
Table des matières

Chapitre 1 – Commentaire d’introduction

Volume II fait état de deux rapports de performance de 2014.....	3
Mise à jour sur la recommandation de la VG concernant le plan détaillé à long terme sur la viabilité de l’infrastructure	4
Remerciements.....	9

Chapitre 2 – Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II

Introduction.....	13
Conclusion	14
Résumé des résultats.....	15
Étendue de l’audit	24
Approvisionnement et gestion des contrats.....	25
Analyse des coûts des composantes.....	42
Analyse des frais relatifs aux heures supplémentaires.....	47
Analyse de l’imputation des coûts indirects.....	53
Analyse des coûts d’exploitation, d’entretien et d’administration.....	55
Annexe I – Composantes des coûts de la remise à neuf.....	59
Annexe II – Glossaire des principaux termes.....	61

Chapitre 3 – Interruption d’alimentation au centre de données

Points saillants	65
Résumé des principales constatations et recommandations.....	67
Contexte	74
Étendue de notre travail	75
Premier objectif - Détails de la panne d’électricité	77
Deuxième objectif - Incidence sur les services gouvernementaux.....	89
Troisième objectif - Les efforts d’atténuation des risques.....	92
Quatrième objectif - Examen de l’état actuel des risques.....	96
Cinquième objectif : Planification de la continuité des activités et de la reprise après désastre.....	99
Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne.....	102
Annexe II - Coûts des ministères liés à la panne.....	112
Annexe III - Glossaire des termes.....	113

Chapitre 4 – Suivi des recommandations des chapitres sur les audits de performance d'exercices antérieurs

Contexte	119
Résumé.....	120
Étendue et objectifs	120
Constatations détaillées	121
Observations générales sur la mise en œuvre de nos recommandations	136
Annexe A - Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans.....	141
Annexe B - Rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2010.....	149
Index – Constatations par entité.....	189

Chapitre 1

Commentaire d'introduction

Contenu

Volume II fait état de deux rapports de performance de 2014.....	3
Mise à jour sur la recommandation de la VG concernant le plan détaillé à long terme sur la viabilité de l'infrastructure.....	4
Remerciements.....	9

Commentaire d'introduction

Volume II fait état de deux rapports de performance de 2014

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – Phase II

Interruption d'alimentation au centre de données

Travaux de suivi sur les recommandations antérieures de la VG

D'autres rapports 2014 à être déposés dans les mois à venir

1.1 Le présent volume de notre rapport de 2014 traite des rapports de performance suivants :

- Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – Phase II : Notre objectif était d'évaluer le caractère raisonnable des coûts principaux du projet de remise à neuf de 2,4 milliards de dollars. Ce rapport fait suite au rapport de la Phase I de 2013, qui portait sur la planification et l'exécution des travaux de remise à neuf et contenait des données financières sommaires.
- L'interruption d'alimentation au centre de données de Marysville, en juin 2014 : Notre objectif était d'examiner différents aspects liés à la panne de courant, les conséquences de cette panne pour les principaux services gouvernementaux et, surtout, de faire des recommandations pour combler les lacunes liées à la planification de la continuité des activités des TI organisationnelles;
- Travaux de suivi sur les recommandations de rapports antérieurs sur nos travaux d'optimisation des ressources et de performance.

1.2 Je tiens également à informer le Comité des comptes publics de mon intention de déposer, dans les mois à venir, d'autres rapports d'audit de performance qui ont été effectués en 2014. Cet étalement dans la présentation des rapports découle des commentaires formulés par les intervenants lors de la mise à jour de notre plan stratégique. En divisant le rapport annuel ainsi, j'espère faciliter le travail des Comités des comptes publics et des corporations de la Couronne. Il est pratique courante, parmi d'autres vérificateurs généraux au Canada, de publier des rapports plus d'une

fois par année. Le comité des comptes publics peut choisir de se concentrer plus en détails sur le contenu de chaque rapport lorsqu'ils sont publiés.

1.3 Les rapports d'audit de performance de 2014 qui restent à déposer portent sur les points suivants :

- Aide financière accordée à Atcon Holdings inc. et à l'industrie: cet audit fait suite à la motion unanime de l'Assemblée législative votée en juin 2013, demandant à la vérificatrice générale de procéder à un audit de l'aide financière accordée par la province à Robert Tozer et aux entreprises du groupe Atcon. Il nous a également été demandé de formuler des recommandations relatives à l'amélioration de la performance du ministère du Développement économique, anciennement appelé Entreprises Nouveau-Brunswick.
- Deux rapports concernant le ministère des Ressources naturelles : Sylviculture et approvisionnement en bois provenant des terres privées
- Rapport sur la sécurité des patients: Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux

Réponse à l'Assemblée législative au sujet de l'aide financière accordée à Atcon Holdings inc. et à l'industrie

Sylviculture et approvisionnement en bois provenant des terres privées

Contrôle des infections

Mise à jour sur la recommandation de la VG concernant le plan détaillé à long terme sur la viabilité de l'infrastructure

1.4 J'ai formulé, dans le rapport 2012 de la vérificatrice générale, une recommandation à l'intention du ministère des Transports et de l'Infrastructure, concernant le besoin, pour la Province, de dresser un plan détaillé à long terme pour l'infrastructure afin d'assurer la viabilité et la sécurité des routes, des hôpitaux, des écoles, des ponts et d'autres infrastructures provinciales essentielles, tout en tenant compte des défis financiers auxquels la province fait face.

1.5 Cette recommandation faisait suite aux rapports antérieurs du vérificateur général concernant divers actifs immobilisés, en particulier au sujet de l'entretien reporté des routes et autoroutes (2012), des écoles (2011, 2005) et des ponts provinciaux (2013).

1.6 Je tiens à réitérer cette très importante recommandation. « *La province a besoin d'un plan de viabilité détaillé pour l'infrastructure. Ce plan doit viser à assurer la viabilité et la sécurité de toutes les infrastructures essentielles, que ce soit les routes, les*

hôpitaux, les écoles ou les ponts, tout en prenant en compte les défis financiers auxquels la province fait face.

1.7 *Il est essentiel que le plan contienne les éléments suivants :*

- 1. rationaliser les actifs (c.-à-d. les actifs considérés comme non essentiels sont mis hors service et cédés de manière appropriée);*
- 2. appliquer une démarche budgétaire à long terme qui prévoit des sommes pour l'entretien en fonction du cycle de vie;*
- 3. assurer une source protégée de financement au niveau de base qui est jugé nécessaire pour correctement entretenir les actifs en service;*
- 4. avoir un horizon de planification de 20 ans;*
- 5. établir un processus en vertu duquel les nouvelles immobilisations sont construites uniquement si une analyse de rentabilité en démontre le besoin et prévoit notamment la réinjection des économies découlant des actifs rationalisés dans les coûts d'entretien de la nouvelle immobilisation en fonction du cycle de vie;*
- 6. appliquer la stratégie et le système de gestion des actifs du Ministère à tous les actifs essentiels, ce qui favoriserait une approche axée sur l'établissement des priorités en fonction du cycle de vie au moindre coût pour tous les actifs essentiels;*
- 7. publier annuellement un rapport de rendement public qui présente notamment l'état réel des actifs essentiels comparativement aux cibles préétablies, et expliquer les raisons de tout écart significatif.*
- 8. mettre en place un processus ou un mécanisme pour assurer le respect d'une discipline financière à long terme (comme des modifications législatives, du financement prévu dans la loi ou des ententes contractuelles). »*

Le ministère des Transports et de l'Infrastructure fait état de progrès quant à certains aspects du plan à long terme sur la viabilité de l'infrastructure

1.8 Le ministère des Transports et de l'Infrastructure (MTI) a fait une mise à jour sur les progrès récents relatifs au plan en huit parties. La pièce 1.1 donne un compte rendu détaillé de ces progrès. En résumé, le MTI fait état de progrès pour certains aspects. Cependant, il reste beaucoup de travail à faire. Par exemple :

- 1) En ce qui concerne la rationalisation des actifs, le MTI a indiqué que le modèle de gestion des immobilisations peut inclure de telles décisions, cependant la mesure à laquelle ceci est utilisé n'est pas claire.
- 2) La réponse du MTI indique que le modèle de gestion des immobilisations jusqu'à date comprend seulement les routes, les ponts et les ponceaux. Les autres groupes d'actifs importants tels que les bâtiments (écoles, hôpitaux) n'ont pas été ajoutés. Par conséquent, une approche axée sur l'établissement des priorités en fonction des actifs nécessitant le plus de réparations n'est pas utilisée.
- 3) Bien que le MTI ait identifié le financement minimum afin d'optimiser le cycle de vie des routes, des ponts et des ponceaux, une source de financement assurée n'a pas été obtenue.
- 4) Le MTI considère qu'un horizon de 10 ans convient à la planification des immobilisations, mais un plan stratégique de seulement trois ans a été présenté au gouvernement en 2014.

