

Chapitre 2

Travail sécuritaire NB

Phase I - Gouvernance

Contenu

Introduction.....	15
Objectif de l’audit.....	16
Conclusion.....	16
Résumé des résultats.....	17
Recommandations.....	17
Contexte.....	31
Étendue de l’audit.....	39
Observations et constatations clés.....	40
Annexe I : Lettre de demande en vertu de l’article 12.....	80
Annexe II : Objectif et critères d’audit.....	81
Annexe III : Services régionaux de Travail sécuritaire NB.....	82
Annexe IV : Principes Meredith.....	83
Annexe V : À propos de l’audit.....	84

Travail sécuritaire NB

Phase I - Gouvernance

Introduction

Pourquoi auditons-nous Travail sécuritaire NB ?

2.1 En février 2017, le ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (le Ministère) a demandé à la vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick (VGNB) d'effectuer un audit de l'optimisation des ressources auprès de Travail sécuritaire NB. Cette demande a été effectuée en vertu du paragraphe 12(1) de la *Loi sur le vérificateur général*. Une copie de la demande en vertu de l'article 12 se trouve à l'annexe I.

2.2 Après un examen des activités de Travail sécuritaire NB et compte tenu des travaux exécutés simultanément par d'autres intervenants, dont le Bureau du contrôleur ainsi qu'un groupe de travail nommé par le gouvernement, la vérificatrice générale a décidé de concentrer ses travaux d'audit dans deux domaines clés :

1. La gouvernance de Travail sécuritaire NB;
2. La gestion des réclamations par Travail sécuritaire NB.

Le présent chapitre fait état des résultats de l'audit de la gouvernance. Le dépôt du rapport sur l'audit de la gestion des réclamations par Travail sécuritaire NB est prévu plus tard en 2018.

2.3 Travail sécuritaire NB est une société de la Couronne provinciale dont la gouvernance est confiée à un conseil d'administration. Selon son Plan stratégique 2017-2019, elle est « *chargée de veiller à la mise en œuvre et à l'application* » de quatre lois provinciales régissant la santé et la sécurité au travail et le régime provincial d'indemnisation des accidents au travail.

Le Plan stratégique précise la mission de la société comme suit :

« Travail sécuritaire NB est un partenaire dans la création d'un milieu de travail sain et sécuritaire pour les travailleurs et les employeurs du Nouveau-Brunswick, et offre de façon efficace des services de qualité axés sur les clients et l'application impartiale des lois. »

Pourquoi avons-nous choisi ce sujet ?

2.4 En 2016, l'actif total de Travail sécuritaire NB était de 1,6 milliard de dollars. Les dépenses d'exploitation de 429 millions de dollars par rapport à des revenus de 318 millions ont donné lieu à un déficit de 111 millions en 2016. Les employeurs du Nouveau-Brunswick financent ces activités pour appuyer la prévention des blessures et faire en sorte que leurs travailleurs reçoivent des prestations et indemnités adéquates lorsque des accidents surviennent.

2.5 Le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB a été confronté à des pressions grandissantes et contradictoires de la part des intervenants de la société. Le gouvernement a remis en question l'orientation retenue par la société et a pris des décisions qui pourraient compliquer davantage un organisme déjà complexe et diversifié.

2.6 Travail sécuritaire NB a des répercussions sociales et financières sur les employeurs et les travailleurs du Nouveau-Brunswick. Nous avons choisi d'examiner les pratiques en matière de surveillance et de gouvernance exercées sur les activités de Travail sécuritaire NB, car elles touchent les compensations pour les travailleurs, les coûts pour les employeurs et la durabilité du régime d'indemnisation des accidents au travail.

Objectif de l'audit

2.7 Le présent audit avait comme objectif de déterminer si le cadre de gouvernance de Travail sécuritaire NB est structuré de manière à permettre à l'organisme de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses buts et objectifs.

2.8 Vous trouverez à l'annexe II les critères que nous avons utilisés dans notre audit.

Conclusion

2.9 Nous avons conclu que les pratiques de surveillance du gouvernement et du conseil d'administration ont miné l'indépendance de Travail sécuritaire NB et eu des répercussions sur l'efficacité du conseil. Le processus de nomination des membres du conseil, contrôlé par le gouvernement, a fait obstacle aux activités de Travail

sécuritaire NB, entravé la gouvernance exercée par le conseil et finalement fait augmenter les coûts. Bien que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB ait adopté certaines des meilleures pratiques, les autres n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre.

Résumé des résultats

2.10 La pièce 2.1 présente un résumé des résultats.

Recommandations

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

Pièce 2.1 – Résumé des résultats

Travail sécuritaire NB - Phase I - Gouvernance

Pourquoi est-ce important ?

- Travail sécuritaire NB a des répercussions sociales et financières directes sur les travailleurs blessés, la main-d'œuvre et les employeurs à travers le Nouveau-Brunswick.
- Une gouvernance solide est essentielle étant donné la responsabilité de Travail sécuritaire NB pour un actif dépassant 1,6 milliard de dollars tout en offrant plus de 400 millions de dollars en prestations annuelles aux travailleurs blessés.

Conclusions générales

- Le gouvernement a eu un effet négatif sur l'indépendance de Travail sécuritaire NB et a fait obstacle à ses activités.
- Le long processus de nomination des membres au conseil a entravé la gouvernance exercée par le conseil et finalement fait augmenter les coûts.
- La rémunération des cadres de Travail sécuritaire NB ne répond pas aux attentes du gouvernement.

Nos constatations

Le gouvernement a affaibli l'indépendance de Travail sécuritaire NB et a eu un impact sur ses opérations

- Le gouvernement n'a pas suivi la loi lors de la nomination de la présidence du conseil en 2015
- La nomination en 2015 de la présidence du conseil a entraîné un conflit d'intérêts apparent
- Les retards du gouvernement ont laissés des postes clés vacants (présidence du conseil et PDG)

Rémunération et avantages non harmonisés avec les attentes du gouvernement

- Salaire du PDG 40 % plus élevé que celui des sous-ministres provinciaux
- Allocation d'automobile pour cadre plus élevée
- Congés et avantages sociaux plus généreux

Les pratiques du conseil nécessitent des améliorations

- Certaines pratiques du conseil s'améliorent
- Le conseil participe trop dans les activités plutôt que la direction stratégique
- Les comités ne fonctionnent pas efficacement
- Aucune attente en matière de rendement et aucun examen annuel pour le PDG
- Aucun plan de relève

Les plans stratégiques de Travail sécuritaire NB nécessitent des améliorations

- Le processus de planification stratégique est rigoureux mais les plans stratégiques sont incohérents et incomplets
- Des écarts existent entre le plan stratégique et les attentes du Ministère

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations

Recommandation	Réponse de l'entité auditée	Date cible pour la mise en œuvre
Objectif de l'audit – Déterminer si le cadre de gouvernance de Travail sécuritaire NB permet à l'organisme de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses buts et objectifs.		
<p>2.61 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • amorce un processus pour s'assurer que les nominations sont effectuées en temps opportun; • respecte les lois provinciales et la politique du gouvernement lorsqu'il recommande la nomination des membres du conseil en vertu de la Loi; • documente clairement le processus de nomination et fournisse une justification claire pour les recommandations de nomination formulées au gouvernement. 	<p><i>Le Ministère accepte pleinement cette recommandation.</i></p> <p><i>Le Ministère respecte actuellement le processus de nomination aux organismes, conseils et commissions du gouvernement qui est conforme aux lois provinciales et aux politiques gouvernementales afin d'assurer d'entreprendre des nominations au Conseil en temps opportun au moment d'entreprendre ces nominations au Conseil. Dans le cadre de processus futurs, le Ministère s'efforcera de consigner et de décrire la justification pour le processus de nomination et les recommandations.</i></p>	<p><i>Immédiatement et de façon permanente</i></p>
<p>2.66 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail s'assure que les recommandations futures formulées au gouvernement pour des nominations à Travail sécuritaire NB ne créent pas un conflit d'intérêts et n'entraînent pas une réduction de l'indépendance de la société.</p>	<p><i>Le Ministère accepte pleinement cette recommandation.</i></p>	<p><i>Immédiatement et de façon permanente</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité audité	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.83 Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail coordonnent leurs efforts pour prendre des décisions en temps opportun à l'égard des futures nominations de Travail sécuritaire NB.</p>	<p><i>Le Ministère accepte cette recommandation et travaillera étroitement avec le Bureau du conseil exécutif afin d'assurer une meilleure coordination en ce qui a trait au processus de nomination aux organismes, conseils et commissions actuel.</i></p>	<p><i>Immédiatement et de façon permanente</i></p>
<p>2.90 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail énonce clairement ses exigences et attentes dans la lettre de mandat.</p>	<p><i>L'exigence relative à la remise de lettres de mandat annuelles découle de la promulgation de la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue en 2014.</i></p> <p><i>Bien que le Ministère ait fait des progrès à cet égard, il accepte cette recommandation et visera à décrire plus clairement les exigences et les attentes dans ses lettres de mandat.</i></p> <p><i>Le Ministère inclura les orientations stratégiques et opérationnelles ainsi que des attentes en matière de rendement en vertu de la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue et en collaboration avec Travail sécuritaire NB.</i></p>	<p><i>Janvier 2019</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité audité	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.98 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail se conforme aux exigences de la <i>Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue</i> en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • émettant annuellement des lettres de mandat; • faisant respecter la présentation d'un plan annuel par Travail sécuritaire NB conformément aux exigences de la loi en question. 	<p><i>Le Ministère accepte pleinement cette recommandation. Le Ministère travaillera avec Travail sécuritaire NB pour veiller à la remise d'un plan annuel chaque année conformément à la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue.</i></p>	<p><i>Janvier 2019</i></p>
<p>2.103 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail surveille les progrès accomplis par Travail sécuritaire NB en vue de répondre aux exigences et attentes fournies dans les lettres de mandat du Ministère et en rende compte publiquement.</p>	<p><i>Le Ministère accepte pleinement cette recommandation et travaillera avec Travail sécuritaire NB pour élaborer des mécanismes additionnels permettant à améliorer la surveillance des progrès relativement aux attentes décrites dans les lettres de mandat. Il étudie la possibilité d'inclure de l'information dans les rapports annuels du Ministère et de Travail sécuritaire NB.</i></p>	<p><i>Immédiatement et de façon permanente</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité audité	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.124 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB examine les structures et les pratiques de ses comités pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sélectionner un membre participant du conseil pour présider les comités; • s'assurer que les indemnités quotidiennes sont versées seulement aux membres des comités pour des réunions de comités; • s'assurer que la composition est alignée avec les besoins du conseil et que les compétences sont suffisantes pour répondre aux exigences du comité; • élaborer et mettre en œuvre les compétences pour les membres des comités; • élaborer et mettre en œuvre un plan pour évaluer annuellement le rendement des comités. 	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. Son conseil d'administration NB se penche actuellement sur le nombre de comités et leurs attributions. Lorsque l'examen sera terminé, d'ici janvier 2019, le conseil :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. choisira un membre du conseil pour présider chaque comité;</i> <i>2. assurera que les indemnités journalières pour les réunions de comité ne sont versées qu'aux membres des comités;</i> <i>3. assurera que les membres correspondent aux besoins du conseil et que leurs compétences respectent les exigences des comités. Si un comité ne possède pas les compétences nécessaires, un spécialiste externe sera embauché pour agir comme conseiller indépendant au comité;</i> <i>4. élaborera et mettra en œuvre une grille de compétences désirées pour les membres des comités;</i> <i>5. élaborera et mettra en œuvre un plan pour évaluer le rendement des comités chaque année.</i> 	<p><i>Janvier 2019</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité auditée	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.132 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore, documente et mette en œuvre une stratégie de relève pour le poste de président et chef de la direction.</p>	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. D'ici juin 2019, il élaborera, documentera et mettra en œuvre une stratégie de relève pour le poste de président et administrateur en chef.</i></p>	<p><i>Juin 2019</i></p>
<p>2.137 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB actualise régulièrement la grille de compétence du conseil et s'en serve pour, à tout le moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • évaluer les besoins en perfectionnement des membres du conseil; • recenser les occasions de perfectionnement pour les membres du conseil; • recruter de nouveaux membres du conseil pour répondre aux besoins en matière de compétences et d'habiletés. 	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale, et reconnaît la valeur de mettre à jour et d'utiliser une grille de compétences des membres du conseil pour le perfectionnement et le recrutement des membres. D'ici décembre 2018, il utilisera une grille de compétences pour :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. évaluer les besoins des membres du conseil en matière de perfectionnement;</i> <i>2. déterminer les possibilités de perfectionnement pour les membres du conseil.</i> <p><i>De plus, lorsque Travail sécuritaire NB travaille avec le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail pour recruter de nouveaux membres du conseil, il se fiera aux résultats de la grille de compétences pour recommander des candidats qui, idéalement, satisferont aux besoins du conseil relativement aux compétences préférées tout en tenant compte de la composition des intervenants siégeant au conseil.</i></p>	<p><i>Décembre 2018</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité auditée	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.141 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore des attentes en matière de rendement pour les postes du conseil et entreprenne des évaluations de rendement annuelles pour au moins la présidence du conseil.</p>	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. Il consultera des spécialistes dans le domaine du rendement des conseils d'administration pour établir des attentes quant au rendement des membres, et fera des évaluations du rendement annuelles qui correspondront aux meilleures pratiques pour tous les membres du conseil, y compris le président du conseil. Les recommandations seront mises en œuvre à la suite de cette consultation et entreront en vigueur en juin 2019.</i></p>	<p><i>Juin 2019</i></p>
<p>2.147 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB fournisse les troupes d'information du conseil bien à l'avance des réunions du conseil et mette l'accent sur les renseignements présentés pour répondre aux exigences en matière de prise de décision du conseil en ayant recours à des documents comme des résumés.</p>	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. Les critères qui s'appliquent aux troupes d'information remises au conseil font actuellement l'objet d'un examen et d'une révision pour assurer que la totalité des recommandations et des renseignements pertinents nécessaires pour prendre une décision entièrement éclairée sont précis et opportuns. Bien que la plupart des changements prévus auront été apportés en 2018, des efforts pour l'amélioration continue à cet égard se poursuivront.</i></p>	<p><i>Décembre 2018</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité audité	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.150 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore, documente et mette en œuvre un programme d'orientation pour les nouveaux membres et un plan de perfectionnement pour tous les membres du conseil.</p>	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. L'efficacité d'un conseil d'administration quant à la surveillance d'un organe directeur dépend en partie d'un programme d'orientation et d'un plan de perfectionnement efficaces pour les membres de son conseil.</i></p> <p><i>Avant la fin des mandats des membres en juillet 2019, Travail sécuritaire NB améliorera son programme d'orientation et plan de perfectionnement existants pour les membres du conseil afin de satisfaire aux meilleures pratiques de gouvernance ou les dépasser.</i></p>	<p><i>Juillet 2019</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité audité	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.160 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB, dans le cadre de sa planification annuelle et de ses processus d'établissement de rapports :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élabore pleinement des buts et objectifs stratégiques à long terme et définisse des cibles mesurables pour tous les indicateurs de rendement clés; • inclue les exigences stratégiques mentionnées dans la lettre de mandat du gouvernement dans le cadre de son processus de planification stratégique; • élabore un plan d'action opérationnel conçu pour mettre en œuvre l'orientation stratégique à long terme de la société; • soumette au Ministère un plan annuel qui se concentre sur les buts et objectifs qu'elle a l'intention d'atteindre sur la période du plan, tel que l'exige la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue. 	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. D'ici janvier 2019, il améliorera sa discipline de planification stratégique afin :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. d'établir des buts et des objectifs stratégiques à long terme pour l'organisme, y compris les exigences stratégiques établies dans la lettre de mandat du gouvernement;</i> <i>2. de définir des cibles mesurables pour tous les indicateurs de rendement clés;</i> <i>3. d'établir des plans opérationnels conçus pour mettre en œuvre l'orientation stratégique à long terme de Travail sécuritaire NB.</i> <p><i>Les plans stratégiques, opérationnels et annuels de Travail sécuritaire NB correspondront à l'orientation qu'a donnée le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail en vertu de la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue.</i></p>	<p><i>Janvier 2019</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité auditée	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.167 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établit une entente de rendement avec le PDG qui lie son rendement à la stratégie et aux résultats de la société; • effectue une évaluation annuelle du rendement du PDG par rapport aux attentes documentées. 	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. Les améliorations suivantes seront apportées au processus annuel d'évaluation du président et administrateur en chef :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. À compter de décembre 2018, le conseil établira une entente de rendement améliorée pour le président et administrateur en chef pour l'année suivante, qui sera rattachée à la stratégie et aux résultats désirés de Travail sécuritaire NB.</i> <i>2. Avant le mois de février chaque année, le conseil continuera d'effectuer une évaluation du rendement annuelle par rapport aux attentes documentées, qui sera améliorée tel qu'il est décrit dans les recommandations de la vérificatrice générale.</i> 	<p><i>Février 2019</i></p>

