collecte de données, le VGNB a engagé des experts pour déterminer si les dimensions et les surfaces rendues par la photographie aérienne devraient constituer un renseignement faisant autorité de fait ou servir de contrôle par rapport à d'autres méthodes.

Annexe VIII : Aperçu du processus d'évaluation

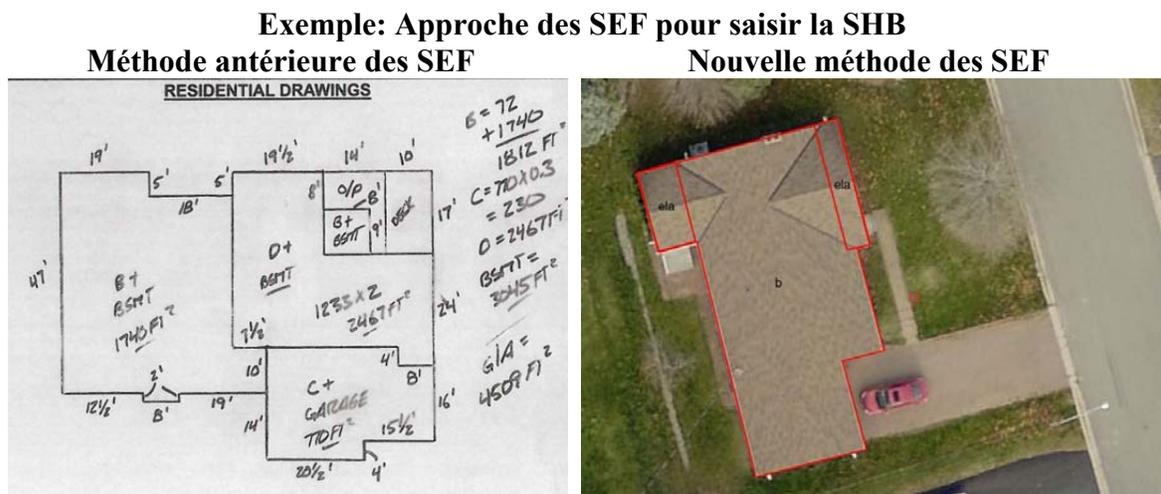
En général, le processus d'évaluation comporte trois étapes principales :

1. La collecte de données sur les biens
2. Le rajustement et l'analyse des données recueillies
3. L'évaluation de tous les biens imposables en fonction des données analysées

Collecte de données sur les biens

Il y a deux types clés de données sur les biens qui sont nécessaires pour faire une évaluation foncière :

1. Les données sur les attributs des biens, p. ex. les caractéristiques physiques des biens imposables (emplacement, type, taille, âge, etc.)



2. Les données du marché immobilier, p. ex. les détails des opérations concernant les biens qui ont été vendus ou loués (p. ex., prix de vente, date de la vente, loyer payé, conditions locatives, etc.)

Données sur les attributs des biens

Le type de données à recueillir sera fonction des dispositions législatives régissant le système d'impôt foncier dans l'administration touchée. En supposant que la législation prescrit que la base d'évaluation doit être la « valeur marchande », tous les facteurs qui peuvent influencer sur la valeur marchande doivent être recueillis et enregistrés de manière systématique qui permettra l'utilisation des données dans le processus d'évaluation.

Les données à recueillir refléteront aussi la méthode d'évaluation qui sera utilisée pour le type de bien touché (c.-à-d. si l'on doit utiliser l'approche de la comparaison des ventes, du résultat ou du coût) et tout système de classement qui peut être en place (c.-à-d. différents taux d'imposition pour différents types ou différentes utilisations du bien).

Annexe VIII (suite)

Il convient de noter que la collecte et la tenue à jour de documents concernant les données sur les attributs des biens constituent habituellement la partie la plus dispendieuse d'un système d'évaluation foncière.