1.9 J'encourage les membres du Comité des comptes publics à discuter de cette question importante avec les représentants du MTI lorsqu'ils se présenteront devant le comité.

Pièce 1.1 – Sommaire des recommandations

Recommandations	Réponse du ministère
<p>Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure élabore et mette en œuvre un plan détaillé à long terme pour l'infrastructure afin d'assurer la viabilité et la sécurité des routes, des hôpitaux, des écoles, des ponts et d'autres infrastructures provinciales essentielles, tout en tenant compte des défis financiers auxquels fait face le gouvernement provincial.</p> <p>Il est essentiel que le plan contienne les éléments suivants :</p>	
<p>1. rationaliser les actifs (c.-à-d. les actifs considérés comme non essentiels sont mis hors service et cédés de manière appropriée);</p>	<p>L'élaboration du plan stratégique d'immobilisations du MTI fait appel au cadre décisionnel pour la gestion des immobilisations, qui utilise deux méthodes. Le modèle de gestion des immobilisations existantes permet de déterminer les calendriers de remise en état optimaux des immobilisations existantes pendant leur cycle de vie. La grille d'analyse multicritères, qui comprend également une analyse coûts-avantages, évalue les nouvelles constructions et les immobilisations pouvant faire l'objet d'un dessaisissement et établit des priorités pour celles-ci. Les dessaisissements permettent de rationaliser l'inventaire des immobilisations et de réduire les passifs à long terme qui sont associés aux activités d'entretien régulier et de remise en état.</p> <p>En ce qui concerne les revêtements de chaussées, le modèle de gestion des immobilisations propose de plus une politique pour déterminer les revêtements les plus abordables compte tenu de certains aspects, comme la catégorie de route, le recensement de la circulation, la circulation des camions, etc. [Traduction]</p>
<p>2. appliquer une démarche budgétaire à long terme qui prévoit des sommes pour l'entretien en fonction du cycle de vie;</p>	<p>Le MTI a dressé un plan stratégique triennal pour les immobilisations (et élabore actuellement un plan de dix ans pour 2015) qui comprend les passifs liés à la gestion des routes, des ponts et des ponceaux existants. Le plan stratégique d'immobilisations permettra également de déterminer les conséquences d'un financement seulement partiel de la gestion des actifs, c.-à-d. augmentation des passifs infrastructurels, pourcentage de routes en mauvais état, etc. Un modèle de gouvernance a été élaboré pour le processus de planification des immobilisations. [Traduction]</p>
<p>3. assurer une source protégée de financement au niveau de base qui est jugé nécessaire pour correctement entretenir les actifs en service;</p>	<p>Le MTI a déterminé, à l'aide des modèles de gestion des immobilisations, le financement minimum requis pour optimiser le cycle de vie de ses routes, ponts et ponceaux. On procède actuellement au peaufinement du modèle relatif aux bâtiments. [Traduction]</p>

Pièce 1.1 – Sommaire des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du ministère
4. avoir un horizon de planification de 20 ans;	Le MTI considère qu'un horizon de 10 ans convient mieux, compte tenu de l'incertitude entourant un horizon de 20 ans. Cet horizon de temps correspond aux périodes de planification d'autres provinces, dont le Québec. [Traduction]
5. établir un processus en vertu duquel les nouvelles immobilisations sont construites uniquement si une analyse de rentabilité en démontre le besoin et prévoit notamment la réinjection des économies découlant des actifs rationalisés dans les coûts d'entretien de la nouvelle immobilisation en fonction du cycle de vie;	La grille d'analyse multicritères du MTI tient compte d'indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et culturels au moment d'évaluer s'il faut ajouter des éléments à son inventaire d'immobilisations ou en soustraire. Le poids de chaque catégorie d'indicateurs peut varier en fonction de l'immobilisation. L'analyse coûts-avantages permet de mieux évaluer le RCI. Le modèle de gouvernance du MTI permet de faire en sorte que le travail de détermination des projets d'immobilisations soit fait avec toute la diligence raisonnable. [Traduction]
6. appliquer la stratégie et le système de gestion des actifs du Ministère à tous les actifs essentiels; ce qui favoriserait une approche axée sur l'établissement des priorités en fonction du cycle de vie au moindre coût pour tous les actifs essentiels;	Le MTI a élaboré des modèles de gestion pour ses routes, ponts et ponceaux et peaufine actuellement le modèle relatif aux bâtiments. Il a consulté d'autres ministères, dont le MEDPE [Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance], qui souhaite adopter cette approche. [Traduction]
7. publier annuellement un rapport de rendement public qui présente notamment l'état réel des actifs essentiels comparativement aux cibles préétablies, et expliquer les raisons de tout écart significatif;	Le plan du MTI comprend plusieurs paramètres de rendement, dont le pourcentage de routes en mauvais état, l'indice de l'état des ponts ainsi que le respect des exigences de gestion des immobilisations pour les dépenses relatives aux revêtements de routes qui sont indiquées dans son tableau de bord équilibré et qui sont reprises dans son rapport annuel.[Traduction]
8. mettre en place un processus ou un mécanisme pour assurer le respect d'une discipline financière à long terme (comme des modifications législatives, du financement prévu dans la loi ou des ententes contractuelles).	En 2014, le MTI a présenté au gouvernement un plan d'immobilisations stratégique de 3 ans et a l'intention de soumettre un plan de 10 ans en 2015. L'approbation de ces plans par le gouvernement encouragera la discipline budgétaire. [Traduction]

Suivi des recommandations de travaux antérieurs d'optimisation des ressources et de performance

1.10 Le présent volume de notre rapport fait état des travaux de suivi sur les progrès réalisés par les ministères et les organismes de la Couronne dans la mise en œuvre de nos recommandations. Pour la première fois, nous avons ajouté un tableau sur notre site Web à www.agnb-vgnb.ca qui montre les progrès quant à la mise en œuvre de nos rapports antérieurs. Nous espérons que les informations présentées seront utiles aux membres du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne pendant leurs délibérations.

1.11 Le volume contient également :

- l'Annexe A, qui présente un résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans;
- l'Annexe B, qui présente un rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2010;
- l'Annexe C, qui présente un index afin de relier chaque ministère ou organisme de la Couronne aux parties du rapport qui le concernent, ce qui facilitera la tâche des membres des comités qui désirent retrouver tous les commentaires visant un ministère ou un organisme de la Couronne particulier lors de leur comparution devant le(s) comité(s).

Remerciements

1.12 Le personnel du bureau a travaillé très fort pour effectuer les travaux qui ont mené à ce volume de notre rapport. Ce rapport témoigne du degré d'engagement, de professionnalisme et de diligence dont font preuve tous les membres du personnel. Je tiens à leur exprimer ma reconnaissance pour leur apport et leur dévouement soutenu à la réalisation du mandat du Bureau du vérificateur général.



Kim MacPherson, CPA, CA
Vérificatrice générale

Chapitre 2

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II

Contenu

Introduction.....	13
Conclusion	14
Résumé des résultats	15
Étendue de l’audit	24
Approvisionnement et gestion des contrats	25
Analyse des coûts des composantes	42
Analyse des frais relatifs aux heures supplémentaires	47
Analyse de l’imputation des coûts indirects	53
Analyse des coûts d’exploitation, d’entretien et d’administration	55
Annexe I – Composantes des coûts de la remise à neuf	59
Annexe II – Glossaire des principaux termes	61

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II

Introduction

- 2.1** Comme indiqué dans le chapitre 6, volume 2 du Rapport 2013 de la Vérificatrice générale du Nouveau – Brunswick (VGNB), nous avons abordé l'examen de la remise à neuf de la centrale de Point Lepreau (CPL) en deux étapes. La phase I consistait à :
- décrire les éléments clés de la planification et de l'exécution de la remise à neuf de la CPL par Énergie NB;
 - présenter un sommaire des renseignements financiers sur les montants constitutifs du compte d'immobilisation de 1,4 milliard de dollars et du compte de report d'un milliard de dollars se rapportant à la remise à neuf, comme le montre la pièce 2.1.