Recommandation	Réponse de l'entité audité	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.186 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • inclue les entités comparables du secteur public du Nouveau-Brunswick lorsque la société entreprend des comparaisons de marché de la rémunération afin de répondre aux exigences de la lettre de mandat; • maintienne des justifications clairement documentées pour les décisions prises qui ne s'alignent pas avec les lettres de mandat du Ministère. 	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. Un tiers effectuera une étude prévue de cinq ans sur la comparaison du marché de rémunération en 2019 avec une mise en œuvre en 2020. Avant cette analyse, Travail sécuritaire NB consultera le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail à l'égard des exigences de la lettre de mandat liées aux comparaisons des marchés pour assurer la conformité.</i></p> <p><i>S'il y a des recommandations découlant de l'analyse qui diffèrent des paramètres établis dans la lettre de mandat, une discussion approfondie aura lieu avec le Ministère et sera documentée en conséquence.</i></p>	<p><i>Décembre 2020</i></p>

Pièce 2.2 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse de l'entité auditée	Date cible pour la mise en œuvre
<p>2.207 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB s'assure que sa politique actuelle en matière de frais est appliquée et la révise pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir clairement les pratiques acceptables en matière de déplacements des employés et du conseil; • harmoniser avec la politique de la Partie I des services publics, dans la mesure où elle s'applique aux déplacements des employés et du conseil. 	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale et s'assurera que la politique actuelle portant sur les frais de déplacement est appliquée et examinée afin de définir clairement la pratique acceptable en matière de frais de déplacement.</i></p> <p><i>Étant donné que la politique sur les frais de déplacement de la partie I du gouvernement du Nouveau-Brunswick peut s'appliquer au conseil d'administration, aux employés et aux travailleurs blessés, tout processus de gestion du changement serait détaillé. Travail sécuritaire NB consultera ses intervenants au sujet des répercussions possibles de ces modifications proposées. On s'attend à ce que la consultation se termine d'ici mars 2019.</i></p>	Mars 2019
<p>2.210 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB fournisse une divulgation intégrale au public des renseignements sur la rémunération et les frais des membres du conseil et des cadres supérieurs.</p>	<p><i>Travail sécuritaire NB est d'accord avec la recommandation de la vérificatrice générale. La divulgation complète de la rémunération des cadres supérieurs a été mise en œuvre en mars 2018 et celle des membres du conseil d'administration, en avril 2018. À l'avenir, la rémunération des cadres supérieurs et des membres du conseil de Travail sécuritaire NB sera divulguée chaque année.</i></p>	Appliquée au mois d'avril 2018

Contexte

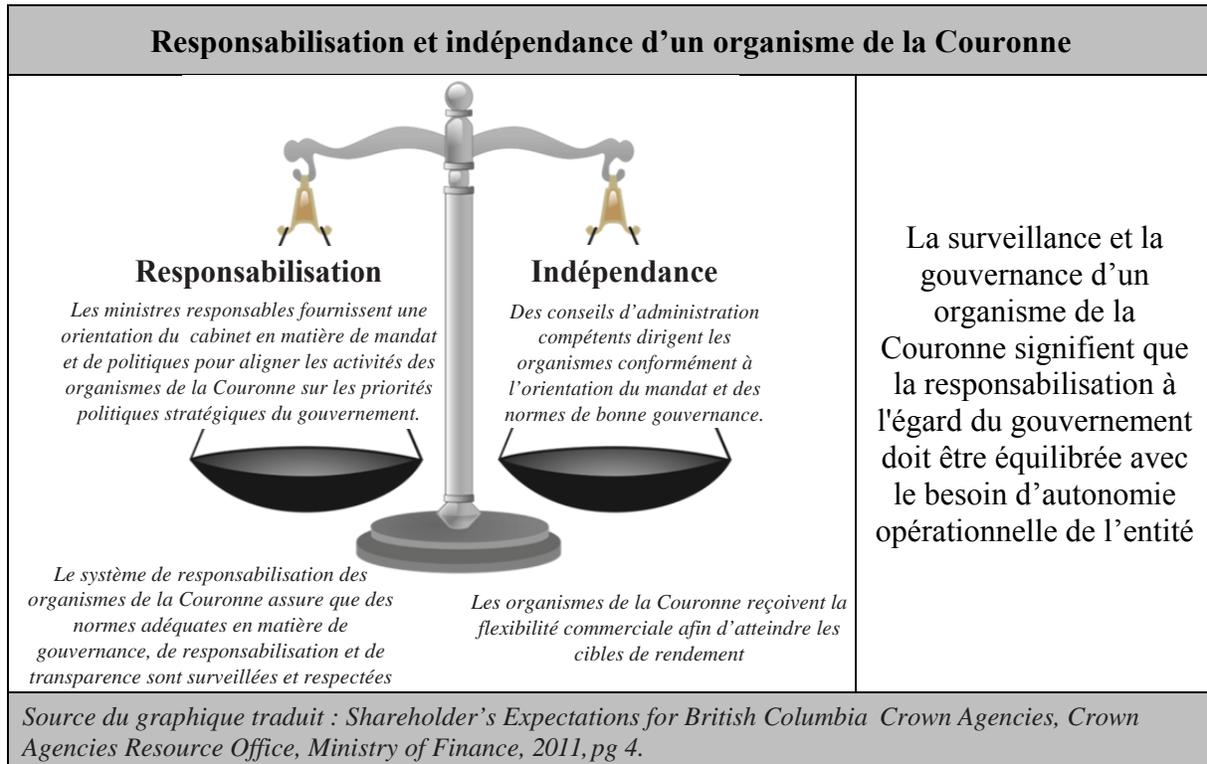
Travail sécuritaire NB

2.12 Travail sécuritaire NB¹ est une société de la Couronne de la Partie IV incluse dans la *Loi relative aux relations de travail dans les services publics*. L'autorité dirigeante pour le conseil d'administration (le conseil) de Travail sécuritaire NB est établie en vertu de la *Loi sur la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail et le Tribunal d'appel des accidents au travail* (la Loi).

Gouvernance des sociétés de la Couronne

2.13 « La gouvernance désigne les structures et les processus de surveillance de la direction et de la gestion d'une société qui lui permettent de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs de façon efficace »². La pièce 2.3 illustre l'équilibre requis dans la responsabilisation et l'indépendance d'un organisme de la Couronne.

Pièce 2.3 – Responsabilisation et indépendance d'un organisme de la Couronne



¹ « Travail sécuritaire NB » est une marque déposée de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail.

² Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. *Audit conjoint de la Société des loteries de l'Atlantique*, volume II, octobre 2016.

2.14 Les organismes de la Couronne, tel que Travail sécuritaire NB, doivent être redevables et transparents pour assurer que leurs politiques et activités répondent aux attentes du gouvernement. Cette mesure doit être équilibrée avec le besoin de l'organisme d'être indépendant dans l'accomplissement de ses responsabilités mandatées.³

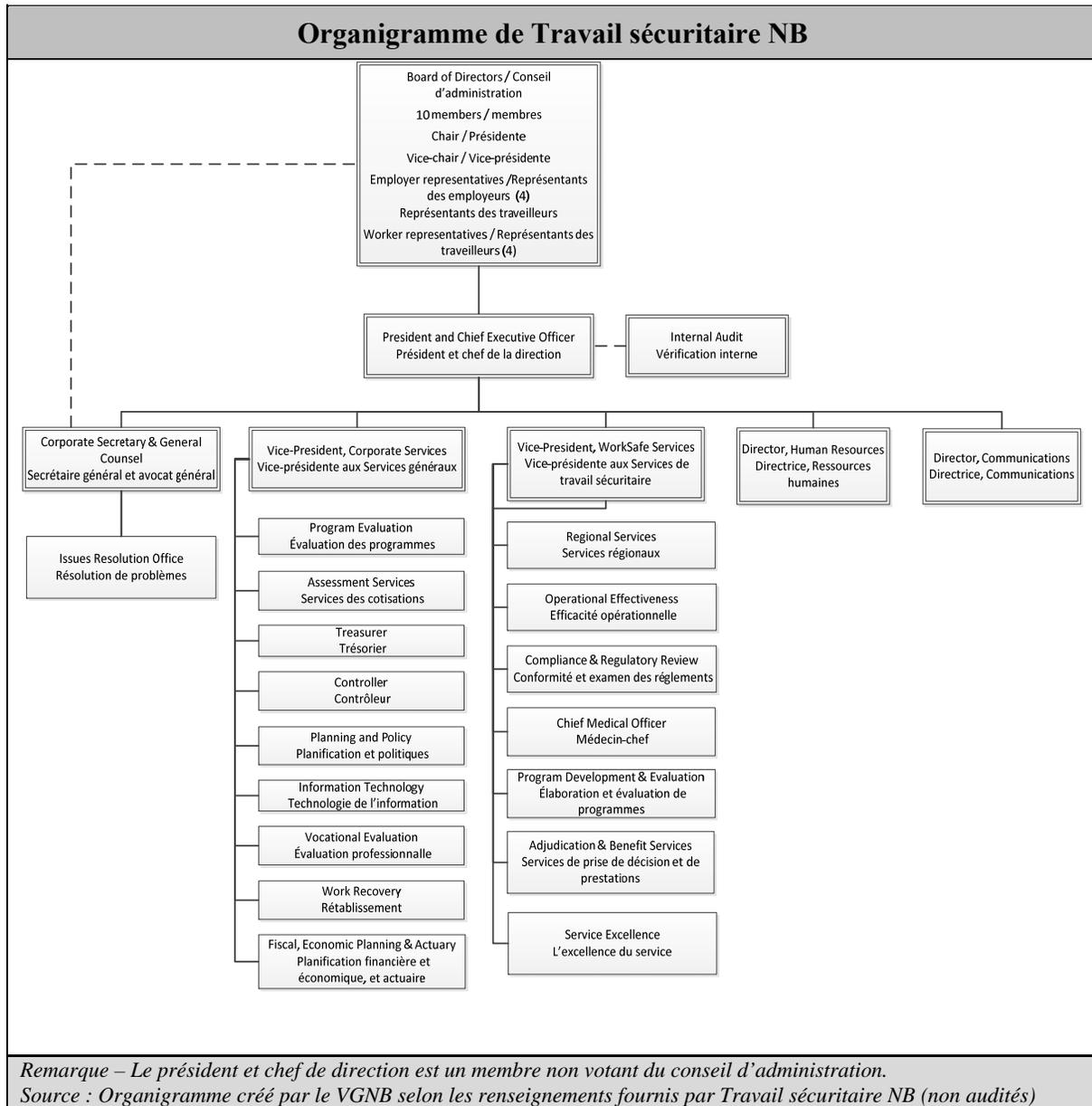
2.15 L'organigramme présenté à la pièce 2.4 donne un aperçu de la structure de Travail sécuritaire NB. La société emploie plus de 450 personnes et fournit des services régionaux à partir de quatre emplacements principaux :

- Saint John
- Dieppe
- Bathurst
- Grand-Sault

L'annexe III présente une carte des emplacements de services régionaux.

³ Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. *Audit conjoint des provinces de l'Atlantique de la Société des loteries de l'Atlantique*, volume II, octobre 2016

Pièce 2.4 – Organigramme de Travail sécuritaire NB



Le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB représente les intervenants clés du système

2.16 La Loi constitue la composition du conseil d'administration et a pour but d'assurer une représentation égale des principaux intervenants de Travail sécuritaire NB, soit les travailleurs et les employeurs. Comme l'indique la pièce 2.4, le conseil est composé de 10 membres, à l'exclusion du président et chef de la direction :

- quatre membres représentant les travailleurs;
- quatre membres représentant les employeurs;

- la présidence;
- la vice-présidence.

La présidence et la vice-présidence sont tenues par la loi d'être indépendantes, ce qui signifie que les personnes ne représentent pas les employeurs ou les travailleurs.

Le président et chef de la direction est un membre non votant du conseil d'administration.

2.17 Le ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail est chargé de l'application de la Loi « *sauf en ce qui concerne les pouvoirs et les responsabilités qu'elle confère ou impose à la Commission* », comme :

- « *soutenir le principe qui veut que chaque travailleur a droit à un milieu de travail sécuritaire et salubre* »;
- « *proposer des mesures législatives et des procédés destinés à promouvoir la santé, la sécurité et l'indemnisation des travailleurs* »;
- « *planifier l'avenir du système d'indemnisation des travailleurs* ».

Travail sécuritaire NB doit soumettre des rapports au ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail

2.18 Le gouvernement a promulgué la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* le 15 août 2014. Elle s'applique à toutes les entités de la Couronne et prescrit le mandat et les exigences en matière de rapports entre l'entité et le ministre responsable. À ce titre, elle exige que le ministre fournisse une lettre de mandat au président du conseil de Travail sécuritaire NB et exige que la société présente des rapports de rendement périodiques au Ministère.

Travail sécuritaire NB est responsable du régime d'indemnisation des accidents au travail au Nouveau-Brunswick

2.19 Travail sécuritaire NB est chargé de l'administration du régime d'indemnisation des accidents au travail au Nouveau-Brunswick. L'indemnisation des accidents au travail au Canada a débuté en 1910 lorsque le juge William Meredith a préconisé un régime d'assurance sans faute qui fait en sorte que [Traduction] « *les travailleurs renoncent leur droit de poursuivre en échange de prestations d'indemnisation* ». ⁴ Pour de plus amples renseignements sur le rapport Meredith, veuillez consulter l'annexe IV.

2.20 Travail sécuritaire NB offre diverses formes d'indemnisation à un travailleur et à ses personnes à charge, selon le cas, « *lorsqu'un travailleur subit une lésion corporelle ou décède par suite d'un accident survenant du fait et au cours de son emploi* ». ⁵ Les prestations disponibles aux travailleurs blessés et à leurs personnes à charge dans la province sont établies dans la *Loi sur les accidents du travail* et versées par l'entremise des politiques de Travail sécuritaire NB telles qu'approuvées par le conseil d'administration de la société.

Santé et sécurité au travail

2.21 Travail sécuritaire NB est également chargé des programmes en matière de santé et de sécurité au travail et de l'application réglementaire comme l'exige la *Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail*.

Caisse des accidents

2.22 Le conseil maintient une caisse des accidents définie dans la Loi comme une « *caisse prévue pour le paiement des indemnités, débours et dépenses en application de la Partie I de la Loi sur les accidents du travail et les coûts administratifs en vertu de la présente loi et de la Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail* ». La caisse des accidents est sensée couvrir les engagements et les frais administratifs de l'organisme pour que Travail sécuritaire NB s'acquitte de son mandat.