La publication d'IAAO intitulée *Guidance on International Mass Appraisal and Related Tax Policy* énumère les caractéristiques importantes suivantes pour trois types de biens courants.

Caractéristiques des biens résidentiels :

- Type d'habitation (détachée, en rangée, à terrasses, appartement, etc.)
- Surface habitable
- Qualité de la construction ou composantes importantes (style ou forme, type de murs extérieurs, etc.)
- Âge ou état réel
- Surfaces secondaires, comme les sous-sols, garages ou balcons
- Superficie du terrain dans le cas de structures détachées
- Services publics disponibles (égout, eau, électricité)
- Zone de marché, secteur ou quartier
- Aménagements de l'emplacement, comme un plan d'eau
- Nuisances de l'emplacement, comme le trafic lourd

Caractéristiques des biens commerciaux :

- Type ou usage du bien
- Taille
- Emplacement
- Qualité de la construction
- Âge ou état réel
- Rapport entre la superficie du terrain et la superficie du plancher principal

Caractéristiques des terrains non aménagés :

- Usage permis ou zonage
- Taille de la parcelle
- Forme ou utilité de la parcelle
- Emplacement
- Services disponibles

Le guide de l'IAAO poursuit en disant : [Traduction] « Un programme de collecte de données exige un codage clair et normalisé et une surveillance attentive grâce à un programme de contrôle de la qualité. L'élaboration et l'utilisation d'un manuel de collecte de données sont essentielles pour réussir une collecte de données complètes et exactes. Le programme de collecte de données devrait donner des données complètes et exactes. »

Annexe VIII (suite)

Le guide de l'IAAO souligne (au paragraphe 6.2.1) qu'il existe différents moyens pour recueillir les données, dont l'utilisation de l'imagerie (p. ex. aérienne, oblique ou la photographie de rue).

De plus en plus, dans le but de recueillir les données de la manière la plus économique, de nombreux organismes d'évaluation ont recours à des installations dans les bureaux, comme l'imagerie, pour réduire la nécessité et le coût des inspections sur place.

Données du marché immobilier

Comme indiqué ci-dessus, en supposant que la base d'évaluation est la valeur marchande, l'organisme d'évaluation aura besoin de recueillir les données pertinentes du marché immobilier qui serviront à déterminer les niveaux de valeur de tous les biens situés dans l'administration donnée.

Le type le plus utile d'information sur le marché immobilier est probablement les prix de vente. En plus du prix payé pour un bien particulier, les données requises pour l'analyse de la vente incluront la date de l'opération, si elle a été ou non effectuée dans des conditions de concurrence normales et toute modalité connexe qui peut avoir influencé le prix payé.

En plus des prix de vente, l'organisme d'évaluation devra recueillir des renseignements concernant la location des biens. Le loyer payé pour un bien particulier influencera probablement sa valeur marchande et l'organisme d'évaluation devra recueillir des renseignements à l'égard du moment où le bail a été octroyé, la durée du bail, les dispositions de révision du loyer, la responsabilité des réparations, de l'assurance et des autres frais associés au bien, etc.

Si le bien qui fait l'objet d'un bail ou de baux a été vendu, l'organisme d'évaluation analysera le prix de vente pour vérifier le « taux de capitalisation », en d'autres termes, la relation entre la valeur locative brute ou nette du bien et sa valeur en capital, c.-à-d. le prix payé. Cette information sera d'un intérêt particulier pour les biens qui sont normalement évalués selon l'approche du revenu.

L'autre source principale de données potentiellement utiles qui doivent être recueillies par l'organisme d'évaluation est l'information sur le coût de construction des différents types de biens. Ces données sont nécessaires dans le cadre de l'évaluation des biens utilisant l'approche du coût qui, en termes généraux, consiste à estimer le coût de reconstruction d'un bien, prévoyant l'amortissement et ajoutant la valeur du terrain sur lequel le bâtiment existant est situé. Les coûts de construction des différents types de bâtiments peuvent être obtenus de manuels de coûts et d'amortissements commerciaux, mais il est utile de compléter ces données par de l'information sur le coût de construction réel dans l'administration.