Pièce 2.1 – Sommaire des renseignements financiers de la CPL

Composantes de la capitalisation de la CPL (en millions de dollars)	
Phase I – Planification du projet	90,2 \$
Phase II – Génie, approvisionnement et construction :	
Services professionnels ou contractuels	780,3
Intérêts capitalisés	292,9
Coûts internes d'Énergie NB	260,5
Total partiel	1 423,9 \$
Composantes des coûts de report (en millions de dollars)	
Coûts non incorporables d'Énergie nucléaire NB	839,8 \$
Coûts de l'énergie de remplacement de Production Énergie NB	1 032,9
Coûts recouverts au moyen des tarifs actuels	(957,1)
Intérêts imputables au report	112,0
Total partiel	1 027,6 \$
Total général	2 451,5 \$

Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d'Énergie NB (non auditées).

- 2.2** Dans le cadre de la remise à neuf de la CPL, on a, pour la première fois, remis à neuf un réacteur CANDU 6. Nous réitérons ici le fait qu'étant donné l'ampleur et le caractère unique de ce projet d'immobilisations et la probabilité qu'Énergie NB entreprenne d'autres grands projets d'immobilisations à l'avenir, nous croyons que ce chapitre présente un grand intérêt pour l'Assemblée législative et les contribuables du Nouveau-Brunswick, dont la plupart sont aussi des clients d'Énergie NB.
- Objectif d'audit**
- 2.3** Voici quel était l'objectif des travaux de la phase II :
- Évaluer le caractère raisonnable des principaux éléments de coûts du projet de remise à neuf de la centrale de Point Lepreau.*
- 2.4** Nous avons d'abord analysé de manière approfondie le sommaire des renseignements financiers de la phase I afin de déterminer quels seraient nos domaines prioritaires. À la suite de notre analyse, qui figure à l'annexe I, nous avons décidé de nous concentrer sur les six domaines qui suivent au cours des travaux de la phase II :
- approvisionnement et gestion des contrats;
 - contrats de services importants;
 - coûts des composantes majeures;
 - frais relatifs aux heures supplémentaires;
 - imputation des coûts indirects;
 - coûts d'exploitation, d'entretien et d'administration (EEA) de la CPL.
- 2.5** Au total, sur les 2,5 milliards de dollars de coûts associés à la remise à neuf, nous en avons examiné par sondage 1,7 milliard.
- Conclusion**
- 2.6** Nous avons conclu que les coûts principaux du projet de remise à neuf de la centrale de Point Lepreau étaient raisonnables dans l'ensemble. Néanmoins, par suite des sondages en audit et des consultations avec les experts, nous croyons qu'Énergie NB peut apporter des améliorations dans certains domaines, comme les suivants :
- approvisionnement;
 - gestion des contrats;
 - gestion active des risques liés aux principaux

entrepreneurs.

- 2.7** Nous avons formulé 10 recommandations afin d'améliorer la façon dont Énergie NB réalisera ses grands projets d'immobilisations à l'avenir. On trouve un résumé des recommandations et des réponses d'Énergie NB à la pièce 2.2
- Résumé des résultats**
- 2.8** La remise à neuf de la CPL était terminée en novembre 2012. Elle aura duré 37 mois de plus et coûté 1 milliard de dollars de plus que prévu.
- Approvisionnement et gestion des contrats**
- 2.9** Énergie NB gère régulièrement des projets d'immobilisations importants. De saines pratiques d'approvisionnement et de gestion des contrats sont essentielles à la réussite de ce type de projets. Énergie NB a généralement suivi des pratiques d'offres concurrentielles pour les contrats liés à la remise à neuf de la CPL.
- Étant donné qu'Énergie NB n'a pas eu recours à un appel d'offres, il se peut que l'organisation ait manqué des occasions de réaliser des économies*
- 2.10** Cependant, 4 des 11 contrats que nous avons examinés étaient dispensés des procédures d'appel d'offres public; trois d'entre eux, évalués à 46,6 millions de dollars, concernaient les services d'ingénierie et un autre, évalué à 15 millions de dollars, concernait des compétences particulières. Les dispenses pour le recours à un fournisseur unique appliquées étaient conformes aux exigences de la *Loi sur les achats publics* et au règlement y afférent. Toutefois, rien n'indique qu'Énergie NB ait demandé des devis à d'autres firmes d'ingénierie pour les services obtenus. Étant donné la valeur monétaire importante de ces services et le fait qu'Énergie NB n'a pas eu recours à un appel d'offres, il est possible que l'organisation ait manqué des occasions de réaliser des économies.
- Les principaux éléments de l'administration des contrats ont été bien gérés*
- 2.11** Énergie NB a mis en place des processus d'administration de contrats, qui comportent un mécanisme de surveillance du rendement de l'entrepreneur, de contrôle de la qualité et de gestion des changements aux contrats. En général, ces processus ont bien été respectés.

La structure des contrats doit être améliorée dans certains cas

2.12 La structure de trois contrats signés avec deux fournisseurs semble manquer d'uniformité. Plus précisément, les contrats avec Sunny Corner (30,8 millions de dollars) et O'Brien (9,8 millions de dollars) ont semblé accuser un certain retard par rapport aux normes de l'industrie. Pour des contrats de cette ampleur et de cette portée, nous avons recommandé qu'Énergie NB ait recours aux formats normalisés modernes de l'industrie, par exemple sur la base des modèles de contrat normalisés offerts par la Fédération internationale des ingénieurs-conseils.

Absence d'évaluation postérieure aux contrats

2.13 Les évaluations postérieures aux contrats sont un élément essentiel de la bonne gestion des contrats. Elles comportent une évaluation organisationnelle des profits ou des pertes découlant de l'approvisionnement et des leçons apprises. Rien n'indique qu'Énergie NB ait réalisé ou consigné par écrit des évaluations postérieures aux contrats pour 9 des 11 contrats dans notre échantillon.

Analyse des contrats importants

2.14 Nous avons choisi d'examiner 11 contrats d'une valeur monétaire importante répartis entre neuf fournisseurs qui ont travaillé à la remise à neuf de la CPL ainsi que les demandes de changements applicables. Nous avons cerné trois problèmes importants dans les contrats de quatre des neuf fournisseurs.

La restructuration du contrat avec Siemens était prudente

2.15 Siemens était liée par contrat à Énergie NB et devait fournir de nouvelles turbines et de nouveaux générateurs en plus d'effectuer des travaux liés au système auxiliaire des turbines pendant la mise hors service pour remise à neuf. Au départ, le contrat avec Siemens faisait partie d'un important contrat à prix fixe avec Énergie atomique du Canada ltée (EACL).

2.16 Il était sage de séparer le contrat de Siemens de celui d'EACL. Il est important de conclure des contrats directement avec les fournisseurs des composantes ou de l'équipement majeurs dans le cadre d'un grand projet d'immobilisations.

2.17 Pendant le transport de deux turbines entre Saint Jean et la CPL, celles-ci sont tombées dans le port de Saint Jean et elles ont été endommagées. Siemens les a remises en état et les a installées à ses propres frais. L'entreprise a aussi livré deux nouvelles turbines, qui sont maintenant entreposées à la CPL en attendant leur installation au cours de la mise hors service prévue en 2016, qui devrait

durer 40 jours. Siemens sera responsable de tous les aspects de l'installation, de la main-d'œuvre, du matériel, de la supervision et de l'ingénierie. Énergie NB sera responsable des coûts liés à la supervision de Siemens. Si les turbines peuvent être remplacées pendant la mise hors service prévue, l'accident survenu pendant le transport n'aura pas d'incidence financière additionnelle sur Énergie NB.

Nécessité d'une gestion plus active des risques à Énergie NB

2.18 Cet événement aurait probablement pu être évité grâce à une meilleure planification, à une évaluation des risques plus active et à une supervision des sous-traitants par Énergie NB. Les précédents historiques montrent que le transport de composantes essentielles par train ou par barge a occasionné des événements semblables à celui qui s'est produit pendant la remise à neuf de la CPL.