2.23 Travail sécuritaire NB a recours à un pourcentage de capitalisation pour faire le suivi de la durabilité du système. Selon les rapports annuels de Travail sécuritaire NB, la

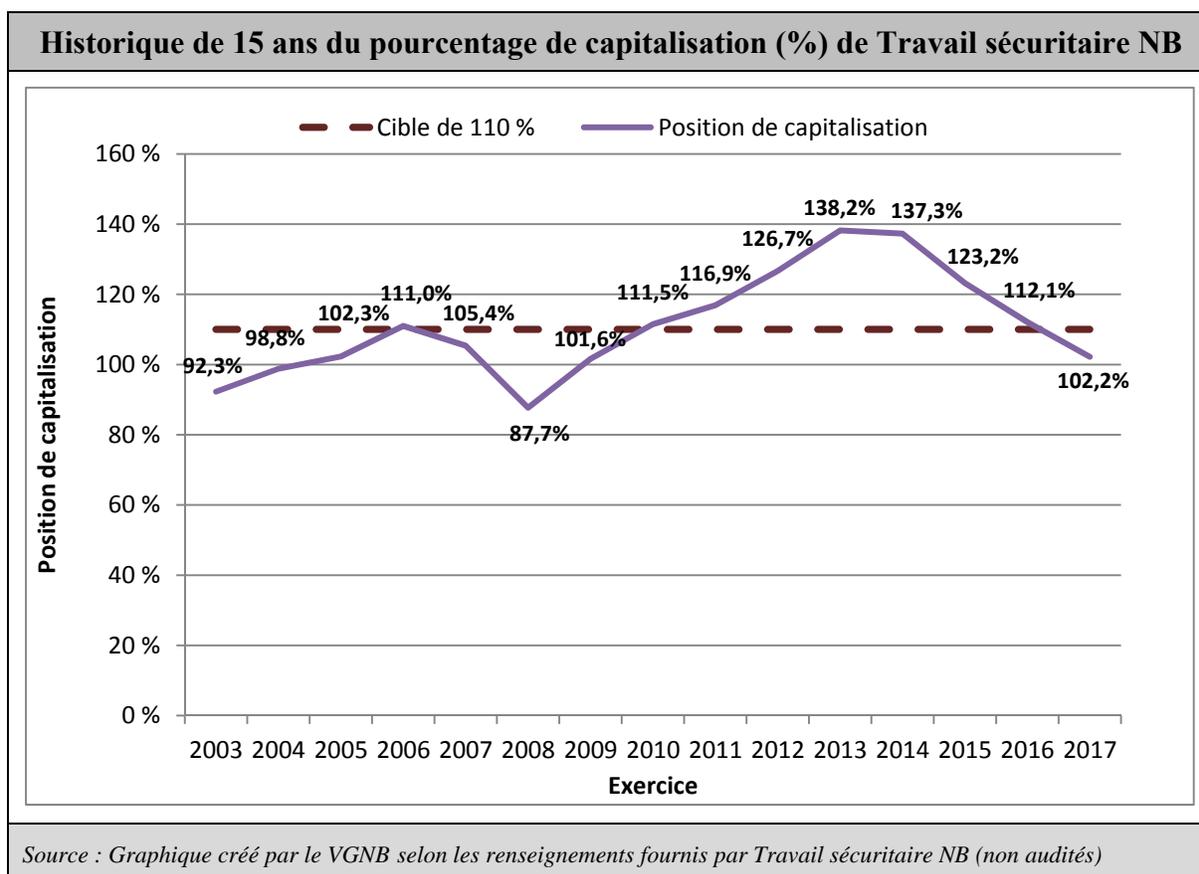
⁴ Association des commissions des accidents du travail du Canada. « *About Workers' Compensation* ».

⁵ Province du Nouveau-Brunswick. *Loi sur les accidents du travail*, chapitre 13, article 7(1).

cible établie du ratio de l'actif sur le passif est de 110 %.

2.24 La pièce 2.5 présente un historique de 15 ans du pourcentage de capitalisation réel par rapport à la cible de 110 %.

Pièce 2.5 – Historique de 15 ans du pourcentage de capitalisation (%) de Travail sécuritaire NB



2.25 Selon le personnel de Travail sécuritaire NB, la loi exige que le ratio présenté dans la pièce 2.5 soit de 100 %. Si le ratio tombe en dessous de 100 %, comme ce fut le cas en 2008 par exemple, Travail sécuritaire NB a cinq ans pour corriger la situation.

Travail sécuritaire NB est financée par les employeurs

2.26 Sous réserve de certaines exceptions autorisées en vertu de la *Loi sur les accidents du travail*, tous les employeurs du Nouveau-Brunswick comptant trois employés ou plus sont tenus par la loi de participer à l'indemnisation des accidents au travail et de contribuer à la caisse des accidents. Ce sont les employeurs du Nouveau-Brunswick qui financent Travail sécuritaire NB.

- 2.27** Les employeurs sont répartis en deux grandes catégories :
1. Les employeurs cotisés sont facturés une cotisation estimative pour couvrir les le coût actuel et futur pour les accidents qui ont lieu au cours d'une année donnée ainsi que les frais d'exploitation de Travail sécuritaire NB. Ces cotisations financent la caisse des accidents.
 2. Les employeurs tenus personnellement responsables paient le montant réel des prestations d'indemnisation versées par Travail sécuritaire NB à leurs travailleurs de même qu'une quote-part proportionnelle des frais d'exploitation et d'administration de Travail sécuritaire NB. La province du Nouveau-Brunswick est le principal employeur tenu personnellement responsable.

Taux de cotisation des employeurs

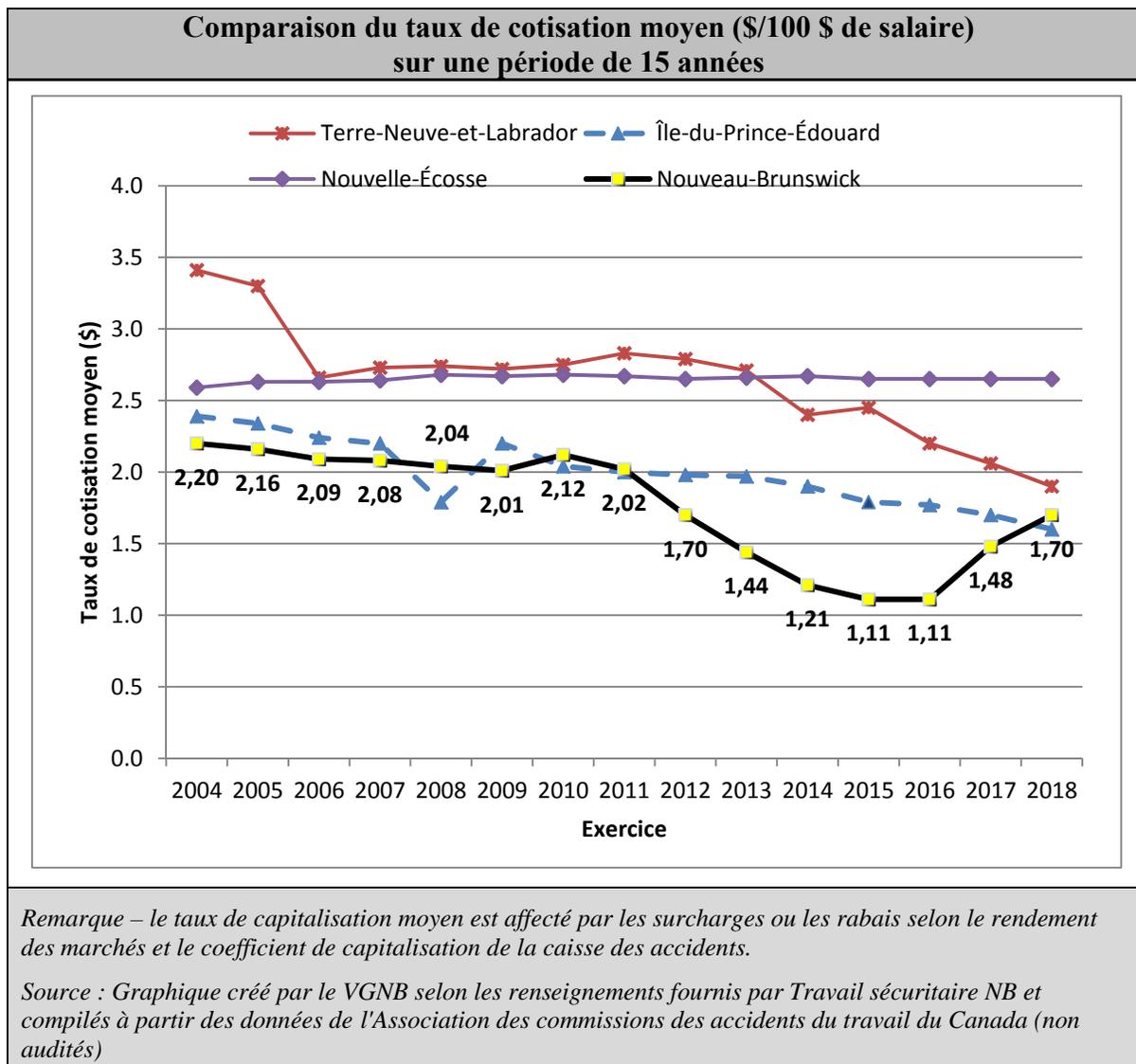
- 2.28** Travail sécuritaire NB calcule les taux de cotisation des employeurs une fois par année selon des estimations des coûts des prestations d'indemnisation actuelles et futures. Selon la politique de la société [Traduction] « *Travail sécuritaire NB s'assurera que les cotisations, tirées des taux de cotisations, seront suffisantes pour satisfaire le montant total estimatif des revenus nécessaires pour l'année de cotisation.* »

Taux de cotisation moyen provisoire

- 2.29** Même si Travail sécuritaire NB applique des taux de cotisation différents aux employeurs entre les diverses industries et catégories, le taux de cotisation moyen provisoire est souvent cité dans les statistiques et utilisé pour montrer les tendances dans les taux que paient les employeurs du Nouveau-Brunswick.
- 2.30** La politique de Travail sécuritaire NB définit le taux de cotisation moyen provisoire comme [Traduction] « *les revenus globaux nécessaires pour l'année de cotisation par tranche de 100 \$ des salaires assurables* ». Autrement dit, c'est le total des revenus que Travail sécuritaire NB aura besoin de percevoir des employeurs pour satisfaire les frais de la société pour chaque 100 \$ que les employeurs versent aux employés. Pour 2017, ce taux a été calculé à 1,48 \$ par tranche de 100 \$ de salaire.
- 2.31** La pièce 2.6 présente un historique comparatif de 15 années du taux de cotisation moyen provisoire pour les commissions des accidents au travail des provinces de

l'Atlantique.

Pièce 2.6 – Comparaison du taux de cotisation moyen (\$/100 \$ de salaire) sur une période de 15 années



Taux de cotisation moyen provisoire de Travail sécuritaire NB plus faible que celui des autres provinces de l'Atlantique

2.32 La pièce 2.6 souligne les fluctuations du taux de cotisation moyen provisoire depuis 2004. Le taux de Travail sécuritaire NB a généralement été inférieur à celui des autres organismes régionaux. Bien que le taux de Travail sécuritaire NB ait augmenté en 2017, il n'a pas atteint le sommet de 2004 et demeure plus faible que ceux de ses homologues régionaux.

***Les travailleurs blessés
sont des intervenants clés***

2.33 Les travailleurs blessés et leurs familles sont des intervenants clés de Travail sécuritaire NB. Les travailleurs blessés dans le cadre d'accidents de travail et leurs familles sont vulnérables et peuvent beaucoup souffrir si des prestations d'indemnisation adéquates ne leur sont pas fournies. Ces prestations peuvent prendre de nombreuses formes, allant du remplacement du revenu à des soins de santé et des rentes.

***Le nombre, le coût et la
durée des réclamations
constituent des éléments
déterminants dans le
coût global du régime
d'indemnisation***

2.34 Les hausses et les baisses dans le coût global d'offrir des prestations d'indemnisation aux travailleurs blessés font varier les taux de cotisation. Le nombre de réclamations par les travailleurs blessés, le coût par réclamation et la durée des réclamations auront une incidence sur ce taux.

2.35 Établir un équilibre entre les besoins des travailleurs blessés et le coût d'offrir des prestations et des services nécessaires représente une préoccupation majeure pour le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB qui est le principal organe directeur surveillant le régime d'indemnisation des travailleurs de la province.

***Période de changements
pour Travail sécuritaire
NB***

2.36 Au cours de la période de notre audit, de 2015 à 2017, Travail sécuritaire NB a confronté des changements considérables. Des modifications à la Loi ont donné lieu à la création d'un tribunal d'appel des accidents du travail, qui est indépendant. Les pouvoirs conférés au nouveau tribunal d'appel ont représenté un défi de taille aux pratiques d'élaboration des politiques du conseil d'administration de Travail sécuritaire NB.

**Étendue de
l'audit**

2.37 Le présent chapitre met l'accent sur les pratiques en matière de gouvernance et de surveillance du conseil d'administration de Travail sécuritaire NB et du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail.

2.38 Notre stratégie d'audit a comporté un examen de documents, des analyses, des enquêtes et des entrevues. Les observations, constatations et conclusions ont été fondées sur :

- l'examen de lois, de politiques et de rapports pertinents à nos travaux;
- l'étude de documents fournis par diverses sources, dont Travail sécuritaire NB et le Ministère;
- les réponses à notre enquête auprès des membres du

conseil;

- les entrevues avec des membres actuels et anciens du conseil, des cadres supérieurs et des membres du personnel de Travail sécuritaire NB et du Ministère;
- l'analyse et les contrôles d'un échantillon tels qu'applicables à nos travaux.

2.39 Notre audit n'a pas inclus des travaux précis liés à *Loi sur l'indemnisation des pompiers*, à la *Loi sur l'indemnisation des travailleurs atteints de silicose* et à la *Loi sur les accidents du travail des travailleurs aveugles*.

2.40 Notre audit a été effectué conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCMC) 3001 établie par les Comptables professionnels agréés du Canada et nous avons par conséquent effectué des contrôles et autres procédés jugés nécessaires dans les circonstances. Des informations additionnelles concernant l'audit peuvent être consultées à l'annexe V.

Observations et constatations clés

2.41 La pièce 2.7 présente les observations et constatations clés découlant de nos travaux.

Pièce 2.7 – Observations et constatations clés

Paragraphe	Observations et constatations clés
2.42	<u>Surveillance exercée par le gouvernement sur Travail sécuritaire NB – Nomination non conforme et incidence des retards sur les activités de Travail sécuritaire NB</u>
2.46	Les retards du gouvernement dans les nominations de la présidence et de la vice-présidence ont entravé les activités du conseil.
2.52	La nomination de la présidence du conseil n'était pas conforme à la loi.
2.54	La personne qui a occupé le poste de président du conseil à temps plein était engagée par le Ministère, mais rémunérée par Travail sécuritaire NB.
2.58	Le gouvernement n'a pas respecté la politique dans sa nomination de la présidence du conseil.
2.62	La nomination de la présidence du conseil a entraîné un conflit d'intérêts et touché l'indépendance de Travail sécuritaire NB par rapport au gouvernement.
2.70	Le gouvernement a refusé la recommandation formulée par le conseil de Travail sécuritaire NB de renouveler le mandat de son PDG pour un deuxième terme.

2.72	Le retard dans la nomination du PDG a coûté environ 150 000 \$ à Travail sécuritaire NB, y compris le congé avec solde de l'ancien PDG.
2.73	Travail sécuritaire NB a dépensé plus de 96 000 \$ dans ses premiers efforts de recrutement pour le poste de PDG.
2.76	Travail sécuritaire NB a dépensé un autre montant de 33 000 \$ en frais supplémentaires pour sa deuxième tentative de recrutement pour un PDG et a attendu plus de 3 mois pour l'approbation de la recommandation par le gouvernement.
2.78	Travail sécuritaire NB sans PDG permanent pendant plus de 17 mois, ce qui a eu une incidence sur ses activités.
2.79	Participation inappropriée du conseil dans les activités.
2.87	Le Ministère a envoyé des lettres de mandat à Travail sécuritaire NB qui incluaient des exigences ambiguës et pouvaient accroître les coûts pour les employeurs.
2.91	Le Ministère n'était pas conforme à la <i>Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue</i> .
2.95	Le ministre a approuvé du plan annuel de Travail sécuritaire NB qui ne respectaient pas la <i>Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue</i> .
2.100	Le Ministère ne surveille pas le rendement de Travail sécuritaire NB pour ce qui est de répondre aux exigences et aux attentes des lettres de mandat.
2.104	<u>Les pratiques du conseil en matière de gouvernance ont besoin d'être améliorées</u>
2.110	Le conseil a élaboré une politique en matière de gouvernance et met actuellement en œuvre d'autres meilleures pratiques.
2.111	Les pratiques du conseil en matière de gouvernance ont besoin d'être améliorées.
2.115	Les pratiques des comités du conseil de Travail sécuritaire NB présentent des faiblesses.
2.116	Des compétences n'ont pas été élaborées pour les membres des comités.
2.118	Les comités ne fonctionnent pas de manière efficace.
2.122	Le conseil n'évalue pas le rendement des comités de Travail sécuritaire NB.
2.125	Travail sécuritaire NB n'a pas élaboré de plan de relève pour les membres du conseil ou le PDG.
2.127	Les nominations des membres au conseil ne sont pas toujours échelonnées pour assurer la continuité du conseil.
2.134	La mise en œuvre de la grille de compétences du conseil est incomplète.
2.138	Le conseil de Travail sécuritaire NB a des pratiques d'auto-évaluation faibles.