Annexe VIII (suite)

Évaluation de tous les biens imposables en fonction des données analysées

L'objectif de la collecte, du rajustement et de l'analyse des données est de fournir une base solide sur laquelle reposent les différentes évaluations de tous les biens imposables, en se servant d'une approche cohérente et uniforme. Cela suppose que tous les biens sont évalués à la même date d'évaluation.

Même si différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées, elles doivent toutes être axées sur le même objectif, soit de confirmer le prix de vente dans un marché libre d'un bien imposable à une date commune.

L'importance de la cohérence et de l'uniformité est pour s'assurer que l'assiette d'imposition globale pour l'administration (c.-à-d. la valeur totale de toutes les évaluations foncières particulières) fournit un mécanisme de distribution équitable pour que l'impôt foncier varie d'un bien à l'autre en fonction de leur valeur respective.

Il n'est pas pratique ni économique pour les organismes d'évaluation d'effectuer des évaluations distinctes pour tous les biens dans une administration. Certains biens uniques peuvent exiger la préparation d'une évaluation distincte, mais la grande majorité des biens peuvent être évalués avec un degré de précision acceptable au moyen d'une technique d'évaluation de masse.

Pour aider à assurer la cohérence et l'uniformité, les organismes d'évaluation ont recours à des modèles d'évaluation lorsqu'ils évaluent la plupart des types de biens, notamment les résidences, qui visent à refléter les différences importantes de la valeur entre elles.

La précision des résultats de l'utilisation d'un modèle d'évaluation pour effectuer une évaluation de masse dépendra en partie de la fiabilité des données (tel qu'indiqué ci-dessus) et en partie sur la fiabilité du ou des modèles particuliers élaborés par l'organisme.

L'IAAO précise : [Traduction] « L'évaluation de masse est nécessaire lorsque de nombreux biens doivent être évalués économiquement et en masse pour un objectif comme l'impôt foncier annuel. » L'IAAO poursuit avec une définition : [Traduction] « L'évaluation de masse représente le processus d'évaluer un groupe de biens à une date donnée en utilisant des données communes, des méthodes normalisées et des tests statistiques. » Lorsque la valeur marchande est l'objectif, la valeur des parcelles particulières ne devrait pas reposer seulement sur le prix de vente d'un bien. Il faut plutôt appliquer uniformément des tableaux et des modèles d'évaluation aux données sur les biens qui sont exacts, complets et actuels. Les modèles d'évaluation de masse tentent de représenter le marché pour un type de biens précis dans un secteur particulier. Les modélisateurs d'évaluation de masse se servent de l'analyse statistique de l'ARM pour affiner les modèles et s'assurer qu'ils peuvent raisonnablement prédire la valeur des résidences en utilisant les données sur les biens.

Annexe IX : Statistiques de refacturation des régions du « régime accéléré » à compter d'août 2017

| Statistiques de refacturation des régions du « régime accéléré » à compter d'août 2017 | | | |
|--|----------------------------|---|------------------------|
| Régions du « régime accéléré » | # de propriétés réévaluées | # de refacturations découlant d'erreurs connues** | Taux de refacturation* |
| St Andrews | 777 | 59 | 7,6 % |
| Rothesay | 3 646 | 268 | 7,4 % |
| Saint John | 14 888 | 888 | 6,0 % |
| Dieppe | 5 636 | 268 | 4,8 % |
| Hampton | 1 269 | 52 | 4,1 % |
| Sackville | 1 739 | 65 | 3,7 % |
| Quispamsis | 5 597 | 182 | 3,3 % |
| Fredericton | 14 002 | 301 | 2,1 % |
| Oromocto | 1 590 | 21 | 1,3 % |
| Woodstock | 1 446 | 19 | 1,3 % |
| Moncton | 16 242 | 121 | 0,7 % |
| Riverview | 5 519 | 37 | 0,7 % |
| Totaux | 72 351 | 2 281 | 3,2 % |

Fourni par SNB, non audité

* Le taux de refacturation est le nombre de refacturations découlant des erreurs en pourcentage des propriétés réévaluées.