Travaux préparatoires insuffisants pour le contrat de Castle Rock

2.19 On a retenu les services de Castle Rock pour la construction d'un nouvel immeuble de bureaux pour Énergie NB et pour la remise à neuf d'un bâtiment existant. Énergie NB n'a pas défini correctement la portée du contrat et n'a pas effectué de travaux préparatoires suffisants afin d'éviter les modifications de conception émergentes pour la construction d'un immeuble administratif sur le site de la CPL. Les coûts proposés (6,3 millions de dollars) ont été dépassés (coûts réels de 7,2 millions de dollars).

2.20 Selon l'analyse d'Énergie NB, les répercussions du retard dans l'échéancier auraient été prises en considération dans la décision de ne pas attendre une conception détaillée. L'immeuble était nécessaire pour les activités de remise à neuf, et il fallait terminer sa construction à temps. Les coûts liés au retard d'un mois dans la mise hors service et le rétablissement de courant qui s'ensuit dépasseraient nettement les coûts liés aux modifications de la conception.

Taux majorés payés pour les services d'Acres-Sargent & Lundy (ASL) et de Hatch Sargent & Lundy (HSL)

2.21 On a engagé Acres-Sargent & Lundy (ASL), une société commune en consultation basée à Oakville et Chicago ayant une grande expérience en génie nucléaire et gestion de projet, pour qu'elle fasse le point de façon périodique au conseil d'administration d'Énergie NB sur l'état et l'exécution du projet de remise à neuf. Hatch-Sargent & Lundy (HSL) est passé à la fourniture de services techniques et d'ingénierie pendant la remise en marche de la CPL. HSL a acquis ASL avant que l'entente

soit conclue. Énergie NB a payé 6,2 millions de dollars pour ces services.

2.22 Il n'est pas clair à quel point les contrats ont donné de bons résultats, compte tenu des nombreuses difficultés éprouvées lors de la remise à neuf.

2.23 En raison des connaissances directes du projet acquises par l'équipe d'experts d'HSL, Énergie NB a retenu leurs services au delà de leur mandat initial de surveillance. Énergie NB a payé le prix fort pour leurs services en ingénierie et le support administratif relié. Ces taux étaient de 25 % à 35 % plus élevé que ceux d'autres firmes d'ingénierie engagées par Énergie NB pendant la remise à neuf.

Analyse des coûts des composantes

2.24 Le budget prévu pour les coûts du projet d'immobilisation était de 1 022 millions de dollars en 2005. Les coûts finaux étaient de 1 424 millions de dollars en novembre 2012, soit une hausse de 39 % par rapport au budget de 2005.

2.25 Lorsqu'on a décomposé les dépassements de coûts par composantes financières, les deux plus importantes étaient les suivantes:

- la main-d'œuvre et les services sous contrats;
- les intérêts capitalisés.

2.26 La main-d'œuvre et les services sous contrat sont habituellement les composantes financières les plus importantes associées à une mise hors service. Un bon nombre de ces services sous contrat sont directement liés à la durée prolongée du projet. Il est souvent ardu de réduire ces coûts pendant une mise hors service difficile.

Heures supplémentaires facturées pour le projet

2.27 Au total, 41,2 millions de dollars en frais relatifs aux heures supplémentaires ont été facturés pour le projet de remise à neuf. Énergie NB a attribué une partie importante des heures supplémentaires à une surcharge de travail imprévue découlant du prolongement de la mise hors service. Selon Énergie NB, un facteur clé des travaux imprévus était que la détérioration des systèmes et des composantes était beaucoup plus grave que prévu.

2.28 Il a fallu sept mois pour démarrer la centrale au lieu des quatre mois prévus au départ. Une quantité importante

d'heures supplémentaires a été nécessaire pendant ces sept mois pour éviter de prolonger davantage la mise hors service.

- 2.29** Il est raisonnable pour Énergie NB d'attribuer la majeure partie des heures supplémentaires à la détérioration des systèmes. Néanmoins, lors de la planification du redémarrage, on aurait dû tenir compte du fait que les systèmes se sont détériorés davantage que prévu pendant la mise hors service.
- 2.30** Dans le cadre du sondage en audit pour les heures supplémentaires, nous avons choisi, à des fins de contrôle, les dix employés d'Énergie NB qui ont fait le plus d'heures supplémentaires pendant la remise à neuf.
- 2.31** Ces dix employés ont travaillé sur le projet de remise à neuf tout en s'acquittant de leurs tâches habituelles. Par conséquent, seulement une partie de leur rémunération a été facturée au projet. En moyenne, le total des frais relatifs aux heures supplémentaires facturées au projet correspond à 57 % du total de la rémunération ordinaire facturée pour ce projet. Le total des heures supplémentaires facturées au projet correspond à 34 % du total des heures normales de travail. Le pourcentage moyen pour ces dix employés est raisonnable, puisque le fait que les employés fassent plus d'heures supplémentaires pendant une mise hors service pour une remise à neuf difficile n'a rien d'inhabituel.
- 2.32** Énergie NB a imputé les coûts indirects globaux au projet selon un pourcentage. Pour cette raison, l'augmentation des coûts du projet qui s'est produite en raison de la durée prolongée de la mise hors service a engendré une hausse correspondante du montant imputé pour les coûts indirects globaux.
- 2.33** Dans l'ensemble, les coûts indirects imputés pour la remise à neuf de la CPL ont semblé raisonnables étant donné les activités juridiques, de supervision et de gestion nécessaires pour soutenir le projet.

Analyse de l'imputation des coûts indirects

**Analyse des coûts
d'exploitation,
d'entretien et
d'administration
(EEA)**

- 2.34** Énergie NB estime qu'environ 70 % des systèmes au sein de la CPL sont demeurés opérationnels pendant la remise à neuf. Selon l'expert que nous avons consulté, le degré estimé d'utilisation des systèmes opérationnels pendant une mise hors service est normal pour une centrale nucléaire CANDU.
- 2.35** Énergie NB a utilisé les pratiques courantes de l'industrie nucléaire en matière de gestion des coûts d'EEA pendant la remise à neuf. Les coûts d'Énergie NB étaient certes légèrement plus élevés que ceux rajustés de l'industrie aux États-Unis, mais l'écart peut s'expliquer, et ils semblent donc avoir été raisonnables.

Pièce 2.2 – Sommaire des recommandations

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>2.51 Nous recommandons à Énergie NB d’avoir recours au processus des offres concurrentielles pour tous les services d’ingénierie importants, même si la loi ne l’exige pas.</p>	<p><i>Énergie NB est d'accord que les soumissions concurrentielles ou les évaluations comparatives des propositions sont appropriées pour l'achat de services généraux d'ingénierie.</i></p> <p><i>Si des compétences spécifiques en ingénierie sont requises, Énergie NB cherchera des sources multiples pour l'évaluation comparative des propositions. Dans ces cas, le prix sera un facteur dans la détermination du fournisseur privilégié ainsi que l'expérience, la réputation, l'innovation et l'historique d'exécution dans les délais. Dans certains cas, lorsque les travaux d'ingénierie impliquent la conception de certaines composantes et Énergie NB ne détient pas les plans, alors l'entreprise d'origine devra être impliquée.</i></p>	<p><i>Immédiat</i></p>
<p>2.60 Nous recommandons à Énergie NB de recourir aux formats normalisés de l’industrie pour tous les contrats externes. La Fédération internationale des ingénieurs-conseils offre des modèles de contrat normalisés qui pourraient être employés.</p>	<p><i>Énergie NB actualise présentement ses modèles de contrat pour s'aligner avec les meilleures pratiques et pour réduire le nombre de modèles de contrats utilisé par la Société. Cet effort se traduira par la cohérence des modalités et conditions employées.</i></p>	<p><i>12 mois</i></p>
<p>2.61 Nous recommandons à Énergie NB d’adopter une approche uniforme quant à la réalisation d’évaluations postérieures aux contrats et de consigner tout point à améliorer.</p>	<p><i>Énergie NB utilisera une approche normalisée lors de l'examen post-contractuel.</i></p> <p><i>Énergie NB améliore présentement ses processus de projet, y compris ceux liés aux activités de clôture du projet, ce qui augmentera la cohérence pour l'achèvement des examens post-contractuels et des leçons retenues.</i></p>	<p><i>12 mois</i></p>