2.142	Les dossiers du conseil pour appuyer la justification des décisions ont besoin d'être améliorés.
2.145	Le volume et la présentation en temps opportun des trousseaux d'information du conseil nécessitent des améliorations.
2.148	Le conseil ne possède pas de plans d'orientation et de perfectionnement documentés.
2.151	<u>Planification stratégique et gestion des risques</u> – les processus sont bons, mais les plans stratégiques pourraient être améliorés.
2.153	Les plans stratégiques sont incohérents et incomplets.
2.155	Il y a des écarts entre les plans stratégiques de Travail sécuritaire NB et les attentes mentionnées dans les lettres de mandat du Ministère.
2.157	La surveillance des objectifs de rendement de Travail sécuritaire NB par le conseil nécessite des améliorations.
2.161	L'évaluation du rendement du PDG est inadéquate, sans attentes en matière de rendement documentés liés aux stratégies de Travail sécuritaire NB.
2.168	<u>La rémunération et les frais de Travail sécuritaire NB</u> ne s'harmonisent pas avec ceux des services publics de la province.
2.172	Aucun problème important à l'égard des paiements des indemnités quotidiennes aux membres du conseil en 2015 et 2016.
2.173	Les frais de la présidence du conseil ont augmenté considérablement depuis 2014.
2.176	Travail sécuritaire NB n'a pas inclus les organismes des services publics du Nouveau-Brunswick dans une analyse comparative de la rémunération en 2014.
2.181	Les dirigeants de Travail sécuritaire NB ont bénéficié du nouveau modèle de rémunération.
2.185	Le modèle de rémunération de Travail sécuritaire NB ne répond pas aux attentes précisées dans les lettres de mandat du Ministère.
2.187	La rémunération des cadres supérieurs de Travail sécuritaire NB dépasse celle de la Partie I des services publics du Nouveau-Brunswick.
2.193	Les avantages sociaux de Travail sécuritaire NB sont plus généreux que ceux de la Partie I des services publics du Nouveau-Brunswick.
2.201	Les demandes de remboursement de repas des cadres supérieurs de Travail sécuritaire NB ne sont pas toujours conformes à la politique.
2.208	Divulcation publique incomplète des salaires et des frais de Travail sécuritaire NB.

**Surveillance exercée
par le gouvernement
sur Travail
sécuritaire NB**

2.42 La *Loi sur la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail et le Tribunal d'appel des accidents au travail* (la Loi) stipule que la surveillance directe des activités de Travail sécuritaire NB est exercée par le conseil d'administration (le conseil) et la surveillance administrative de la Loi est exercée par le ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail.

***Le gouvernement
nomme les membres du
conseil***

2.43 Même si des modifications importantes ont été apportées à la Loi depuis janvier 2014, dont son nom, les mandats des membres du conseil et la création d'un tribunal d'appel externe, l'article 8(1) est demeuré le même, précisant que :

« Les affaires de la Commission sont administrées par un conseil d'administration composé des personnes suivantes nommées par le lieutenant-gouverneur en conseil »

2.44 Cela signifie que le gouvernement nomme tous les membres du conseil. Nous avons examiné les nominations clés faites par le gouvernement entre 2015 et 2017 à Travail sécuritaire NB, nous attendant à trouver que les nominations respectaient la Loi et les politiques pertinentes et tenaient compte des recommandations du conseil.

La nomination du poste de président par le gouvernement a entravé la gouvernance, l'indépendance et les activités de Travail sécuritaire NB

2.45 Nous avons plutôt constaté un certain nombre de questions importantes à l'égard des agissements du gouvernement en ce qui concerne le processus de nomination du poste de président du conseil en 2015, dont :

- la période de temps pour nommer la présidence a entravé la gouvernance exercée par le conseil;
- la nomination d'une présidence à temps plein n'était pas conforme à la Loi;
- la nomination n'a pas respecté la politique gouvernementale;
- la nomination a eu une incidence sur l'indépendance de Travail sécuritaire NB par rapport au gouvernement et représentait un conflit d'intérêts.

En outre, nous estimons que le processus de nomination que le gouvernement a utilisé ne respecte pas le quatrième principe Meredith, qui se trouve à l'annexe IV, portant sur l'administration indépendante, soit « *que l'organisation qui administre l'assurance contre les accidents du travail est distincte du gouvernement.* »

Les retards du gouvernement dans les nominations de la présidence et de la vice-présidence ont entravé les activités du conseil

2.46 Notre analyse des nominations au conseil, notre examen des procès-verbaux du conseil et nos entrevues avec des membres du conseil et des cadres supérieurs de Travail sécuritaire NB ont révélé que les retards du gouvernement dans la nomination d'une présidence ou d'une vice-présidence s'échelonnant sur presque quatre mois commençant à la fin de 2014 ont fait en sorte que le conseil était incapable de fonctionner efficacement.

2.47 En vertu de l'article 9(10) de la *Loi sur la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail* qui était en vigueur jusqu'en avril 2015, le conseil exigeait la présence du président ou du vice-président pour établir un quorum aux fins de la prise de décision.

2.48 Le poste de vice-président du conseil est devenu vacant à la fin septembre 2014 et celui de président l'a été en novembre 2014. La haute direction de Travail sécuritaire NB a indiqué que le Ministère, qui présente une demande officielle au gouvernement au moyen d'un mémoire au Conseil exécutif, savait bien à l'avance la date de fin de mandat.

La nomination gouvernementale a pris quatre mois, entravant les activités du conseil

2.49 Les mémoires du Ministère pour les nominations du président et du vice-président en 2015 étaient datés du 17 et 18 mars respectivement, soit près de quatre mois après la fin du mandat du président antérieur.

2.50 Ce retard dans les nominations pour des postes essentiels temporairement entravé la capacité de prise de décision du conseil sur une période de presque quatre mois. Nous croyons qu'il est important que le gouvernement prenne des décisions en temps opportun qui n'entravent pas les activités et le rendement du conseil.

2.51 Nous nous attendions à ce que la nomination de la présidence du conseil soit permanente, se conforme à la législation en vigueur et respecte la propre politique du gouvernement en matière de nomination.

La nomination de la présidence du conseil n'était pas conforme à la loi

2.52 Notre analyse des documents du gouvernement a fait ressortir que la nomination de la présidence du conseil en 2015 n'était pas conforme à la Loi. Même si l'article 8(2) de la Loi stipule que les « ...*membres du conseil d'administration ... servent en qualité de membres à temps partiel...* », nous avons constaté que la nomination faite en 2015 d'un haut fonctionnaire du Ministère était effectivement à temps plein.

Nomination d'une présidence du conseil à temps plein

2.53 Les documents que nous avons examinés désignent cette nomination comme étant à temps plein. Nous avons examiné la documentation fournie pour identifier pourquoi une présidence à temps plein serait nécessaire. Elle indique que la nomination était censée :

- représenter l'intérêt du public ;
- assurer que les principes fondateurs de l'indemnisation des accidents au travail sont respectés ;
- rétablir l'équilibre entre les droits des travailleurs blessés et les intérêts financiers des employeurs ;
- assurer que la reddition de compte est maintenue.

Selon nous, aucun de ces critères ne justifie dûment le besoin d'une présidence à temps plein.

Travail sécuritaire NB prend en charge la rémunération de la présidence du conseil à temps plein

2.54 Au cours de nos travaux, nous avons constaté que la personne qui occupait le poste de président du conseil passait quatre jours par semaine à Travail sécuritaire NB et recevait un salaire à temps plein et les avantages sociaux connexes. Pour la première année du mandat, le Ministère payait ces montants. Cependant, à la suite d'une lettre datée du 22 mars 2016 que le sous-ministre a envoyée à Travail sécuritaire NB, la société a commencé à rembourser le Ministère pour tous les frais liés à ce poste.

2.55 Nous avons demandé à la direction de Travail sécuritaire NB, à la présidence du conseil et aux hauts fonctionnaires actuellement en poste au Ministère pourquoi un fonctionnaire à temps plein avait été nommé et que Travail sécuritaire NB payait un salaire à temps plein. Nous n'avons pas reçu de réponse complète et cohérente.

2.56 Cependant, la lettre de mars 2016 du sous-ministre précise ce qui suit :

[Traduction] « *En raison de l'exigence du Ministère d'éliminer un des postes de sous-ministre adjoint du Ministère, je vous écris pour demander à Travail sécuritaire NB d'aider le Ministère à conserver l'affectation actuelle de...* ».

Les coûts de la présidence du conseil sont transférés à Travail sécuritaire NB

2.57 À la suite de cette lettre, tous les coûts liés au poste éliminé ont été transférés aux employeurs du Nouveau-Brunswick. Bien que les coûts aient été transférés, nous avons constaté que la personne qui occupait le poste de président du conseil demeure un employé rémunéré de la province.

Le gouvernement n'a pas respecté la politique lors de la nomination de la présidence du conseil

2.58 La vacance au poste de président du conseil en 2015 a été affichée en vertu de la politique gouvernementale portant sur les organismes, conseils et commissions. Cependant, le gouvernement a décidé de ne pas choisir à partir de la liste de candidats et a nommé directement la présidence du conseil. Les documents que nous avons examinés ne fournissent pas une justification particulière pour cette décision.

2.59 Nous croyons que les nominations gouvernementales devraient être opportunes, ouvertes et transparentes. Nous pensons aussi que les conseils devraient faire partie du processus afin de s'assurer que les compétences requises par le conseil sont incluses dans le processus de

recrutement. Cela est important pour faire en sorte que des conseils solides et compétents surveillent les sociétés de la Couronne.

2.60 Les conseils des organismes de la Couronne sont censés fonctionner en toute indépendance du gouvernement pour, entre autres, minimiser l'ingérence politique et permettre au conseil de mener ses activités selon les besoins pour atteindre les résultats nécessaires en vue de réaliser leur mandat prévu par la loi.

Recommandation

2.61 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail :

- **amorce un processus pour s'assurer que les nominations sont effectuées en temps opportun;**
- **respecte les lois provinciales et la politique du gouvernement lorsqu'il recommande la nomination des membres du conseil en vertu de la Loi;**
- **documente clairement le processus de nomination et fournisse une justification claire pour les recommandations de nomination formulées au gouvernement.**

La nomination de la présidence du conseil a entraîné un conflit d'intérêts apparent

2.62 Nous estimons que la nomination d'un haut fonctionnaire au poste de président du conseil pendant que cette personne est à l'emploi du ministère responsable de la société de la Couronne représente un conflit d'intérêts apparent.⁶

Présidence du conseil non indépendante

2.63 Nous croyons aussi que la nomination initiale d'une personne à l'emploi du Ministère au poste de président du conseil en 2015 représentait une menace pour l'indépendance de Travail sécuritaire NB. Il était possible pour le Ministère d'influencer les activités de Travail sécuritaire NB par l'entremise de la présidence du conseil.

⁶ Un « conflit d'intérêts » implique un conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent public, dans lequel l'agent public possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et de ses responsabilités. OCDE, Recommandation du Conseil sur les lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public, juin 2003.

2.64 Les documents à l'appui de la nomination de la présidence du conseil en 2015 que nous avons examinés font ressortir aussi un risque de conflit d'intérêts. Le haut fonctionnaire recommandé par le Ministère avait été activement impliqué à répondre, au nom du gouvernement, aux préoccupations des travailleurs blessés et à fournir des conseils aux hauts fonctionnaires du gouvernement.

2.65 L'indépendance par rapport au gouvernement est importante pour un conseil qui prend des décisions et surveille un organisme financé par les employeurs du Nouveau-Brunswick. Toute perception d'un conflit d'intérêts mine la crédibilité de la nomination et du poste.

Recommandation

2.66 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail s'assure que les recommandations futures formulées au gouvernement pour des nominations à Travail sécuritaire NB ne créent pas un conflit d'intérêts et n'entraînent pas une réduction de l'indépendance de la société.

2.67 Tous les membres du conseil que nous avons interviewé ont exprimé leur confiance et leur satisfaction avec la présidence actuelle.⁷ Ils ont déclaré que la présidence avait joué un rôle de premier plan dans la promotion des initiatives importantes, telle que la participation accrue des intervenants. Nos constatations relatives aux lacunes dans le processus de nomination ne se veulent pas une critique d'aucun membre individuel du conseil.

Le mandat du PDG de Travail sécuritaire NB a pris fin en février 2017

2.68 Au cours d'une réunion tenue en avril 2016, le conseil a approuvé une motion recommandant que le Cabinet renouvelle le mandat du PDG alors en poste pour un deuxième terme de cinq ans commençant le 28 février 2017.

⁷ Lorsque nous utilisons le terme « présidence actuelle » dans ce chapitre, nous faisons référence à la personne nommée par le gouvernement au poste de président du conseil en 2015.

Le conseil a recommandé le prolongement du mandat du PDG au Cabinet

2.69 Dans une lettre datée du 3 mai 2016 faisant référence à l'autorité du conseil de nommer un PDG en vertu de l'article 10(2) de la Loi, la présidence du conseil a cité une résolution unanime et a demandé au ministre qu'il approuve le renouvellement du mandat du PDG actuel pour un deuxième terme de cinq ans à compter du 28 février 2017.

Le gouvernement a refusé la recommandation formulée par le conseil au sujet du PDG

2.70 Il semble que le gouvernement a refusé cette demande, car une deuxième lettre, datée du 20 juillet 2016, a été envoyée par la présidence du conseil au ministre remettant en question la décision du gouvernement de refuser le renouvellement du mandat du PDG pour un deuxième terme, telle que recommandé par le conseil. Cette lettre cite un protocole d'entente élaboré en vertu de la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* et signé par le ministre antérieur et la présidence confirmant le rôle du conseil dans la nomination du PDG. Elle indique également que :

[Traduction] « *la décision la plus importante que tout conseil peut prendre est l'embauche de son PDG et, dans le présent cas, cette décision a été retirée du conseil pour des raisons qui demeurent obscures.* »

2.71 Une dernière lettre du ministre envoyée à la présidence du conseil plus de quatre mois après la demande initiale, datée du 13 septembre 2016, donne certains motifs pour la décision, stipulant : [Traduction] « *...l'importance du mandat de Travail sécuritaire NB, l'orientation à l'heure actuelle est de tenir un concours public...ce qui assurera la responsabilisation et la transparence dans le processus de nomination...* »

Le retard dans la nomination a coûté environ 150 000 \$ à Travail sécuritaire NB, incluant le congé payé de l'ancien PDG

2.72 Le 28 octobre 2016, le PDG a nommé un vice-président de Travail sécuritaire NB comme PDG par intérim, à compter du 31 octobre 2016 [Traduction] « *...jusqu'au moment où une nomination permanente à la position sera effectuée* ». En accord avec le conseil, le PDG a pris un congé administratif allant du 1^{er} novembre 2016 jusqu'à la fin de son contrat le 26 février 2017. Le coût estimatif de ce congé, incluant les frais juridiques et la rémunération d'intérim pour un certain nombre d'employés de Travail sécuritaire NB pour remplir les postes touchés, s'est élevé à environ 150 000 \$.

Travail sécuritaire NB a dépensé plus de 96 000 \$ en honoraires d'experts-conseils pour la recherche initiale d'un PDG

2.73 Le conseil a déployé de grands efforts de recrutement en ayant recours à des experts-conseils externes pour un montant contractuel de 75 000 \$ avec des frais supplémentaires de 21 000 \$ pour trouver un nouveau PDG commençant en novembre 2016. Ce processus initial de recrutement a pris environ cinq mois et a abouti à une recommandation d'embauche formulée par le conseil au Ministère.

La recommandation pour un PDG formulée par le conseil exige l'approbation du gouvernement

2.74 L'article 10(2) de la Loi stipule que « *la nomination de président et administrateur en chef de la Commission est faite par le conseil d'administration, avec l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil* ». Alors que le conseil détient l'autorité pour nommer son propre PDG, il demeure dépendant de l'approbation de la nomination par le gouvernement avant de pouvoir effectivement engager le candidat recommandé. Le gouvernement demeure en contrôle du processus.

2.75 Les hauts dirigeants de Travail sécuritaire NB ont indiqué que cette demande d'approbation a été faite à la fin de mars 2017. Cependant, au début de mai 2017, le candidat recommandé a accepté un autre poste et le conseil a été forcé d'entreprendre un deuxième recrutement.