** Les erreurs se réfèrent aux refacturations qui pourraient porter sur une erreur du système d'information sur les biens immobiliers (SHB, nouvelle construction).

Note de VGNB: au moment de l'information ci-dessus, SNB avait complété environ 53 % des travaux reliés aux demandes de révision.

Annexe X : Échantillon de l’avis d’évaluation et de la facture d’impôt foncier d’une autre province



IMPORTANT INFORMATION FOR PROPERTY IDENTIFICATION

Area: 01 - Capital
Jurisdiction: 308 - District of Saanich (SD61)
Roll: 51-9500-059

Bulk Mail: BMC1234
 School District: 61 - Saanich
 Neighbourhood: 051 - Wilkinson-Interurban

Confidential Pin: 0123

2017 PROPERTY ASSESSMENT NOTICE

Property Location & Description

Location:
 1234 Anywhere Street
 LOT 5, PLAN VIP4888, SECTION 98, LAKE LAND DISTRICT
 PID: 012-345-678

This Is Not a Tax Notice.
Tax Notices Are Issued by Your Local Government.

This notice contains important information about your property. Please review and keep for your records.

No action is required unless you disagree with your assessment.

2017 Assessment - represents your property value as of July 1, 2016

| | VALUE | CLASS |
|---------------------|-----------|-------------|
| LAND | 112,000 | |
| BUILDINGS | 200,000 | |
| 2017 ASSESSED VALUE | \$312,000 | RESIDENTIAL |
| TAXABLE VALUE | \$312,000 | |

YOUR PROPERTY VALUE HISTORY

| | | |
|------|------|-----------|
| 2017 | +16% | \$312,000 |
| 2016 | -9% | \$268,000 |
| 2015 | +8% | \$295,000 |
| 2014 | +7% | \$273,000 |
| 2013 | +5% | \$256,000 |

Important messages about your Assessment

- A copy of this Property Assessment Notice is sent to all owners
- Your property value has changed due to new found construction in the last year. This may result in a change to your property taxes in 2017.
- A residential questionnaire was sent to you in 2016 and no response was received. Please go to evaluateBC.bcasessment.ca to review and confirm or update your property details.

IMPORTANT DATES

- July 1, 2016**
Assessed value is estimated for most types of properties as of this date.
- October 31, 2016**
Assessed value reflects property's physical condition and permitted use as of this date.
- January 31, 2017**
Deadline for filing a Notice of Complaint (Appeal). Important information about the appeal process can be found on the back of this Notice.

The Assessment Office for this property is:

Victoria Assessment Office
 102-3350 Douglas St
 Victoria BC V8Z 7X9
 01-61-308-51-9500-059

CONTACT US

For more information go to bcassessment.ca
 Review your property details and compare your assessment to others with our popular **e-valueBC** service.

Call us at **1-866-valueBC** (1-866-825-8322) or 604-739-8588. Fax us at 1-855-995-6209.

The Owner/Lessee of this property is:

John Doe 515685
 123 Main Street
 Victoria, BC V9V 9V9

Source : https://www.bcasessment.ca/services-and-products/Pages/Assessment_Notice_Help_-_Residential.aspx

Remarque : Le document n’est pas disponible en français.