Pièce 2.2 – Sommaire des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>2.77 Nous recommandons à Énergie NB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de conclure les contrats directement avec les fournisseurs des composantes ou de l'équipement majeurs; • d'exiger que les entrepreneurs et les sous-traitants démontrent qu'ils ont en place des procédures de sécurité et d'atténuation des risques adaptées à la situation; • d'inclure dans les contrats des dispositions prévoyant une protection suffisante au chapitre de la responsabilité, suivant l'évaluation des risques d'Énergie NB; • d'augmenter la surveillance du transport de l'équipement majeur avec l'entrepreneur et le fournisseur du transport. 	<p><i>Énergie NB accepte que conclure un contrat directement avec les entrepreneurs et les fournisseurs de composantes majeures offre le meilleur niveau de contrôle et de surveillance du rendement des fournisseurs et des entrepreneurs, de la sécurité et des stratégies d'atténuation des risques, notamment la fabrication, le transport et la construction.</i></p> <p><i>Énergie NB modifie présentement ses modèles de contrats avec des dispositions pour aborder la protection de la fiabilité et pour mener la formation du personnel afin d'accroître la reconnaissance du besoin d'équilibrer les risques et la protection de la fiabilité des coûts du contrat.</i></p>	Immédiat
<p>2.82 Pour les futurs contrats de construction d'immeubles, nous recommandons à Énergie NB de faire preuve d'une diligence raisonnable et de se préparer en conséquence en réalisant les travaux préparatoires nécessaires avant d'amorcer le processus d'approvisionnement afin d'éviter les dépassements de coûts.</p>	<p><i>Énergie NB comprend que l'exécution réussie de tous les projets, y compris la construction de bâtiments, dépend de la portée, de l'évaluation et de la planification globale du projet. Énergie NB améliore présentement son cadre d'ensemble pour l'exécution du projet afin d'accroître l'exécution réussie de projets majeurs.</i></p>	Immédiat
<p>2.95 Nous recommandons à Énergie NB de tenir un examen annuel de tous les contrats en temps et matériel importants en cours. Un tel examen permettrait d'évaluer le taux de réussite du fournisseur pendant la dernière année en fonction de critères établis, tels que l'atteinte des résultats et l'optimisation des ressources. Dans le cadre d'un examen annuel, Énergie NB devrait mener des entrevues auprès des principaux employés des fournisseurs et également mandater son personnel chargé d'interagir avec les fournisseurs pour qu'il effectue des évaluations à l'interne.</p>	<p><i>Énergie NB va élaborer un modèle normalisé pour l'examen annuel des grands contrats à temps et matériels en cours, qui seront fournis à tous les propriétaires de contrat.</i></p>	12 mois

Pièce 2.2 – Sommaire des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse du ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>2.96 Nous recommandons à Énergie NB de comparer, à titre de référence, les taux du marché en vigueur pour des services semblables et de jumeler ces données à la documentation relative à l’approvisionnement pour étayer le choix du fournisseur.</p>	<p><i>Énergie NB fera en sorte que la documentation relative à l’évaluation des alternatives d’approvisionnement soit maintenue dans les dossiers d’approvisionnement.</i></p>	<p><i>Immédiat</i></p>
<p>2.106 Nous recommandons à Énergie NB d’évaluer sa méthodologie de gestion des coûts d’exécution de projets pour les projets de grande envergure. La méthode de gestion de la valeur acquise, qui constitue une pratique exemplaire dans l’industrie, pourrait servir de modèle.</p>	<p><i>Énergie NB élabore un nouveau cadre de gestion de projet d’entreprise pour améliorer la gouvernance, la planification et l’exécution de projets. Dans le cadre de ce travail, Énergie NB examine des méthodologies alternatives de gestion des coûts de projets en reconnaissance de différentes approches aux projets, y compris les coûts fixes par rapport aux stratégies de projet à coûts variables.</i></p>	<p><i>Juin 2015</i></p>
<p>2.121 Nous recommandons à Énergie NB d’élaborer des plans de contingence pour la gestion des heures supplémentaires qu’occasionnent les retards d’exécution de projets, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des réévaluations périodiques pendant le projet afin de tenir compte des changements importants aux échéanciers; • une analyse adéquate des nouvelles circonstances et une révision du plan au besoin, lorsqu’un incident majeur imprévu a des répercussions sur un projet; • la réalisation de tests suffisants sur l’équipement pour être en mesure de cerner toute problématique découlant des retards prolongés. 	<p><i>Énergie NB élabore des plans de contingence pour les projets dans le cadre de ses processus de gestion des risques de projets. Énergie NB permettra d’améliorer ces processus en assurant que la documentation appropriée tient compte des examens effectués et des plans d’action développés, y compris l’utilisation des heures supplémentaires le cas échéant, pour répondre aux changements au projet.</i></p>	<p><i>Immédiat</i></p>
<p>2.136 Nous recommandons à Énergie NB d’élaborer un plan de dotation pour chaque projet de grande envergure et de le revoir lorsqu’on a déterminé que d’importants changements au projet sont survenus.</p>	<p><i>Énergie NB prépare des plans de dotation pour tous projets majeurs. Énergie NB améliorera ses processus afin d’assurer que la documentation soit mise à jour pour tenir compte des changements aux besoins de dotation le cas échéant.</i></p>	<p><i>Mise en œuvre lors du prochain projet majeur</i></p>

Étendue de l'audit

2.36 Notre travail d'audit a compris ce qui suit :

- la tenue d'entrevues auprès de divers représentants d'Énergie NB et de la CPL;
- l'évaluation des politiques et procédures générales d'approvisionnement d'Énergie NB;
- la vérification des documents d'approvisionnement et de gestion de contrats liés à l'échantillon des contrats que nous avons choisi;
- l'analyse de la rémunération des heures supplémentaires d'un échantillon d'employés de la CPL.

2.37 Dans le cadre de notre audit, nous avons fait appel à une firme indépendante de consultants en énergie nucléaire aux fins suivantes :

- évaluer un échantillon de 11 contrats et de leurs modifications ainsi que déterminer si les dispositions des contrats étaient conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie et si elles étaient pertinentes et suffisantes pour protéger les meilleurs intérêts d'Énergie NB;
- analyser les coûts des composantes majeures et la documentation à l'appui pour évaluer et cerner tout coût déraisonnable par rapport aux pratiques exemplaires de l'industrie;
- évaluer le caractère raisonnable des pratiques d'Énergie NB en ce qui a trait à la nature et à l'ampleur des frais relatifs aux heures supplémentaires par rapport aux pratiques exemplaires de l'industrie;
- évaluer le caractère raisonnable du coefficient d'imputation des coûts indirects utilisé par Énergie NB par rapport aux pratiques exemplaires de l'industrie;
- examiner les coûts d'exploitation, d'entretien et d'administration (EEA) d'Énergie nucléaire NB pendant la remise à neuf, y compris leur caractère raisonnable.

- 2.38** Notre expert a comparé la remise à neuf de la centrale nucléaire de Point Lepreau à d'autres projets nucléaires. Ces comparaisons devaient nous permettre de mieux connaître le rendement d'Énergie NB par rapport aux pratiques exemplaires de l'industrie.
- 2.39** Nous avons mis, à l'annexe II, les définitions des termes clés que nous employons dans ce chapitre, compte tenu de la nature technique du sujet.
- 2.40** Notre audit a été réalisé conformément aux normes établies pour les missions de certification par les Comptables professionnels agréés du Canada, ce qui englobe l'optimisation des ressources et la conformité, et a donc consisté en des contrôles et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.
- 2.41** Certains renseignements financiers et statistiques contenus dans le présent chapitre ont été compilés à partir d'information fournie par Énergie NB. Ils n'ont fait l'objet d'aucun audit ou d'aucune autre vérification. Les lecteurs sont avertis que ces renseignements financiers et statistiques peuvent ne pas convenir à leurs fins.

Approvisionnement et gestion des contrats

- 2.42** Énergie NB gère régulièrement des projets d'immobilisations importants. De saines pratiques d'approvisionnement et de gestion des contrats sont essentielles à la réussite de ce type de projets.
- 2.43** Nous avons choisi d'examiner 11 contrats répartis entre neuf fournisseurs qui ont travaillé à la remise à neuf de la CPL, ainsi que leurs demandes de changements applicables. Nous n'avons pas inclus le contrat avec Énergie atomique du Canada limitée (EACL), car Énergie NB a payé le prix fixe dont fait état le contrat de 580 millions de dollars.