Travail sécuritaire NB a dépensé plus de 33 000 \$ supplémentaires dans la deuxième tentative de recrutement

2.76 Le conseil a entrepris une deuxième tentative de recrutement de cinq mois comportant des frais supplémentaires de plus de 33 000 \$, qui s'est terminée par la formulation d'une recommandation au gouvernement en novembre 2017. Le total des frais des experts-conseils pour l'ensemble du processus de recrutement s'est élevé à 129 000 \$. Une fois nos travaux d'audit terminés, nous avons constaté que le gouvernement a approuvé le candidat recommandé avec une nomination datée du 14 février 2018, soit plus de trois mois après que la recommandation ait été formulée.

Documentation insuffisante de Travail sécuritaire NB sur la nomination

2.77 Nous avons demandé à Travail sécuritaire NB les documents liés à ces recommandations de nomination, comme les lettres envoyées au Ministère demandant l'approbation de la nomination et les communications provenant du Ministère donnant les raisons pour le refus des candidats; toutefois, la société n'a pu nous fournir rien de tel. Selon Travail sécuritaire NB, le gouvernement n'a donné aucune raison particulière pour le refus des autres candidats recommandés.

Travail sécuritaire NB sans PDG permanent pendant 17 mois

2.78 De façon générale, Travail sécuritaire NB a fonctionné sans un PDG permanent du 31 octobre 2016 au 25 mars 2018, soit pendant une période de presque 17 mois. Nous croyons que cette situation résulte essentiellement des longs processus de recrutement et de nomination impliquant Travail sécuritaire NB, le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail, le Bureau du Conseil exécutif et le Cabinet.

Participation inappropriée du conseil dans les activités

2.79 Dans le cadre de nos entrevues avec des membres du conseil, la présidence du conseil et le personnel de Travail sécuritaire NB, nous avons été informés que le conseil participait davantage dans les activités de la société depuis 2015. La présidence du conseil étudiait souvent des initiatives opérationnelles particulières pour s'assurer que la mise en œuvre progressait. C'est le rôle du PDG de la société, non du conseil.

2.80 Toutefois, nous reconnaissons que le conseil se trouvait dans une situation difficile pendant cette période, n'ayant pas beaucoup de succès dans la nomination d'un nouveau PDG en temps opportun en raison de l'échec du recrutement initial et du retard dans la réception de l'approbation de la part du gouvernement pour la nomination actuelle.

Les retards dans la nomination du PDG ont eu une incidence sur les activités de Travail sécuritaire NB

2.81 Nous pensons que ces retards ont eu une incidence sur les activités de Travail sécuritaire NB. Le personnel de la société nous a informés que des décisions importantes, telles que des modifications à la structure organisationnelle, avaient été retardées jusqu'à ce qu'un PDG permanent soit trouvé.

2.82 Nous croyons que des nominations gouvernementales opportunes sont essentielles pour s'assurer que le conseil et les cadres supérieurs sont en mesure de répondre aux défis quand ils se présentent et dirigent la société de manière efficace et efficiente.

Recommandation

2.83 **Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail coordonnent leurs efforts pour prendre des décisions en temps opportun à l'égard des futures nominations de Travail sécuritaire NB.**

Travail sécuritaire NB est inclus dans la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue

Le Ministère est tenu d'envoyer des lettres de mandat annuelles à Travail sécuritaire NB

2.84 La *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* est entrée en vigueur le 15 août 2014, occasionnant des exigences accrues en matière de reddition de comptes et de rapports pour Travail sécuritaire NB.

2.85 La *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* exige que le Ministère envoie une lettre de mandat à Travail sécuritaire NB qui renferme :

- les orientations stratégiques et opérationnelles;
- les attentes envers Travail sécuritaire NB en matière de rendement.

La loi en question exige aussi que la lettre de mandat soit approuvée par le Bureau du Conseil exécutif avant qu'elle soit remise à l'organisme de la Couronne.

2.86 Nous avons examiné les lettres de mandat émises par le Ministère. Les orientations fournies dans la lettre de mandat de septembre 2017 comprenaient, en autres :

- d'envisager l'élaboration d'une approche de la « *personne dans son ensemble* » dans la gestion des réclamations, y compris la considération de l'élément de santé mentale lié à la blessure ou l'invalidité à long-terme;
- de continuer de mettre en œuvre un programme d'excellence du rendement afin de s'harmoniser avec la direction du gouvernement envers l'amélioration continue;
- d'offrir en temps opportun des prestations d'indemnisation, de l'aide médicale, des services de réhabilitation et de retour au travail sécuritaire aux travailleurs blessés;
- de s'assurer que toutes les options sont envisagées pour minimiser les hausses de taux de 2018.

La lettre de mandat du Ministère incluait des attentes ambiguës et pouvait accroître les coûts pour les employeurs

2.87 Nous sommes d’avis que la lettre de mandat contenait une bonne partie du mandat de Travail sécuritaire NB prévu par la loi. Néanmoins, certaines attentes particulières sont ambiguës, comme « *envisager l’approche de la personne dans son ensemble* ». Le soin global de la personne peut être défini comme [Traduction] « *La mesure dans laquelle un fournisseur recueille et examine les aspects physiques, émotionnels et sociaux de la santé d’un patient et tient compte du cadre communautaire dans les soins au patient.* »⁸ Nous pensons que cela pourrait exercer des pressions sur le conseil pour donner une réponse lorsqu’il n’a peut-être eu aucune intention de suivre cette orientation.

2.88 Des décisions importantes de cette nature, peu importe l’intention, entraînent des coûts pour Travail sécuritaire NB qui sont assumés par les employeurs du Nouveau-Brunswick. Nous pensons que ces décisions ont besoin d’être examinées soigneusement par le conseil et mises en œuvre d’une façon pratique et économique.

2.89 Nous sommes d’avis que les lettres de mandat devraient fournir des orientations stratégiques, au besoin, de façon claire et concise. Les mesures prévues devraient donner des résultats qui peuvent être évalués et mesurés par le conseil de Travail sécuritaire NB et le Ministère.

Recommandation

2.90 **Nous recommandons que le ministère de l’Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail énonce clairement ses exigences et attentes dans la lettre de mandat.**

⁸ *Canadian Experts’ Views on the Importance of Attributes within Professional and Community-oriented Primary Healthcare Models*, Lévesque, J.-F., J. Haggerty, F. Burge, M.-D. Beaulieu, D. Gass, R. Pineault et D. Santor. 2012. *Healthcare Policy*. Vol 7 (Special Issue): 21-30.

Le Ministère n'était pas conforme à la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue

2.91 Nous nous attendions à ce que le Ministère se conforme à la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* en émettant les lettres de mandat. Notre examen a constaté ce qui suit :

- les lettres de mandat du Ministère n'ont pas été émises annuellement comme l'exige la loi;
- le Ministère n'a pas appliqué les exigences de Travail sécuritaire NB en matière de rapports en vertu de la Loi.

2.92 L'article 3(1) de la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* exige que le ministre responsable prépare annuellement une lettre de mandat. La première lettre de mandat que le Ministère a émise, en vigueur du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2016, a été signée par le ministre et la présidence du conseil en mai 2015, soit environ neuf mois après l'entrée en vigueur de la loi susmentionnée.

Le Ministère n'a pas émis de lettres de mandat annuelles

2.93 Le ministre a signé la deuxième lettre de mandat le 21 septembre 2017, soit plus de 17 mois après la date de fin de la première lettre. La lettre indiquait qu'elle était en vigueur de juin 2017 au 31 décembre 2018, soit une période de 19 mois. Nous sommes d'avis que ces lettres n'ont pas rencontré l'exigence annuelle de la loi.

Plans annuels requis en vertu de la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue

2.94 L'article 3(5) de la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* stipule « *Le ministre responsable remet la lettre mandat à l'organisme de la Couronne avant que ce dernier n'élabore son plan annuel.* »

Le ministre a approuvé un plan annuel de Travail sécuritaire NB qui ne respectait pas la Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue

2.95 Tandis que la deuxième lettre de mandat provenant du Ministère était en vigueur en juin 2017, le plan annuel soumis par Travail sécuritaire NB en réponse à cette lettre portait sur une période allant de janvier 2017 à décembre 2019. Travail sécuritaire NB aurait élaboré ce plan bien avant la réception de la lettre de mandat. Même si le plan ne respectait pas les exigences en matière de rapports selon la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue*, le ministre l'a approuvé dans une lettre du 26 septembre 2017 envoyée à Travail sécuritaire NB.

2.96 Selon nous, le fait d'émettre des lettres de mandat en vertu de la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* constitue une bonne pratique par le gouvernement. Cependant, ces lettres doivent être émises de façon à harmoniser avec le cycle de planification des sociétés de la

Couronne.

2.97 Nous sommes d’avis que le Ministère doit se conformer à la *Loi sur la reddition de comptes et l’amélioration continue* et en appliquer la conformité pour accroître l’efficacité de la reddition de comptes et des rapports sur le rendement conformément à l’intention des législateurs de la province.

Recommandation

2.98 Nous recommandons que le ministère de l’Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail se conforme aux exigences de la *Loi sur la reddition de comptes et l’amélioration continue* en :

- émettant annuellement des lettres de mandat;
- faisant respecter la présentation d’un plan annuel par Travail sécuritaire NB conformément aux exigences de la loi en question.

2.99 De façon générale, nous nous attendions à ce que le Ministère surveille les progrès accomplis par la société en vue de satisfaire les exigences et les attentes mentionnées dans sa lettre de mandat. Nous avons interviewé des membres clés du personnel du Ministère et leur avons demandé quel processus était en place pour s’assurer que Travail sécuritaire NB progressait en fonction des attentes mentionnées dans la lettre de mandat.

Le Ministère ne surveille pas le rendement de Travail sécuritaire NB pour ce qui est de répondre aux exigences et aux attentes des lettres de mandat.

2.100 Les membres du personnel du Ministère à qui nous avons parlé ont indiqué que le Ministère ne surveille pas ni évalue activement les progrès réalisés par Travail sécuritaire NB par rapport aux exigences de la lettre de mandat. On nous a dit que le ministre peut rencontrer le conseil deux fois par année et discuter des progrès, mais le Ministère n’évalue pas le niveau auquel Travail sécuritaire NB répond aux attentes et ne fournit pas une rétroaction documentée au conseil.

2.101 Nous avons remarqué que le conseil avait présenté un rapport non sollicité sur l’état d’avancement au Ministère en décembre 2017, soulignant les progrès accomplis par rapport aux attentes mentionnées dans la lettre de mandat, mais il n’avait reçu aucune rétroaction sur ce document de la part de Ministère à la fin de notre audit.

2.102 Nous estimons qu'il est important pour les ministères responsables de surveiller le rendement des organismes de la Couronne et de leur donner de la rétroaction. Il ne sert pas à grand-chose de rédiger des lettres de mandat et d'autres directives en matière de rendement si l'on n'a pas l'intention de surveiller le rendement et d'en rendre compte.

Recommandation

2.103 Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail surveille les progrès accomplis par Travail sécuritaire NB en vue de répondre aux exigences et attentes fournies dans les lettres de mandat du Ministère et en rende compte publiquement.

Pratiques du conseil de Travail sécuritaire NB

2.104 Nous avons examiné les structures et les pratiques dont le conseil de Travail sécuritaire NB se sert pour surveiller les activités de la société. Nous nous attendions à ce que le conseil suive les meilleures pratiques établies pour les conseils d'administration et maintienne la composition et les compétences du conseil et de ses comités pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance.

2.105 Le conseil est tenu par la loi de représenter les organismes d'intervenants clés en s'assurant que les groupes de travailleurs et d'employeurs sont également représentés au conseil. Nous avons examiné la composition et les autres caractéristiques clés par rapport à d'autres administrations au Canada avant d'évaluer les meilleures pratiques du conseil de Travail sécuritaire NB.

2.106 La pièce 2.8 présente une comparaison entre administrations des structures et des caractéristiques des conseils d'administration des commissions des accidents au travail au Canada.

Pièce 2.8 – Comparaison entre administrations des structures et caractéristique des conseils des commissions des accidents au travail

Comparaison entre administrations des structures et caractéristique des conseils des commissions des accidents au travail					
	N.-B.	T.-N.-L.	Î.-P.-É.	N.-É.	Commentaires du VGNB
Membres / administrateurs du conseil	11 ou plus	10	9	10	Le N.-B. a l'un des plus grands conseils au Canada.
Composition du conseil	Président Vice-président Représentants des travailleurs et employeurs PDG	Président Vice-président Représentants des travailleurs et employeurs PDG	Président Vice-président Représentants des travailleurs et employeurs	Président Vice-président Représentants des travailleurs et employeurs	La composition du conseil est généralement cohérente avec celles d'autres conseils. <i>Cinq autres conseils ont des membres du grand public.</i>
Droits de vote¹	La présidence peut voter pour briser une égalité. Le vice-président peut voter.	Le président et le vice-président peuvent voter.	Le président peut voter pour briser une égalité. Le vice-président peut voter.	Le président peut voter pour briser une égalité. Le vice-président ne peut pas voter.	Le PDG ne peut pas voter au N.-B.
Membres du conseil	Temps partiel	Temps partiel	Temps partiel	Temps partiel	La majorité des administrations ont des postes à temps partiel. <i>L'Ontario, le Québec et la Saskatchewan ont un président à temps plein.</i>
Nommés par le lieutenant-gouverneur (LG)/ gouvernement	Oui	Oui	Oui	Oui	Le Manitoba, la Saskatchewan, la C.-B. et le Yukon exigent une certaine forme de consultation avec les travailleurs et les employeurs.
Mandat (années)² des membres du conseil	Jusqu'à 4	Aucune mention dans la loi	3	5 pour le président et le vice-président et 4 pour les membres	Toutes les administrations permettent des nominations pour des mandats supplémentaires. Le N.-B. a fixé une limite de 2 mandats.
<p><i>Remarque</i></p> <p>1- Travail sécuritaire a indiqué qu'il n'existe aucune restriction sur le droit de vote du président selon la loi.</p> <p>2- Les mandats des membres du conseil de Travail sécuritaire NB ont été changés au moyen de modifications législatives en 2016.</p> <p>Source : Association des commissions des accidents du travail du Canada –à jour en date du 31 décembre 2016 (données non auditées)</p>					

2.107 La pièce 2.8 illustre les similitudes et les différences entre les conseils d'administration des commissions des accidents au travail au Canada atlantique. Bien qu'il existe des différences, plusieurs conseils sont structurés de façon très semblable et les nominations sont faites par le gouvernement.

Aperçu des meilleures pratiques du conseil

2.108 Nous avons examiné plusieurs sources de meilleures pratiques pour un conseil et avons évalué dans quelle mesure les pratiques du conseil de Travail sécuritaire NB se comparent aux domaines de rendement clés.

2.109 La pièce 2.9 présente un aperçu des meilleures pratiques clés que nous avons examinées dans le cadre des travaux d'audit.

Pièce 2.9 – Pratiques du conseil de Travail sécuritaire NB

Pratiques du conseil de Travail sécuritaire NB	
Pratique du conseil évaluée	Constatation du VGNB
Mise à jour régulière de la politique du conseil en matière de gouvernance	Répond à l'attente
Code de déontologie et d'éthiques organisationnelles	Répond à l'attente
Politique sur les conflits d'intérêts	Répond à l'attente
Descriptions des postes des membres du conseil	Répond à l'attente
Structure et pratiques des comités du conseil	Doit être améliorée
Grille de compétences du conseil	Doit être améliorée
Planification du recrutement et de la relève du conseil et du PDG	Doit être améliorée
Auto-évaluation du rendement du conseil	Doit être améliorée
Documents et raisons des décisions prises par le conseil	Doit être améliorée
Trousses d'information du conseil (qualité, quantité et présentation en temps opportun)	Doit être améliorée
Orientation du conseil	Doit être améliorée
Planification du perfectionnement du conseil	Doit être améliorée
<i>Les sources des meilleures pratiques en matière de gouvernance sont incluses à l'annexe II</i>	

Le conseil a élaboré une politique en matière de gouvernance et d'autres meilleures pratiques

2.110 Comme le souligne la pièce 2.9, notre examen des pratiques du conseil de 2015 à 2017 a révélé que le conseil avait élaboré et mis en œuvre certaines des meilleures pratiques clés, dont :

- une mise à jour régulière de la politique en matière de gouvernance, comprenant un code de déontologie et

- des directives relatives aux conflits d'intérêts;
- un processus de recrutement et d'interview pour le poste de PDG;
- des descriptions des postes des membres du conseil.

Les pratiques en matière de gouvernance du conseil ont besoin d'être améliorées

2.111 Même si le conseil a amélioré ses pratiques en matière de gouvernance, nous avons relevé un certain nombre de domaines clés où nous croyons qu'il faut apporter d'autres améliorations.