Annexe X (suite)

How to read your Property Tax Notice



City of Richmond
 6911 No. 3 Road, Richmond, BC V6Y 2C1
 Tel: 604-276-4145 Fax: 604-276-4128
 Office Hours: 8:15 a.m.–5:00 p.m.
 www.richmond.ca

2013 PROPERTY TAX NOTICE

DUE DATE: Tuesday, July 2, 2013



41885

5 % PENALTY IF NOT PAID OR GRANT NOT CLAIMED BY JULY 2, 2013
ADDITIONAL 5% PENALTY ADDED TO ANY CURRENT TAXES OUTSTANDING AFTER
SEPTEMBER 3, 2013

SMITH, J.
 1234 MAIN ST
 RICHMOND BC V1A 1A1

You will need this information to claim your Home Owner Grant online

| LEGAL DESCRIPTION | | | |
|---|---------|---------|----------|
| LTO SEC 00 BLK 0A RGE 0A NWD PL 00000 | | | |
| TOTAL NET ASSESSED VALUES FOR TAXATION PURPOSES | | | |
| CLASS | GENERAL | SCHOOL | HOSPITAL |
| 1 - Res | 848,000 | 848,000 | 848,000 |

| FOLIO NUMBER | 123-456-789 | ACCESS | 11223344 |
|-----------------------------------|--------------|-----------------|-----------------|
| PROPERTY ADDRESS | 1234 MAIN ST | | |
| PID | 555-000-123 | RATES | |
| School - Res | 1,569.50 | 1,330.94 | 1,330.94 |
| Less: Home Owner Grant | | | -845.00 |
| NET SCHOOL TAXES | | 760.94 | 485.94 |
| BC Assessment | | 50.80 | 50.80 |
| Metro Vancouver | | 48.90 | 48.90 |
| MFA | | 0.17 | 0.17 |
| TransLink | | 275.09 | 275.09 |
| Sewer Debt | | 32.84 | 32.84 |
| NET OTHER GOVERNMENT TAXES | | 407.80 | 407.80 |
| General Municipal | | 973.52 | 973.52 |
| City Policing | | 373.17 | 373.17 |
| Fire Rescue | | 310.84 | 310.84 |
| Storm Drainage / Dykling | | 39.55 | 39.55 |
| NET MUNICIPAL TAXES | | 1,697.08 | 1,697.08 |
| TOTAL CURRENT TAXES | | 2,590.82 | 2,590.82 |
| Tax Instalments | | | .00 |
| TOTAL TAXES PAYABLE | | | 2,590.82 |

Taxes determined by and collected for other taxing agencies

Column A—This is your column if:
 • you are the registered owner and do not live in this property
 • you do not qualify for a grant

Column B—This is your column if:
 • you are the registered owner
 • you are under age 65 and living in this property
 • there is a grant available and you meet the qualifications under section 1 on the back of the Home Owner Grant Application form
 Please submit a grant application and pay **Column B**

Column C—This is your column if:
 • you are the registered owner
 • you are age 65 and older and living in this property
 • there is a grant available and you meet the qualifications under section 2 on the back of the Home Owner Grant Application form
 Please submit a grant application and pay **Column C**

Tax Instalments
 This is on your bill if you are on the preauthorized withdrawal plan or have made a prepayment. Please submit a grant application if applicable.

Customer Copy

AMOUNT DUE JULY 2, 2013

| A - NO GRANT | B - BASIC GRANT | C - ADD'L GRANT |
|--------------|-----------------|-----------------|
| \$3,435.82 | \$2,865.82 | \$2,590.82 |

2013 CITY OF RICHMOND TAX NOTICE
 Payable at Most Financial Institutions
 See Reverse For Additional Payment Instructions

| A | B | C |
|-------------|---------------|---------------|
| No Grant | Grant: 570.00 | Grant: 845.00 |
| \$3,435.82 | \$2,865.82 | \$2,590.82 |
| Amount Paid | | |

SMITH, J.
 1234 MAIN ST
 RICHMOND BC V1A 1A1

FOLIO 123-456-789
PID 555-000-123
CIVIC 1234 MAIN ST
OWNERS SMITH, J.
 1234 MAIN ST



Source : https://www.richmond.ca/_shared/assets/howtoreadyourpropertytaxbill35617.pdf

Remarque : Le document n'est pas disponible en français.