Critères utilisés pour évaluer les pratiques d'approvisionnement d'Énergie NB

- 2.44** Nous avons utilisé les critères suivants pour évaluer les pratiques d'approvisionnement d'Énergie NB :
- les services devaient être acquis conformément aux lois et règlements du gouvernement, ainsi qu'aux politiques générales connexes;
 - des appels d'offres devaient être lancés, et les raisons pour lesquelles un tel processus

concurrentiel n'avait pas lieu devaient être justifiées et dûment consignées.

2.45 Nous avons résumé nos sondages en audit à la pièce 2.3 que voici :

Pièce 2.3 : Sommaire des sondages en audit relatifs à l'approvisionnement – Échantillon de 11 contrats

Entreprise	Principaux services fournis	Valeur du contrat (en millions de dollars)	Méthode d'approvisionnement	Justification du défaut de recourir à l'appel d'offre	La dispense est-elle conforme à la Loi sur les achats publics et aux règlements y afférents?
Acres-Sargent & Lundy et Hatch Sargent & Lundy (2 contrats)	Services de gestion de projets et de consultation	6,2	À fournisseur unique	en vertu des dispenses prévues à l'article 27,0	Oui
Areva Np Canada Ltd.	Système de ventilation filtrée d'enceintes de confinement	15	À fournisseur unique	en vertu des dispenses prévues à l'article 27,1	Oui
Atlantic Nuclear Services Inc.	Services d'ingénierie	34,6	À fournisseur unique	en vertu des dispenses prévues à l'article 27,0	Oui
Castle Rock Construction (2 contrats)	Construction d'immeubles de bureaux et aménagement de l'espace intérieur	7,2	Soumissions concurrentielles	s.o.	s.o.
Stantec Consulting Ltd. (anciennement Neill & Gunter)	Services d'ingénierie	5,8	À fournisseur unique	en vertu des dispenses prévues à l'article 27,0	Oui
O'Brien Electric Co Ltd. (2 contrats)	Services d'entretien	9,8	Soumissions concurrentielles	s.o.	s.o.
Siemens Power Generation	Nouvelles turbines, nouvelles génératrices et système auxiliaire des turbines	28,6	Appel d'offres d'EACL	s.o.	s.o.
Sunny Corner Enterprises Inc.	Planification, emballage, fabrication et installation en lien avec l'exécution de projets	30,8	Soumissions concurrentielles	s.o.	s.o.

Source: Élaboré par le VGNB

Contexte

2.46 Énergie NB est régie par la *Loi sur les achats publics*¹ en tant qu'organisme financé par le gouvernement, conformément au *Règlement du Nouveau-Brunswick 94-157* pris en vertu de la *Loi sur les achats publics*.

Énergie NB est régie par la Loi sur les achats publics

2.47 On énumère, à l'article 27 du *Règlement*, les services qui sont dispensés de l'application de la *Loi*, notamment :

- les services qui peuvent être fournis par des professionnels tels que des ingénieurs;
- lorsque les approvisionnements ou les services sont nécessaires en cas d'urgence;
- lorsque, pour des raisons techniques, il n'existe aucune concurrence et que les biens ou les services ne peuvent être fournis que par un vendeur particulier sans possibilités de solutions de rechanges ou de remplacement (p. ex. source d'approvisionnement unique).

2.48 Nous avons également examiné la politique interne d'approvisionnement d'Énergie NB, qui énonce :

Il incombe au service de Stratégie et de Gestion de la chaîne d'approvisionnement d'acquérir le matériel et les services requis par Énergie NB en conformité avec les dispositions de la *Loi sur les achats publics*, la *Loi sur les contrats de construction de la Couronne* et les règles des offres concurrentielles. L'achat et la gestion du matériel et des services doivent être efficaces afin d'assurer la rentabilité [Traduction].²

Il incombe au service de Stratégie et de Gestion de la chaîne d'approvisionnement de s'assurer que le processus d'évaluation, de négociation et de sélection des candidats retenus soit mené conformément à la présente politique ainsi qu'aux lois pertinentes, comme la *Loi sur les achats*

¹ La *Loi sur les achats publics* a été remplacée par la *Loi sur la passation des marchés publics*. La *Loi sur la passation des marchés publics* a été proclamée et est entrée en vigueur le 15 octobre 2014.

² Politique générale SC-01 : Achats [Traduction]

publics.

Il faut impérativement évaluer toutes les propositions adéquatement et de façon juste selon les critères établis dans l'appel d'offres [Traduction].³

Nos constatations

2.49 Les documents internes d'Énergie NB décrivent avec précision les procédures relatives à l'achat de services et de biens, à l'évaluation des fournisseurs et à l'administration de contrats. Les procédures énumérées sont complètes, raisonnables et conformes aux lois et aux règlements applicables du gouvernement.

Énergie NB a, de manière générale, respecté le processus de soumissions concurrentielles

2.50 Énergie NB a, de manière générale, respecté un processus de soumissions concurrentielles. Quatre des 11 contrats attribués que nous avons vérifiés par sondage étaient dispensés des procédures d'appel d'offres public; trois d'entre eux, évalués à 46,6 millions de dollars, concernaient les services d'ingénierie et de consultation et un autre, évalué à 15 millions de dollars, concernait des compétences particulières. Les dispenses pour le recours à un fournisseur unique appliquées étaient conformes aux exigences du *Règlement*. Rien ne nous indique qu'Énergie NB ait demandé des devis à d'autres firmes d'ingénierie pour les services d'ingénierie obtenus. Toutefois, étant donné la valeur monétaire importante de ces services et le fait qu'Énergie NB n'ait pas eu recours à un appel d'offres, il est possible que l'organisation ait raté des occasions de réaliser des économies.

Étant donné qu'Énergie NB n'a pas eu recours à un appel d'offres pour les services d'ingénierie, il se peut que l'organisation ait manqué des occasions de réaliser des économies

³ Politique générale SC-18 Processus d'évaluation: [Traduction]

- Recommandation** **2.51** Nous recommandons à Énergie NB d’avoir recours au processus des offres concurrentielles pour tous les services d’ingénierie importants, même si la loi ne l’exige pas.
- Gestion de contrats** **2.52** Pour gérer ses contrats efficacement, une organisation doit mettre en place un processus de gestion efficace et systématique pour la création, l’exécution et l’analyse des contrats, et ce, afin de maximiser le rendement opérationnel et financier et d’atténuer les risques.
- 2.53** Ce processus non seulement améliore le rendement opérationnel et financier, mais aussi atténue les risques associés à la complexité et au nombre de contrats accrus.
- Critères utilisés pour évaluer la gestion des contrats** **2.54** Nous avons utilisé les critères suivants pour évaluer les pratiques de gestion des contrats d’Énergie NB :
- une analyse de rentabilisation devrait être préparée afin de définir les objectifs du contrat, les résultats escomptés, les risques, tout besoin éventuel et les échéanciers;
 - les contrats devraient faire état de livrables clairement et précisément définis;
 - les dispositions des contrats devraient être structurées de façon à être conformes aux pratiques exemplaires de l’industrie et s’avérer pertinentes et suffisantes pour atténuer les risques et protéger les meilleurs intérêts d’Énergie NB;
 - les prolongations et les modifications de contrats devraient être conformes aux politiques du gouvernement et de l’entreprise et être suffisamment justifiées;
 - une évaluation postérieure au contrat devrait être réalisée afin d’évaluer les avantages ou les pertes découlant du processus d’approvisionnement et de tirer des enseignements des expériences cumulées.
- 2.55** Nous avons résumé nos sondages en audit à la pièce 2.4 que voici:

Pièce 2.4 – Sommaire des sondages en audit de la gestion des contrats

Entreprise	Une analyse de rentabilisation a-t-elle été préparée?	Les livrables étaient-ils clairement et précisément définis dans le contrat?	Les dispositions du contrat étaient-elles conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie?	Les prolongations et les modifications de contrat étaient-elles adéquatement justifiées et approuvées?	Une évaluation postérieure au contrat a-t-elle été effectuée et consignée?
Acres-Sargent & Lundy et Hatch Sargent & Lundy (2 contrats)	L'analyse de rentabilisation a été préparée pour le projet de remise à neuf, mais pour l'ensemble du projet plutôt que pour chaque contrat.	Oui	Oui	Oui	Non
Areva Np Canada Ltd.		Oui	Oui	Oui	Non
Atlantic Nuclear Services Inc.		Oui	Oui	Oui	Non
Castle Rock Construction (2 contrats)	La justification de la remise à neuf de la CPL ainsi que l'évaluation des risques ont été réalisées et présentées à la CESP. En se penchant sur les améliorations proposées par Dr. Robin Jeffery au nom du gouvernement, on a resserré davantage les mesures d'atténuation des risques.	Oui	Non, les dispositions standard du contrat étaient désuètes comparativement aux pratiques exemplaires de l'industrie.	Oui	Non
Stantec Consulting Ltd. (anciennement Neill & Gunter)	On a utilisé un registre des risques tout au long de la remise à neuf et on a mis en œuvre une stratégie d'atténuation des risques pour chacun des risques définis par l'équipe de projet et chacun de ceux figurant dans les faits saillants sur les principaux risques inclus dans les rapports mensuels à la direction.	Oui	Oui	Oui	Non
O'Brien Electric Co Ltd. (2 contrats)		Oui	Non, les dispositions standard du contrat étaient désuètes comparativement aux pratiques exemplaires de l'industrie.	Oui	Non
Siemens Power Generation		Oui	Oui	Oui	Oui
Sunny Corner Enterprises Inc.		Oui	Oui	Oui	Oui

Source : *Élaboré par le VGNB*

- Nos constatations**
- 2.56** Le processus interne de gestion des contrats d'Énergie NB requiert :
- l'évaluation et la surveillance continues du rendement du fournisseur;
 - l'approbation adéquate des changements au contrat.
- 2.57** Énergie NB a mis en place un processus d'administration de contrats, lequel comporte un mécanisme de surveillance du rendement de l'entrepreneur, de contrôle de la qualité et de gestion des changements aux contrats. De manière générale, les procédures ont été observées pour les contrats de la CPL que nous avons vérifiés par sondage.
- 2.58** Les représentants d'Énergie NB ont indiqué qu'ils avaient mis en place le système d'énoncés de problèmes et de mesures correctives (ÉPMC) afin de consigner les leçons retenues, recommander des mesures correctives et assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations. L'ÉPMC est axé sur le problème à résoudre plutôt que sur un contrat ou un entrepreneur particulier. Énergie NB a été en mesure de faire la preuve que les évaluations postérieures aux contrats avaient été effectuées par l'intermédiaire de l'ÉPMC pour les contrats de Siemens et de Sunny Corner. Aucune évaluation officielle postérieure au contrat n'a été consignée pour les neuf autres contrats faisant partie de notre échantillon.
- Manque d'uniformité dans la structure des contrats**
- 2.59** Lors de notre examen, nous avons constaté un manque d'uniformité dans la structure des contrats. Plus particulièrement, les contrats avec Sunny Corner Enterprises Inc. et O'Brien Electric Co Ltd. ont semblé accuser un certain retard par rapport aux normes de l'industrie pour des contrats de cette ampleur et de cette portée. Habituellement, les grands services publics ont recours à un format de contrat standard afin de promouvoir l'efficacité dans l'élaboration de leurs contrats et pour s'assurer que tous les éléments clés ont été intégrés.

- Recommandations**
- 2.60** Nous recommandons à Énergie NB de recourir aux formats normalisés de l'industrie pour tous les contrats externes. La Fédération internationale des ingénieurs-conseils offre des modèles de contrat normalisés qui pourraient être employés.
- 2.61** Nous recommandons à Énergie NB d'adopter une approche uniforme quant à la réalisation d'évaluations postérieures aux contrats et de consigner tout point à améliorer.
- Analyse de contrats**
- 2.62** Nous avons utilisé les mêmes 11 contrats que ceux indiqués aux pièces 2.3 et 2.4 pour effectuer notre travail d'analyse de contrats. Nous avons appliqué un processus et des critères d'examen uniformes à l'ensemble des 11 contrats. La pièce 2.5 ci-dessous donne un résumé des facteurs examinés.

Pièce 2.5 : Facteurs examinés lors de l'analyse des contrats

Résumé du contrat	Exigences de rendement	Examen des termes clés	Observations	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Frais engagés • Conditions relatives au paiement • Portée • Difficultés connues 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée • Coût • Principaux paramètres de rendement • Défaillances 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure liée aux demandes de modifications • Autorisation d'avoir recours à la sous-traitance • Force majeure • Disposition en cas de dommages • Cautionnement • Assurance 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix judicieux d'entrepreneur • Protection de l'organisation du projet • Solidité des dispositions du contrat • Clauses remplaçantes ou interposées notées 	<ul style="list-style-type: none"> • Nos experts ont présenté les leçons retenues et les recommandations pour l'avenir à la suite de l'examen d'un contrat donné.

Source : Élaboré par le VGNB

- 2.63** Nous avons identifié trois problèmes importants dans les contrats de quatre des neuf fournisseurs. Ces constatations sont abordées dans les sections qui suivent.

**Examen du
contrat de
Siemens***Contexte général*

2.64 Siemens était liée par contrat à Énergie NB et devait fournir de nouvelles turbines et de nouveaux générateurs en plus d'effectuer des travaux liés au système auxiliaire des turbines pendant la mise hors service pour remise à neuf. L'entreprise avait fabriqué l'équipement d'origine en place à la CPL avant la remise à neuf. Au départ, le contrat avec Siemens faisait partie d'un important contrat à prix fixe avec Énergie atomique du Canada Ltée (EACL). La partie du travail de Siemens a, par la suite, été retranchée du contrat d'EACL et affectée directement à Énergie NB. Il s'agissait d'un contrat à prix fixe, lequel avait été octroyé selon le principe de la soumission la moins disante. Au total, 28,6 millions de dollars ont été versés à Siemens pour les générateurs, ainsi que 46 millions de dollars pour les turbines.

**Les frais de main-
d'œuvre de
Siemens sont de
25 % à 30 % plus
élevés**

2.65 Selon les frais de main-d'œuvre présentés dans le contrat, nous estimons que ceux de Siemens étaient de 25 % à 30 % supérieurs aux taux de base figurant dans la convention collective d'Énergie NB. Les compétences spécialisées achetées auprès de Siemens n'étaient pas couvertes par la convention collective d'Énergie NB. Par conséquent, on devait s'attendre à verser un taux majoré dans cette situation. Le taux majoré ne s'appliquait que pour des compétences spécialisées en ingénierie et des compétences de main-d'œuvre techniques non disponibles auprès des professionnels locaux dans le domaine de la construction ou des fournisseurs de services d'ingénierie locaux.

Pièce 2.6 : Turbines sur une barge

Source : Énergie NB

Nos constatations **2.66** Il est de pratique courante pour une centrale nucléaire de conclure un contrat directement avec les fournisseurs qui fourniront et installeront des composantes majeures comme des turbines (voir pièce 2.6) ou des génératrices. Étant donné que ces composantes revêtent une importance cruciale pour une centrale nucléaire, on consacre habituellement beaucoup de temps, d'efforts et d'énergie aux négociations et à la surveillance ultérieure des fournisseurs qui produisent ces composantes.

Il y a eu un accident pendant le transport des turbines

2.67 Cependant, il s'est produit un accident de transport (c.-à-d. les turbines sont tombées à l'eau dans le port de Saint Jean), et les turbines ont été endommagées. Ces dispositifs coûtent très cher et comprennent des composantes spécialisées qui sont difficiles à remplacer. Siemens a remis en état les turbines qui sont tombées dans le port et les a installées à ses frais.

2.68 La durée de vie prévue des turbines remises en état est de six ans, par rapport à 30 ans pour des turbines neuves. Par conséquent, Siemens a plus que rempli son obligation liée

aux dommages-intérêts convenus. En effet, en plus de s'acquitter de la réparation des turbines endommagées, Siemens a remplacé les deux turbines à ses frais. Siemens sera responsable de tous les aspects de l'installation, de la main-d'œuvre, du matériel, de la supervision et de l'ingénierie. Énergie NB sera responsable des coûts liés à la supervision de Siemens. Les nouvelles turbines ont été livrées et sont entreposées à la CPL en attendant leur installation au cours de la mise hors service prévue en 2016, qui devrait durer 40 jours. Si les turbines peuvent être remplacées pendant la mise hors service prévue, l'accident survenu pendant le transport n'aura pas d'incidence financière additionnelle sur Énergie NB.