Comités du conseil de Travail sécuritaire NB

2.112 Le conseil de Travail sécuritaire NB est appuyé par trois comités qui sont précisés dans sa politique en matière de gouvernance, à savoir :

- le Comité d'évaluation des services financiers;
- le Comité d'évaluation des services de travail sécuritaire;
- le Comité d'examen des accidents mortels.

2.113 Nous nous sommes concentrés sur les comités d'évaluation des services financiers et d'évaluation des services de travail sécuritaire en raison du caractère régulier de leur fonction et de l'incidence directe sur les activités de Travail sécuritaire NB.

2.114 Les rôles de ces comités sont précisés dans la politique en matière de gouvernance de Travail sécuritaire NB :

« Le Comité d'évaluation des services financiers a pour objectif de permettre au conseil d'administration de s'acquitter de ses responsabilités de gouvernance en matière de politiques, d'activités et de présentation de rapports relativement aux services financiers en vertu de la Loi sur la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail et le Tribunal d'appel des accidents au travail, de la Loi sur les accidents du travail, de la Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail et la Loi sur l'indemnisation des pompiers. Les membres du Comité s'acquitteront également des responsabilités d'un comité de vérification. »⁹

« Le Comité d'évaluation des services de travail

⁹ Politique 41-002 de Travail sécuritaire NB – Énoncé de gouvernance – Annexes A et B

sécuritaire a pour objectif de permettre au conseil d'administration de s'acquitter de ses responsabilités de gouvernance en évaluant les programmes et les activités de prévention, d'indemnisation et de réadaptation. »¹⁰

Les faiblesses des comités du conseil

2.115 Notre audit a cerné des faiblesses dans le fonctionnement des comités du conseil de Travail sécuritaire NB, dont :

- pas de compétences déterminées pour les membres des comités;
- les comités ne sont pas efficaces;
- aucune évaluation du rendement des comités.

Pas de compétences élaborée pour les membres des comités

2.116 Nous nous attendions à ce que le conseil dispose de compétences requises distinctes documentées pour les membres des comités. Nous avons constaté que, même si l'énoncé de gouvernance affichait des profils pour les membres du conseil d'administration, aucune compétence n'avait été élaborée explicitement pour les comités.

2.117 Les comités exécutent des fonctions relativement spécialisées et exigent que les membres possèdent des compétences nécessaires pour s'acquitter efficacement des responsabilités des comités. Les compétences requises sont donc importantes pour s'assurer que les membres d'un comité possèdent l'expérience et les compétences nécessaires pour s'acquitter du mandat du comité.

Les comités de Travail sécuritaire NB ne sont pas efficaces

2.118 Nous nous attendions à ce que les comités soient présidés par un membre nommé par le conseil et que seuls les membres nécessaires nommés par le conseil participent pour accomplir les travaux du comité. Le président du comité ferait ensuite rapport au conseil d'administration et formulerait des recommandations, au besoin. Nous avons constaté que les comités sont toujours présidés par la présidence du conseil et la participation aux réunions des comités du conseil inclut souvent des administrateurs qui ne sont pas membres des comités en question.

¹⁰ Ibid.

2.119 Avoir la majorité sinon la totalité des membres du conseil présents à une réunion de comité va à l'encontre du but et s'avère moins efficace, car le sujet pourrait simplement être discuté pendant une réunion régulière du conseil.

2.120 Au cours de nos entrevues avec les membres du conseil, certains ont indiqué que des non-membres des comités participaient aux réunions des comités:

- pour leur permettre d'avoir plus de précisions sur les sujets;
- pour permettre aux nouveaux membres du conseil d'acquérir plus de connaissances sur les activités de Travail sécuritaire NB et les fonctions des comités;
- pour réduire le temps consacré aux questions des comités à la réunion régulière du conseil;
- parce qu'ils sont déjà en ville pour les réunions régulières du conseil.

Les non-membres des comités du conseil ont reçu des indemnités quotidiennes

2.121 Lorsque nous avons examiné les indemnités quotidiennes réclamées par les membres du conseil, nous avons trouvé des cas où des membres du conseil ont été payés pour leur participation à des réunions de comité dont ils ne sont pas membres. Nous nous attendions à ce que seuls les membres d'un comité soient payés pour avoir participé aux réunions du comité. Même si ces montants n'étaient pas élevés par rapport aux activités de Travail sécuritaire NB, ils représentent des frais qui auraient pu être évités.

Le conseil n'évalue pas le rendement des comités

2.122 Nous nous attendions aussi à ce que le conseil évalue régulièrement le rendement des comités. Nous avons constaté que le conseil n'a pas évalué le rendement des comités au cours de la période étudiée.

2.123 L'évaluation du rendement d'un comité donne au conseil d'administration la confiance dans la capacité des membres du comité de s'acquitter de leurs responsabilités de manière efficace et efficiente. Elle permet aussi au conseil de cibler le perfectionnement des membres du conseil dans des domaines comme la gestion financière afin d'accroître la confiance dans les travaux du comité. Nous estimons que cela réduirait le besoin d'avoir la participation de tous les membres du conseil aux réunions des comités.

Recommandation

2.124 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB examine les structures et les pratiques de ses comités afin de :

- sélectionner un membre participant du conseil pour présider les comités;
- s'assurer que les indemnités quotidiennes sont versées seulement aux membres des comités pour des réunions des comités;
- s'assurer que la composition est alignée avec les besoins du conseil et que les compétences sont suffisantes pour répondre aux exigences du comité;
- élaborer et mettre en œuvre les compétences pour les membres des comités;
- élaborer et mettre en œuvre un plan pour évaluer annuellement le rendement des comités.

Aucun plan de relève pour le conseil ou le PDG

2.125 Nous nous attendions à ce que Travail sécuritaire NB dispose de plans de relève documentés pour les membres du conseil et le poste de PDG. Cependant, nous avons constaté qu'aucun plan de relève n'existe pour ces postes.

2.126 Par exemple, au cours de 2014 et d'une partie de 2015, les postes de président et de vice-président du conseil ont tous les deux été vacants en même temps. Par conséquent, le conseil ne pouvait pas constituer un quorum pour mener des activités pour une période de presque quatre mois. Au cours des entrevues que nous avons menées, on nous a dit que cette situation avait grandement touché la capacité du conseil à fonctionner et retardé d'importantes décisions du conseil.

Les nominations des membres au conseil ne sont pas toujours échelonnées

2.127 Nous avons remarqué que les nominations des membres au conseil ne sont pas toujours échelonnées, ce qui fait en sorte qu'un certain nombre de membres du conseil pourraient quitter leur poste en même temps. Par exemple, les personnes qui ont occupé les postes de président et de vice-président ont été nommées tous les deux pour la même période en 2015. Si les deux avaient quitté leur poste à la fin de leur mandat, le conseil n'aurait pas été en mesure de constituer un quorum, comme ce fut le cas à la fin de 2014.

2.128 Nous avons également remarqué que quatre membres du conseil ont un mandat qui prend fin en juillet 2019. Même si ces mandats peuvent être renouvelés, c'est une mauvaise pratique d'avoir plusieurs membres avec les

mêmes dates de fin de mandat. Nous avons constaté qu'une modification apportée à la Loi sous l'article 9(8.1) en 2016 permet maintenant qu'un membre du conseil, malgré l'expiration de son mandat, demeure en fonction jusqu'à « *sa démission, sa renomination ou son remplacement* ».

2.129 Le fait de ne pas échelonner les mandats risque de nuire à la continuité des activités et d'avoir une incidence sur la capacité du conseil de gouverner efficacement. Plusieurs postes vacants du conseil pendant une courte période peuvent réduire de manière importante l'expérience et les connaissances générales au niveau du conseil, ce qui occasionne des efforts de reconstruction et une surveillance inefficace par le conseil.

2.130 Nous sommes d'avis qu'une stratégie de relève réduirait l'incertitude entourant les nominations au conseil et le risque que plusieurs membres quittent leur poste en même temps.

Recommandations

2.131 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail élaborent, documentent et mettent en œuvre conjointement une stratégie de relève pour assurer :

- le recrutement en temps opportun de tous les postes du conseil, y compris le président et vice-président;
- un échelonnement efficace des mandats des membres du conseil.

2.132 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore, documente et mette en œuvre une stratégie de relève pour le poste de président et chef de la direction.

Le protocole d'entente de 2017 incluait une grille de compétences

2.133 Nous avons examiné la politique en matière de gouvernance que le conseil a élaborée et le protocole d'entente signé par le Ministère et Travail sécuritaire NB, décrivant les rôles et responsabilités de chaque organisme. Nous avons constaté qu'une grille de compétences pour les membres du conseil avait été élaborée et jointe au protocole d'entente en 2017.

La mise en œuvre de la grille de compétences du conseil est incomplète

2.134 Comme la grille de compétences faisait partie du protocole d'entente à la mi-2017, nous nous attendions à ce qu'elle soit utilisée pour évaluer ce qui était requis dans les nominations de nouveaux membres qui sont intervenues

depuis cette date. Toutefois, lorsque nous avons examiné les nominations, nous n'avons trouvé aucun élément démontrant que les qualifications des nouveaux membres du conseil étaient fondées sur les compétences et habiletés requises par le conseil.

2.135 Lorsque nous avons demandé aux membres du personnel de Travail sécuritaire NB si la grille avait servi pour les nominations faites en 2017, ils nous ont indiqué qu'elle avait été récemment établie et serait utilisée dans les nominations futures.

2.136 Nous avons été heureux de l'élaboration récente de la grille de compétences par le conseil et le Ministère. Nous pensons que le conseil devrait développer, améliorer et utiliser davantage cette information pour les nominations futures au conseil.

Recommandation

2.137 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB développe pleinement et actualise régulièrement la grille de compétences du conseil, et s'en serve pour, à tout le moins :

- évaluer les besoins en perfectionnement des membres du conseil;
- recenser les occasions de perfectionnement pour les membres du conseil;
- recruter de nouveaux membres du conseil pour répondre aux besoins en matière de compétences et d'habiletés.

Les pratiques d'évaluation du conseil sont faibles

2.138 Nous nous attendions à ce que le conseil effectue régulièrement une auto-évaluation globale et des évaluations des membres, mais nous avons constaté que le conseil n'avait pas réalisé :

- des auto-évaluations globales au cours de la période allant de 2014 à 2016;
- des évaluations de la présidence et de la vice-présidence;
- des évaluations individuelles des membres du conseil.

2.139 Bien que nous n'ayons pas trouvé d'auto-évaluation du conseil réalisée au cours de notre période d'audit, nous avons constaté que le conseil avait amorcé un processus d'auto-évaluation à la fin de 2017.

2.140 Les évaluations de rendement individuelles révéleraient les domaines où les membres ont besoin plus de perfectionnement. Le conseil pourrait ensuite se servir de ces renseignements pour concentrer les efforts futurs en matière de perfectionnement pour les membres et améliorer les compétences générales du conseil.

Recommandation

2.141 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore des attentes en matière de rendement pour les postes du conseil et entreprenne des évaluations de rendement annuelles pour au moins la présidence du conseil.

Les dossiers du conseil pour appuyer la justification des décisions ont besoin d'être améliorés

2.142 Nous avons examiné les procès-verbaux des diverses réunions du conseil et des comités tenues de 2015 jusqu'en 2017. Nous nous attendions à ce que les décisions clés et leur justification soient documentées dans les procès-verbaux ou un compte-rendu des décisions du conseil. Nous avons cependant constaté que :

- le conseil ne tient pas un compte-rendu des décisions distinct;
- les procès-verbaux n'étaient pas toujours détaillés et ne contenaient pas les raisons ayant motivé les décisions prises.

2.143 Même si le conseil tient un compte-rendu des motions et des décisions finales dans les procès-verbaux de ses réunions, les documents ne donnaient pas généralement de précisions, dont une justification claire pour les décisions prises. Le conseil lui-même a attiré l'attention sur ce point lors d'une réunion en décembre 2016. Nous avons observé des améliorations dans les procès-verbaux de 2017 par rapport à ceux des années antérieures. Il semble que le conseil a pris des mesures pour améliorer les procès-verbaux avant la fin de notre audit.

2.144 Nous pensons qu'il est important de tenir des dossiers exacts et suffisamment détaillés pour permettre à un organisme de bien documenter les décisions clés et fournir le soutien pour les décisions prises par le conseil.

Le volume et la présentation en temps opportun des troupes d'information du conseil ont besoin d'être améliorés

2.145 Même si les troupes d'information que nous avons examinées semblaient être complètes, les membres du conseil que nous avons interviewés ont indiqué que la quantité globale et la présentation en temps opportun de l'information étaient parfois problématiques. Les membres ont précisé qu'ils pouvaient avoir une semaine pour examiner 700 pages de renseignements détaillés.

2.146 Accorder aux membres du conseil suffisamment de temps pour bien se préparer pour les réunions améliore la qualité du processus de prise de décision et permet aux réunions de se dérouler plus efficacement.

Recommandation

2.147 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB fournisse les troupes d'information du conseil bien à l'avance des réunions du conseil et mette l'accent sur les renseignements présentés pour répondre aux exigences en matière de prise de décision du conseil en ayant recours à des documents comme des résumés.

Aucun plan documenté en matière d'orientation et de perfectionnement du conseil

2.148 Même si nous croyons que Travail sécuritaire NB offre une bonne séance d'orientation aux nouveaux membres du conseil, nous avons constaté que ce n'était pas un processus bien défini. Il pourrait être amélioré en l'officialisant au moyen d'un programme d'orientation documenté.

2.149 Nous avons aussi remarqué que Travail sécuritaire NB ne possède pas de plans de perfectionnement pour aider les membres du conseil à obtenir une formation adaptée à leurs besoins personnels. Cela est particulièrement important pour les nouveaux membres et ceux participant à des comités.

Recommandation

2.150 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore, documente et mette en œuvre un programme d'orientation pour les nouveaux membres et un plan de perfectionnement pour tous les membres du conseil.

Planification stratégique et gestion des risques

2.151 Nous nous attendions à ce que le conseil entreprenne un processus de planification stratégique et surveille le rendement de l'organisme relativement à son mandat, ses buts et ses objectifs.

Le conseil surveille annuellement la stratégie et les risques

2.152 Nous avons observé que le conseil actualise annuellement son plan stratégique. Cet exercice, qui s'étend sur plusieurs jours, comprend un examen du rendement de

l'organisme ainsi qu'un examen de l'environnement des risques organisationnels. Le résultat consiste en un plan stratégique pluriannuel et un registre des risques organisationnels.

Les plans stratégiques sont incohérents et incomplets

2.153 Même si le processus de planification global semble être bien défini dans la politique et rigoureux en pratique, nous avons remarqué que le conseil a modifié fréquemment ses stratégies, notamment ses buts stratégiques. À certains moments, la société ne semblait pas être préparée pour mettre pleinement en place de nouveaux buts et évaluer, de façon efficace, les résultats des stratégies. Ceci a donné lieu à des plans stratégiques incohérents et incomplets.

2.154 Nous avons constaté que la lettre de mandat du Ministère précisait que les responsabilités qui y étaient décrites devaient faire partie du plan stratégique de Travail sécuritaire NB. Pour cette raison, nous nous attendions à ce que le plan stratégique réponde aux exigences énoncées dans la lettre de mandat de fournir des buts, des objectifs, des mesures de rendement clés et des cibles.

Il existe des écarts entre le plan stratégique de Travail sécuritaire NB et la lettre de mandat du Ministère

2.155 Notre analyse a révélé des écarts dans le plan stratégique de Travail sécuritaire NB où des exigences mentionnées dans le mandat n'ont pas été abordées. En outre, la lettre de mandat enjoint à Travail sécuritaire NB de soumettre un plan annuel aux fins de publication sur le site Web du Ministère. Nous avons constaté que le conseil a soumis sa stratégie pluriannuelle au lieu d'un plan annuel. À notre avis, le plan annuel devrait être distinct de la stratégie pluriannuelle.

2.156 Il est important que Travail sécuritaire NB soit responsable de l'ensemble de son mandat pour démontrer qu'il s'harmonise avec l'orientation donnée par le Ministère en vertu de la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue*.

La surveillance des cibles de rendement de Travail sécuritaire NB par le conseil nécessite des améliorations

2.157 Les plans stratégiques pluriannuels contiennent des buts et des objectifs qui communiquent l'orientation stratégique de l'organisme. Nous nous attendions à ce que Travail sécuritaire NB rende compte des indicateurs de rendement clés pour démontrer les progrès accomplis par rapport à ses buts et objectifs stratégiques.

2.158 Travail sécuritaire NB produit des rapports de responsabilisation trimestriels pour rendre compte

publiquement de son rendement. Notre analyse a montré que les buts stratégiques comportaient des mesures de rendement, mais pas toutes les mesures de rendement avaient des cibles. En outre, les cibles ne sont pas toujours bien définies et communiquées clairement.

2.159 En l'absence de cibles clairement définies et communiquées, il est difficile d'évaluer si Travail sécuritaire NB a réussi à atteindre ses objectifs stratégiques pendant la période de rapport.

Recommandation

2.160 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB, dans le cadre de sa planification annuelle et de ses processus d'établissement de rapports :

- **élabore pleinement des buts et objectifs stratégiques à long terme et définisse des cibles mesurables pour tous les indicateurs de rendement clés;**
- **inclue les exigences stratégiques mentionnées dans la lettre de mandat du gouvernement dans le cadre de son processus de planification stratégique;**
- **élabore un plan d'action opérationnel conçu pour mettre en œuvre l'orientation stratégique à long terme de la société;**
- **soumette au Ministère un plan annuel qui se concentre sur les buts et objectifs qu'elle a l'intention d'atteindre sur la période du plan, tel que l'exige la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue*.**

Le processus d'évaluation du rendement du PDG est inadéquat

2.161 Alors que nous nous attendions à ce que le conseil ait élaboré un processus bien défini et documenté pour évaluer le rendement du PDG, nous avons constaté que ce n'était pas le cas.

Pas d'attentes en matière de rendement pour le PDG

2.162 Le poste de PDG est un lien essentiel entre les activités de surveillance exercées par le conseil et l'exploitation de Travail sécuritaire NB. Nous n'avons rien trouvé qui montre que le conseil avait établi des attentes en matière de rendement pour le poste de PDG par rapport auxquelles le rendement pouvait être évalué de manière équitable et objective.

2.163 Nous nous attendions aussi à ce que le conseil tienne le PDG responsable de la mise en œuvre de la stratégie de la société. Les progrès réalisés en vue d'atteindre les buts et

objectifs stratégiques devraient faire partie de l'évaluation du rendement du PDG.

Faible évaluation du rendement du PDG

2.164 Le seul élément probant que nous avons reçu au sujet de l'évaluation du rendement du PDG effectuée par le conseil était incomplet, fondé sur une simple opinion et non lié aux buts et objectifs de la société.

2.165 Nous estimons que l'évaluation du PDG est une fonction essentielle pour les conseils. Il est impératif que le PDG comprenne clairement les attentes du conseil afin de diriger les activités pour les atteindre.

2.166 Une composante clé d'un système de contrôle stratégique est d'assurer l'harmonisation avec le plan stratégique pour l'ensemble de l'organisme. À notre avis, lier le rendement du PDG à la stratégie assurera qu'elle devienne une priorité.

Recommandation

2.167 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB :

- **établit une entente de rendement avec le PDG qui lie son rendement à la stratégie et aux résultats de la société;**
- **effectue une évaluation annuelle du rendement du PDG par rapport aux attentes documentées.**

Rémunération et frais de Travail sécuritaire NB

2.168 La lettre de mandat de 2015-2016 que le Ministère a remis à Travail sécuritaire NB incluait une attente [Traduction] « *que Travail sécuritaire NB offre une compensation et des avantages sociaux aux cadres et à son personnel non syndiqué qui sont cohérents avec ceux offerts pour un travail semblable dans les Parties I, II et III* ». La lettre de 2017 a retiré les renvois aux Parties II et III. Cela signifie que le gouvernement désirait que la rémunération et les avantages sociaux de Travail sécuritaire NB soient comparables à la Partie I des services publics de la province.

2.169 Nous avons examiné le modèle de rémunération et d'avantages sociaux de Travail sécuritaire NB, notamment en ce qui a trait aux membres du conseil et aux cadres supérieurs de la société. Nous avons interviewé des membres du personnel des ressources humaines de Travail sécuritaire NB et du Conseil du Trésor.

2.170 La rémunération versée aux membres du conseil est fondée sur les indemnités quotidiennes pour toutes les activités du conseil, dont :

- la participation aux réunions du conseil et des comités;
- la préparation pour les réunions du conseil et des comités;
- le déplacement vers l'emplacement des réunions du conseil et des comités.

La rémunération des membres du conseil est inchangée depuis 1994

2.171 Nous avons examiné les indemnités quotidiennes versées aux membres du conseil. Nous nous attendions à ce que le taux payé aux membres pour leurs services soit revu périodiquement et ajusté si nécessaire. Nous avons constaté que l'indemnité quotidienne actuelle de 200 \$ pour les membres du conseil et de 400 \$ pour la présidence n'a pas été modifiée depuis 1994.

Aucun problème important à l'égard des paiements d'indemnités quotidiennes aux membres du conseil en 2015 et 2016

2.172 Nous avons testé les indemnités quotidiennes versées aux membres du conseil en 2015 et 2016 dans le cadre de nos procédures d'audit afin de déterminer si les paiements avaient été effectués selon la politique. À part la constatation au sujet des indemnités quotidiennes des comités mentionnée précédemment, nous n'avons observé aucun problème important à l'égard des paiements d'indemnités quotidiennes aux membres du conseil.

Les frais de la présidence du conseil ont augmenté considérablement depuis 2014

2.173 Nous avons remarqué qu'en raison de la nature à temps plein de la rémunération de l'actuelle présidence du conseil, le coût annuel pour ce poste a atteint environ 150 000 \$, représentant le triple des montants de 2014.

Le système de rémunération de Travail sécuritaire NB a été revu en 2014

2.174 En 2014, les services d'un expert-conseil ont été retenus pour aider Travail sécuritaire NB à examiner le modèle de rémunération existant et mieux harmoniser la rémunération de la société avec un marché comparable.

2.175 Nous avons examiné les résultats de ce travail pour déterminer si le nouveau modèle était comparable à la Partie I des services publics de la province conformément aux lettres de mandat.

Les services publics du Nouveau-Brunswick n'ont pas été inclus dans l'analyse comparative de la rémunération

2.176 Nous avons remarqué que Travail sécuritaire NB n'a pas inclus les Parties I, II et III des services publics de la province dans le cadre du marché que la société a utilisé pour faire une analyse comparative de la rémunération appropriée pour les postes au sein de l'organisme.

2.177 Le conseil a approuvé une combinaison à pondération égale de deux marchés :

- un marché du Canada atlantique comprenant des participants du secteur privé et de l'ensemble du secteur public;
- le marché pancanadien des entités de l'ensemble du secteur public.

2.178 Lorsque nous avons examiné les deux marchés de comparaison dans les documents que Travail sécuritaire NB nous a fournis, nous avons noté seulement deux références à des sociétés de la Couronne (Partie IV) du gouvernement du Nouveau-Brunswick : la Société des loteries de l'Atlantique et la Corporation de portefeuille Énergie Nouveau-Brunswick. Il n'y avait aucun autre organisme du secteur public du Nouveau-Brunswick inclus dans les documents fournis.

2.179 Nous avons demandé à Travail sécuritaire NB pourquoi la société n'avait pas inclus le secteur public du Nouveau-Brunswick, mais elle ne nous a donné aucune raison claire autre qu'il ne faisait pas partie de l'étude de marché de l'expert-conseil.

2.180 Nous avons aussi si Travail sécuritaire NB avait communiqué avec le gouvernement pour obtenir des renseignements sur la rémunération et s'assurer que le processus était compatible avec les processus des services publics du Nouveau-Brunswick. Les membres du personnel de Travail sécuritaire NB nous ont indiqué qu'ils n'avaient pas communiqué avec le gouvernement pendant le processus.

Les postes de direction et professionnels ont bénéficié de l'analyse comparative de marché

2.181 Notre examen du processus et nos discussions avec les membres du personnel de Travail sécuritaire NB ont révélé que le marché sélectionné pour l'analyse comparative de la rémunération se traduirait par une augmentation de la rémunération pour les professionnels et les gestionnaires et une diminution de la rémunération pour le personnel administratif.

2.182 De façon générale, Travail sécuritaire NB a indiqué que la mise en œuvre du modèle de 2014 entraînerait une diminution nette à l'échelle des postes non syndiqués en raison des baisses importantes des salaires du personnel administratif. Travail sécuritaire NB n'a pas été en mesure de nous donner le montant exact des économies potentielles provenant des baisses de salaire.

2.183 Le conseil a décidé de mettre en œuvre le modèle de 2014, mais en a retardé l'incidence sur les membres du personnel actuels qui verraient les diminutions de salaire qu'au moment où le poste devient vacant et un nouveau membre du personnel est engagé. Par conséquent, les économies émanant du modèle seraient réalisées lorsque les membres du personnel actuels quitteraient leurs postes. Le montant des économies potentielles serait aussi touché par tout nouveau poste ou par des modifications apportées aux postes existants.

Le conseil a approuvé la mise en œuvre du nouveau modèle de compensation

2.184 Le conseil a approuvé la mise en œuvre du nouveau modèle de compensation pendant une réunion tenue le 21 avril 2015, avec une mise en œuvre rétroactive au 1^{er} janvier 2015. L'augmentation estimative de la rémunération était de l'ordre de 385 000 \$ à ce moment.

La décision du conseil relative au modèle de rémunération ne répondait pas à l'attente mentionnée dans la lettre de mandat

2.185 Comme indiqué ci-dessus, dans la lettre de mandat émise par le Ministère et entrant en vigueur le 1^{er} avril 2015, ce dernier s'attendait à ce que le conseil s'assure que la rémunération du personnel non syndiqué de Travail sécuritaire NB soit cohérente avec celle des services publics de la province. Les documents que nous avons examinés montrent que les cadres supérieurs et les membres du conseil Travail sécuritaire NB connaissaient cette attente avant de prendre leur décision finale concernant le modèle de rémunération. Nous n'avons vu aucune référence à une prise en compte des attentes mentionnées dans la lettre de mandat dans le procès-verbal du conseil lié à cette décision.

Recommandation**2.186 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB :**

- **inclue les entités comparables du secteur public du Nouveau-Brunswick lorsque la société entreprend des comparaisons de marché de la rémunération afin de répondre aux exigences de la lettre de mandat;**
- **maintienne des justifications clairement documentées pour les décisions prises qui ne s'alignent pas avec les lettres de mandat du Ministère.**

La rémunération des cadres supérieurs de Travail sécuritaire NB dépasse celle du secteur public du Nouveau-Brunswick

2.187 Comme nous le soulignons plus haut, les lettres de mandat du Ministère incluaient une attente que la rémunération du personnel non syndiqué et des cadres soit cohérente avec celle des services publics. Lorsque nous avons comparé la rémunération de Travail sécuritaire NB pour ses cadres supérieurs à celle de la Partie I des services publics de la province, nous avons constaté que la rémunération des cadres supérieurs de la société était plus élevée.

2.188 La pièce 2.10 présente une comparaison des échelles salariales des cadres supérieurs de Travail sécuritaire NB et de la Partie I des services publics de la province au 1^{er} avril 2017. Les postes de la Partie I des services publics que nous avons choisis pour ce tableau auraient des niveaux de pouvoirs analogues aux postes de Travail sécuritaire NB.

Pièce 2.10 – Comparaison des échelles salariales de Travail sécuritaire NB avec celles de la Partie I des services publics de la province (\$)

Comparaison des échelles salariales de Travail sécuritaire NB avec celles de la Partie I des services publics de la province (\$)				
Poste	Échelon 1	Échelon 2	Échelon 3	Échelon 4
PDG de Travail sécuritaire NB	222 278 \$	235 352 \$	248 428 \$	261 503 \$
Sous-ministre II	159 120	167 076	175 422	184 184
Écart	63 158 \$	68 276 \$	73 006 \$	77 319 \$
Écart en %	40 %	41 %	42 %	42 %
V.-P. de Travail sécuritaire NB	152 131 \$	161 079 \$	170 028 \$	178 977 \$
Échelle 12 des services publics	128 726	130 234	131 820	133 380
Écart	23 405 \$	30 845 \$	38 208 \$	45 597 \$
Écart en %	18 %	24 %	29 %	34 %
<i>Remarques :</i>				
1- Échelles salariales de Travail sécuritaire NB en vigueur le 1 ^{er} janvier 2017. Échelles salariales de la province du Nouveau-Brunswick en vigueur en avril 2017.				
2- Les échelles salariales du gouvernement comportent plus d'échelons d'augmentation que celles de Travail sécuritaire NB. Nous avons utilisé les quatre échelons supérieurs de l'échelle gouvernementale pertinente ci-dessus pour correspondre aux quatre échelons de Travail sécuritaire NB.				
Sources : Travail sécuritaire NB et gouvernement du Nouveau-Brunswick (données non auditées)				

2.189 La pièce 2.10 fait ressortir les écarts entre les cadres supérieurs de Travail sécuritaire NB et la Partie I des services publics de la province.

Les augmentations annuelles de Travail sécuritaire NB ne sont pas fondées sur le mérite

2.190 Les membres de la direction de Travail sécuritaire NB nous ont dit que les augmentations salariales annuelles ne sont pas fondées sur le mérite (liées au rendement). Les augmentations sont accordées annuellement à moins qu'un rendement insuffisant important soit relevé et cela est rarement le cas. Les employés de Travail sécuritaire NB progressent normalement du premier au quatrième échelon en trois ans. Pour les cadres supérieurs signalés plus haut, cela représente une augmentation de 18 % de leur salaire en plus de l'augmentation pour le coût de la vie de l'échelle.

2.191 En plus de notre examen de la rémunération, nous avons comparé les avantages sociaux que Travail sécuritaire NB accorde aux cadres supérieurs avec ceux prévus par la Partie I des services publics de la province.

2.192 La pièce 2.11 fait état de cette comparaison, mettant l'accent seulement sur les avantages sociaux qui sont sensiblement différents.

Pièce 2.11 – Comparaison des avantages sociaux de Travail sécuritaire NB avec ceux de la Partie I des services publics de la province

Comparaison des avantages sociaux de Travail sécuritaire NB avec ceux de la Partie I des services publics de la province		
Type d'avantages sociaux	Travail sécuritaire NB	Services publics
Allocation d'automobile	PDG – 1 000 \$ par mois Vice-président – 600 \$ par mois	Sous-ministre – environ 559 \$. <i>Voir la remarque 1 ci-dessous.</i>
Congé annuel	Jusqu'à 30 jours par année après 19 ans de service	Jusqu'à 25 jours par année après 20 ans de service
Congé de maladie	S'accumule à raison de 1,5 jour par mois jusqu'à un maximum de 240 jours	S'accumule à raison de 1,25 jour par mois jusqu'à un maximum de 240 jours
Soins de santé et soins dentaires	90 % des cotisations payées par l'employeur	Soins de santé – 75 % des cotisations payées par l'employeur Soins dentaires – 50 % des cotisations payées par l'employeur
Assurance-vie collective	Payée à 100 % par l'employeur (2 fois le salaire)	Payée à 100 % par l'employeur (1 fois le salaire)
<p><i>Remarques :</i></p> <p>1- Les sous-ministres ont des options pour l'allocation d'automobile.</p> <p>2- Il y a des différences dans la prestation de certains avantages sociaux comme les soins de santé et les soins dentaires aux termes des régimes en question.</p> <p>Sources : Travail sécuritaire NB et gouvernement du Nouveau-Brunswick (Conseil du Trésor)</p>		

Les avantages sociaux diffèrent de ceux du secteur public du Nouveau-Brunswick

2.193 La pièce 2.11 souligne les différences clés dans les avantages sociaux entre la Partie I des services publics et Travail sécuritaire NB. Veuillez noter que les avantages sociaux montrés sont généralement offerts aux employés non syndiqués des deux organismes, à l'exception des allocations d'automobile, tel qu'indiqué.

2.194 Nous pensons que le conseil devrait s'assurer que les décisions les plus économiques devraient être prises en matière de rémunération et d'avantages sociaux pour le personnel de Travail sécuritaire NB. En outre, nous croyons que :

- le secteur public provincial devrait être inclus dans les exercices d'analyse comparative de marché entrepris dans le cadre d'examen de la rémunération;
- les exigences et les attentes des lettres de mandat

devraient être prises en compte avant de prendre des décisions de cette nature;

- le conseil devrait tenir des dossiers adéquats quant à la justification des prises de décision qui ne répondent pas aux attentes des lettres de mandat.

Frais de déplacement des membres du conseil et des cadres supérieurs

2.195 Comme les employeurs du Nouveau-Brunswick financent Travail sécuritaire NB, nous pensons que les membres du conseil et les cadres supérieurs devraient mener leurs activités de manière économe et transparente. Même si les demandes de remboursement de frais de déplacement ne représentent pas une dépense importante pour Travail sécuritaire NB, il est important que les membres du conseil et les cadres supérieurs démontrent leur engagement à contrôler les coûts dans tous les secteurs, y compris leurs frais.

2.196 Dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons examiné les frais de déplacements des membres du conseil et des cadres supérieurs pour 2015 et 2016 afin de déterminer si :

- les frais réels réclamés étaient conformes aux politiques de Travail sécuritaire NB ;
- les politiques de Travail sécuritaire NB étaient cohérentes avec celles de la Partie I des services publics de la province.

2.197 Nous avons prélevé un échantillon de 39 demandes de remboursement de frais de déplacements faites par les membres du conseil et les cadres supérieurs en 2015 et 2016 totalisant 58 000 \$ en frais et représentant 25 % du total des demandes payées à ces groupes au cours de ces exercices. Notre échantillon a été fondé sur les demandes à valeur élevée seulement et les résultats s'appliquent qu'aux demandes étudiées.

Les taux des indemnités quotidiennes pour les repas font partie des politiques de Travail sécuritaire NB

2.198 Les taux des indemnités quotidiennes pour les repas font partie de la politique en matière de frais des membres du conseil et des cadres supérieurs. En tant que tel, nous nous attendions de trouver que les indemnités quotidiennes étaient régulièrement réclamées par les membres du conseil et les cadres supérieurs.

Les indemnités quotidiennes pour les repas ne sont pas obligatoires selon la politique de Travail sécuritaire NB

2.199 Nous avons cependant constaté que la politique autorise des demandes remboursement de frais de repas raisonnables au lieu d'utiliser les taux d'indemnités quotidiennes. Notre échantillon de contrôle par sondage a révélé que :

- les membres du conseil ont utilisé les indemnités quotidiennes dans seulement 34 % des cas en 2015 et 44 % des cas en 2016;
- les cadres supérieurs ont utilisé les indemnités quotidiennes dans seulement 10 % des cas en 2015, mais 61 % des cas en 2016.

2.200 Toutefois, Travail sécuritaire NB n'a pas défini « raisonnables » dans sa politique. Lorsque nous avons demandé une définition au personnel de Travail sécuritaire NB, il n'a pu nous en donner une. Sans une définition de ce terme, il n'y a pas de limite cohérente à l'égard des achats de repas appuyés par une facture chez Travail sécuritaire NB.

Des demandes de remboursement de frais de repas de groupe sans reçus détaillés

2.201 La politique de Travail sécuritaire NB autorise un cadre supérieur à payer des repas pour des membres du personnel subalterne et à présenter une demande de remboursement pour ce montant. On s'attend à ce que le cadre supérieur soumette un reçu détaillé précisant ce qui est réclamé et énumérant les noms des autres membres du personnel. Nous avons observé ce qui suit :

- En 2015, les cadres supérieurs ont présenté 12 fois des demandes de remboursement pour des frais de repas pour plusieurs membres du personnel, mais ont fourni les reçus exigés dans seulement 6 cas (50 %).
- En 2016, les cadres supérieurs ont présenté 10 fois des demandes de remboursement pour des frais de repas pour plusieurs membres du personnel et ont fourni les reçus exigés dans 8 cas (80 %).

Frais de boissons alcoolisées réclamés

2.202 En plus de nos autres constatations sur les demandes de remboursement de frais de repas, nous avons trouvé deux cas où des frais de boissons alcoolisées avaient été remboursés malgré le fait qu'ils sont expressément interdits selon la politique de Travail sécuritaire NB.

***Taux par kilomètre
généreux lorsque
comparés à la politique
provinciale***

2.203 Nous avons comparé les taux par kilomètre mentionnés dans la politique de Travail sécuritaire NB avec ceux de la politique provinciale et trouvé que la structure des taux par kilomètre était plus généreuse. Aux fins de comparaison, les taux actuels par kilomètre précisés dans la politique AD-2801 sont mis en rapport avec ceux de Travail sécuritaire NB dans le tableau ci-dessous :

Nombre de kilomètres par exercice	Taux provincial	Taux de Travail sécuritaire NB
Premiers 8 000 km par exercice	0,41 \$	
Prochains 8 000 km par exercice	0,38 \$	
Chaque kilomètre dépassant 16 000 km par exercice	0,33 \$	
Premiers 5 000 km par exercice		0,53 \$
Chaque kilomètre dépassant 5 000 km par exercice		0,48 \$

***Véhicules de location
rarement utilisés***

2.204 La politique de Travail sécuritaire NB n'exige pas que les membres du personnel utilisent un véhicule de location, mais elle fournit en annexe à la politique un calculateur de location ou de kilométrage personnel. Il permet aux membres du personnel de déterminer ce qui est le plus économique. Parmi les demandes de remboursement de frais que nous avons échantillonnées, les membres du conseil n'ont pas utilisé des véhicules de location durant les deux années. Notre échantillon a inclus l'utilisation limitée de véhicules de location par deux cadres supérieurs en 2015 et par un cadre supérieur en 2016.

***Frais de kilométrage de
10 000 \$ en 2016 pour
la présidence du conseil***

2.205 Nous estimons que l'utilisation de l'option la moins coûteuse devrait être envisagée au lieu des demandes de kilométrage. Par exemple, dans le contrat actuel entre le Ministère et la présidence du conseil, Travail sécuritaire NB rembourse le kilométrage quotidien de la présidence entre Fredericton et Saint John pour quatre jours par semaine. Selon les documents de Travail sécuritaire NB, cela s'est élevé à environ 10 000 \$ en 2016. Nous croyons que le Ministère aurait dû considérer une solution de rechange plus économique dans le présent cas.

Pratiques incohérentes en matière de frais des membres du conseil et des cadres supérieurs – La politique doit être améliorée

2.206 De façon générale, Travail sécuritaire NB pourrait améliorer ses pratiques en matière de frais de déplacement dans les domaines abordés plus haut. La société devrait faire respecter la conformité avec sa politique, le cas échéant, développer davantage sa politique, au besoin, pour corriger les points faibles et envisager d'améliorer l'harmonisation de certaines de ses politiques avec celles de la Partie I des secteurs publics.

Recommandation

2.207 Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB s'assure que sa politique actuelle en matière de frais est appliquée et la révisé pour :

- **définir clairement les pratiques acceptables en matière de déplacements des employés et du conseil;**
- **harmoniser avec la politique de la Partie I des services publics, dans la mesure où elle s'applique aux déplacements des employés et du conseil.**

Divulcation de la rémunération et des frais de Travail sécuritaire NB

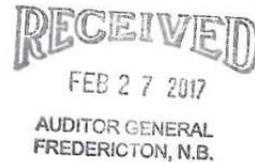
2.208 Nous avons examiné la divulgation annuelle au public de la rémunération et des frais des membres du conseil de Travail sécuritaire NB telle que présentée sur son site Web. Nous nous attendions à trouver un compte-rendu annuel sur les frais et la compensation par membre du conseil d'administration, semblable aux pratiques du gouvernement provincial et d'autres sociétés de la Couronne.

2.209 Travail sécuritaire NB a publié des renseignements incomplets sur la rémunération et les frais de déplacements de 2017 des membres du conseil et du PDG en octobre 2017. Suite à notre période d'audit, le 13 mars 2018, et de nouveau le 26 avril 2018, Travail sécuritaire NB a publié des renseignements additionnels sur la rémunération et les frais de déplacement.

Recommandation

2.210 Nous recommandons que Travail sécuritaire NB fournisse une divulgation intégrale au public des renseignements sur la rémunération et les frais des membres du conseil et des cadres supérieurs.

Annexe I – Lettre de demande en vertu de l'article 12



February 22, 2017

Ms. Kim MacPherson
Auditor General of New Brunswick
520 King Street, 6th floor, Suite 650
P.O. Box 758
Fredericton, NB E3B 5B4

Ms. MacPherson:

I understand that you had a recent meeting with Ms. Dorine Pirie, Chairperson of WorkSafeNB and Mr. Tim Petersen, Acting President and CEO, regarding a value-for-money audit.

In 2007-2008, the Independent Review Panel recommended that the "Government of New Brunswick direct the Auditor General to conduct a value-for-money audit of the WHSCC every five years to ensure public accountability of the Commission rather than mandatory periodic reviews by an independent commission". The Board at the time fully supported this recommendation.

Considering the recent significant increases in workers' compensation assessment rates and the concern of further increases due to claiming patterns and duration of claims, as well as the impact to employers and to the provision of efficient and effective services to injured workers, looking at all facets of the organization is crucial.

As such, I would request that the Auditor General move forward as quickly as possible with a comprehensive value-for-money audit of WorkSafeNB, including the Workers' Rehabilitation Center in Grand Bay.

Thank you for considering this request.

Sincerely,

Donald Arseneault
Minister

c.c. Dorine Pirie, Chairperson, WorkSafeNB
Tim Petersen, Acting President and CEO, WorkSafeNB

DN/10662

Minister/Ministre
Post-Secondary Education, Training and Labour/Education postsecondaire, Formation et Travail
P.O. Box/C.P. 6000 Fredericton New Brunswick/Nouveau-Brunswick E3B 5H1 Canada

www.gnb.ca



Remarques : cette lettre a été reçue en anglais seulement

Annexe II – Objectif et critères d’audit

L’objectif et les critères pour notre audit de la gouvernance de Travail sécuritaire NB sont présentés ci-dessous.

La présidence du conseil et le président et chef de la direction par intérim de Travail sécuritaire NB ont examiné et ont exprimé leur accord avec les objectifs et les critères connexes.

Objectif	Déterminer si le cadre de gouvernance de Travail sécuritaire NB est structuré de manière à permettre à l’organisme de s’acquitter de son mandat et d’atteindre ses buts et objectifs.
Critère 1	Éducation postsecondaire, Formation et Travail devrait fournir un mandat clair à Travail sécuritaire NB et surveiller les progrès accomplis par la société à l’égard de la réalisation de ses exigences.
Critère 2	Le conseil d’administration de Travail sécuritaire NB devrait suivre les meilleures pratiques en matière de gouvernance dans le cadre de ses fonctions prévues par le mandat.
Critère 3	Le conseil d’administration de Travail sécuritaire NB devrait surveiller le rendement de l’organisme par rapport à son mandat et à ses buts et objectifs clés.
Critère 4	Les frais versés aux membres du conseil et à la direction devraient être cohérents avec la politique du gouvernement du Nouveau-Brunswick et la rémunération des cadres supérieurs devrait être fondée sur des groupes comparateurs appropriés.

Source des critères : Élaborés par le VGNB en se fondant sur un examen des lois et des politiques, des meilleures pratiques en matière de gouvernance et des rapports de vérificateurs généraux d’autres administrations

Les sources des meilleures pratiques en matière de gouvernance ont inclus :

- Institut canadien des comptables agréés (2010), *Administrateurs : 20 questions que les administrateurs d’organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l’évaluation des membres du conseil*
- Institut canadien des comptables agréés (2007), *20 Questions Directors Should Ask about Crown Corporations Governance*
- Fondation canadienne pour l’audit et la responsabilisation (2015), *Guide pratique sur l’audit de la surveillance*
- Bureau du vérificateur général de l’Australie (2014), *Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance*
- Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique (2009), *Guidelines: Information use by the Boards of Public Sector Organizations*
- National Audit Office du Royaume-Uni (2012), *Corporate governance in central government departments: Code of good practice 2011 Compliance checklist*
- Lignes directrices sur les meilleures pratiques de la Board Resourcing and Development Office de la Colombie-Britannique (2005), *BC Governance and Disclosure Guidelines for Governing Boards of Public Sector Organizations*

Annexe III – Services régionaux de Travail sécuritaire NB

WORKSAFE
TRAVAIL SÉCURITAIRE NB

Bureaux de région de Travail sécuritaire NB

NORD-OUEST	NORD-EST	SUD-OUEST	SUD-EST
166, boulevard Broadway Pièce 300 Grand-Sault, NB	Place Bathurst Mall 1300, avenue St. Peter Pièce 220 Bathurst, NB	1, rue Portland Saint John, NB	30, rue Englehart, pièce F Dieppe, NB

Map labels: Grand-Sault, Bathurst, Région du Nord-est, Région du Nord-ouest, Région du Sud-est, Dieppe, Saint John, Région du Sud-ouest.

Numéro sans frais
1 800 222-9775

www.travailsecuritairenb.ca

Numéro de télécopieur
1 888 629-4722

Source : Travail sécuritaire NB

Annexe IV – Principes Meredith

L'extrait suivant a été tiré de l'*Aperçu de l'indemnisation du travail au Canada* – Association des commissions des accidents du travail du Canada (site Web).

L'indemnisation des accidents du travail a débuté dans la province de l'Ontario. En 1910, Monsieur le juge William Meredith a été nommé à une commission royale afin d'étudier l'indemnisation des accidents du travail. Son rapport final, connu sous le nom du Rapport Meredith, a été complété en 1913.

Le Rapport Meredith décrivait un compromis selon lequel les travailleurs renonçaient à leur droit de poursuivre en contrepartie de prestations d'indemnisation. Le rapport préconisait l'assurance sans égard à la faute, la responsabilité collective, une administration indépendante et une compétence exclusive. Le régime n'a pas de lien de dépendance avec le gouvernement et est à l'abri de toute influence politique, n'accordant que des pouvoirs limités au ministre responsable.

Que sont les Principes Meredith ?

On peut les exprimer de diverses façons. Toutefois, il y a cinq concepts de base qui fondent la législation sur les accidents du travail au Canada.

1. Indemnisation automatique, c'est-à-dire que les travailleurs ont droit à des prestations, quelle que soit la façon dont l'accident est survenu. Le travailleur et l'employeur renoncent au droit de poursuivre en justice. Il n'y a pas de dispute à propos de la responsabilité d'un accident.
 2. Sécurité des prestations, c'est-à-dire qu'un fonds est créé pour garantir l'existence des fonds nécessaires au paiement des prestations.
 3. Responsabilité collective, c'est-à-dire que les employeurs couverts partagent la responsabilité de l'assurance contre les accidents du travail. Les employeurs se partagent le coût du régime d'indemnisation. Les employeurs cotisent à un fonds commun. La responsabilité financière devient leur responsabilité collective.
 4. Administration indépendante, c'est-à-dire que l'organisation qui administre l'assurance contre les accidents du travail est distincte du gouvernement.
 5. Compétence exclusive, c'est-à-dire que seules les commissions des accidents du travail peuvent offrir l'assurance. Les demandes d'indemnisation sont adressées uniquement à la commission des accidents du travail. La commission décide en dernier ressort de toutes les demandes.
-

Ces principes forment un compromis historique par lequel les employeurs financent le régime d'indemnisation des accidents du travail et les travailleurs accidentés renoncent à leur droit de poursuivre leur employeur en justice.

Ces principes sont le fondement sur lequel repose la plus grande partie de la législation sur les accidents du travail au Canada.

Annexe V – À propos de l’audit

Le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick (VGNB) a préparé le présent rapport de certification indépendant sur les pratiques de gouvernance de Travail sécuritaire NB. Notre responsabilité était de donner de l’information, une assurance et des avis objectifs à l’Assemblée législative en vue de l’aider à examiner soigneusement les pratiques de gouvernance de Travail sécuritaire NB.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d’assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001 – Missions d’appréciation directe des Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le VGNB applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d’audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l’indépendance et aux autres règles de déontologie du code de déontologie de CPA Nouveau-Brunswick et du Code de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d’intégrité, d’objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d’audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction :

- la confirmation de sa responsabilité à l’égard de l’objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu’elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion de l’audit contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les constatations figurant dans le présent rapport étaient fondées sur des faits.

Période visée par l’audit :

L’audit a porté sur la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2017. Il s’agit de la période à laquelle s’applique la conclusion de l’audit. Toutefois, afin de mieux comprendre l’objet considéré de l’audit, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date du début de notre audit.

Date du rapport :

Nous avons obtenu les éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels nous avons fondé notre conclusion le 17 mai 2018, à Fredericton, Nouveau Brunswick.