Si le retard relié aux tubes de cure ne s'était pas produit, l'accident de livraison des turbines aurait pu à lui seul prolonger la mise hors service

2.69 Au moment de l'accident de livraison, Énergie NB éprouvait déjà des difficultés techniques liées à l'enlèvement de vieilles composantes du réacteur et à la préparation du réacteur pour l'installation de nouveaux tubes de cuve. Ces problèmes techniques ont occasionné une mise hors service prolongée. En l'absence de problèmes avec les tubes de cuve ou du retard relié avaient été moins graves, le dommage aux turbines aurait pu à lui seul occasionner une prolongation de la mise hors service.

2.70 Énergie NB avait un plan de contingence afin que le CPL reprend ses activités commerciales en utilisant les turbines actuelles et en les remplaçant durant une mise hors service future planifiée. Par contre, si ceci n'aurait pas été possible et si le projet n'avait pas déjà pris du retard, le coût d'une mise hors service prolongée aurait pu être encouru en raison de l'accident survenu pendant le transport.

Une évaluation des risques plus active s'impose pour l'équipement essentiel

2.71 Les précédents historiques montrent que le transport de composantes essentielles par train ou par barge a occasionné des événements semblables à celui discuté ici. Cet événement aurait probablement pu être évité grâce à une meilleure planification, à une évaluation des risques plus active et à une supervision des sous-traitants.

- 2.72** Le transport d'équipement majeur comme les turbines fait l'objet d'une planification et d'une surveillance considérables. La responsabilité financière et la perte de revenus en cas de non-exécution ou de non-livraison seraient tellement importantes qu'il est courant d'exiger un montant de garantie d'au moins 100 % de la valeur du contrat.
- 2.73** Le montant de garantie de Siemens était de 20 % de la valeur du contrat. Le montant des dommages-intérêts est un élément négocié, et chacune des augmentations en pourcentage des dommages-intérêts fait augmenter le coût du contrat. D'après Énergie NB, les dommages-intérêts négociés dans ce contrat représentaient le meilleur équilibre entre le risque et le coût.
- 2.74** Pour cette activité, conserver les anciennes turbines, les entreposer et les protéger dans l'éventualité où elles devraient être remises en service pour pallier des problèmes imprévus à court terme faisait partie du plan d'atténuation des risques d'Énergie NB.
- 2.75** Cependant, l'évaluation des risques d'Énergie n'était pas suffisamment consignée par écrit pour supporter sa décision de limiter les dommages-intérêts à 20 %. Selon notre consultation avec les experts, le plan était judicieux compte tenu des circonstances, mais il n'a pas réduit la nécessité d'employer un libellé de limitation de responsabilité adéquat dans le contrat.

Il était sage de séparer le contrat de Siemens de celui d'EACL

- 2.76** Il était sage de séparer le contrat de Siemens de celui d'EACL. Il est conseillé d'avoir une relation contractuelle directe avec un fournisseur de composantes importantes comme des turbines ou des génératrices. Le palier administratif supplémentaire qui aurait existé si EACL était associée au contrat n'aurait fait que compliquer davantage les problèmes relatifs aux turbines auxquels Énergie NB était confrontée.

Recommandations

- 2.77** Nous recommandons à Énergie NB :
- **de conclure les contrats directement avec les fournisseurs des composantes ou de l'équipement majeurs;**
 - **d'exiger que les entrepreneurs et les sous-traitants démontrent qu'ils ont en place des procédures de sécurité et d'atténuation des risques adaptées à la**

situation;

- **d’inclure dans les contrats des dispositions prévoyant une protection suffisante au chapitre de la responsabilité, suivant l’évaluation des risques d’Énergie NB;**
- **d’augmenter la surveillance du transport de l’équipement majeur avec l’entrepreneur et le fournisseur du transport.**

Examen du contrat de Castle Rock

Contexte général

2.78 Castle Rock a été engagé pour la construction d’un nouvel immeuble de bureaux pour Énergie NB (voir pièce 2.7) et pour la remise à neuf d’un bâtiment existant à la CPL. Castle Rock a assuré ces services lors de la remise à neuf de la CPL selon un prix fixe.

2.79 Il est de pratique courante pour le propriétaire d’un complexe nucléaire d’avoir recours à un entrepreneur pour construire et équiper des locaux pour bureaux lorsqu’il en a besoin. Idéalement, cet entrepreneur ferait l’objet d’une évaluation rigoureuse et serait tenu d’exécuter les travaux en respectant le calendrier et le budget prévus, étant donné que les demandes de changements aux contrats coûtent habituellement plus cher que les travaux négociés à l’avance.

Pièce 2.7: Immeuble de bureaux de la CPL



Source : Énergie NB

Nos constatations

2.80 Les coûts proposés (6,3 millions de dollars) ont été dépassés de 900 000 \$ (coûts réels de 7,2 millions de dollars). Énergie NB n’avait pas indiqué d’exigence relativement à une nouvelle conception au moment de la

signature des contrats, pas plus qu'elle n'avait dûment défini la portée du contrat. Des modifications tardives de la conception et de la portée ont occasionné un dépassement des coûts de 900 000 \$ pour les travaux liés à l'immeuble de bureaux.

2.81 Des représentants d'Énergie NB ont fait savoir qu'en raison d'impératifs liés aux échéanciers, l'immeuble de bureaux devait être disponible pour les activités de remise à neuf. Les répercussions de retards dans l'échéancier auraient été prises en considération dans la décision de ne pas attendre une conception détaillée. Énergie NB a indiqué que les coûts liés au retard d'un mois dans la mise hors service et le rétablissement de courant qui s'ensuit dépasseraient nettement les coûts liés aux modifications de la conception.

Recommandation

2.82 **Pour les futurs contrats de construction d'immeubles, nous recommandons à Énergie NB de faire preuve d'une diligence raisonnable et de se préparer en conséquence en réalisant les travaux préparatoires nécessaires avant d'amorcer le processus d'approvisionnement afin d'éviter les dépassements de coûts.**

Examen des contrats d'Acres- Sargent & Lundy et de Hatch- Sargent & Lundy

Contexte général

2.83 On a engagé Acres-Sargent & Lundy (ASL) pour qu'elle fasse le point de façon périodique au conseil d'administration d'Énergie NB sur l'état et l'exécution du projet de remise à neuf. Il s'agissait d'un contrat en temps et matériel à fournisseur unique d'une durée d'environ six ans, à savoir de novembre 2005 à février 2012, qui a coûté 6,2 millions de dollars.

2.84 Hatch-Sargent & Lundy (HSL) a fourni des services techniques et d'ingénierie pendant la remise en marche de la CPL. HSL a acquis ASL avant que l'entente soit conclue. Le contrat avait été conclu avec des personnes qui connaissaient déjà les circonstances entourant la remise à neuf. Plusieurs membres de l'équipe de HSL avaient été associés à ASL dans le passé et participaient donc à la remise à neuf depuis longtemps. Ils avaient aussi de l'expérience sur d'autres projets de remise à neuf. Énergie NB estimait qu'avoir recours à HSL était plus efficace et permettait de gagner du temps en évitant d'avoir à mettre à jour de nouveaux entrepreneurs.

- Nos constatations**
- 2.85** Dans le cadre d'un projet d'envergure, il n'est pas rare qu'un contrat fournisse un savoir-faire technique à un conseil d'administration ou à une équipe de direction. Dans les circonstances idéales, un contrat de ce genre permettrait au conseil de mieux comprendre le projet et de prendre des décisions plus éclairées. Il procure également l'évaluation et le point de vue d'un tiers quant au travail effectué par des employés clés.
- 2.86** Il est important pour le conseil d'administration d'avoir une compréhension approfondie de l'état du projet, y compris de toute difficulté technique survenue en cours de route.
- 2.87** Nous avons examiné les contrats d'ASL et de HSL. La portée des travaux conformément aux contrats était clairement définie. Nous avons aussi passé en revue les rapports trimestriels qu'ASL a présentés au conseil. ASL a repéré des problèmes et des risques systémiques pendant la remise à neuf et les a signalés au conseil chaque trimestre. Les problèmes et les risques étaient désignés par un code de couleur en fonction de leur gravité.
- 2.88** Une centrale nucléaire devient un endroit très animé à l'approche de la fin d'une mise hors service et du début des préparatifs pour la remise en marche. Ce type d'ambiance « survoltée » nécessite parfois l'embauche de spécialistes externes assez coûteux qui possèdent des compétences uniques permettant d'appuyer l'exécution de tâches cruciales dans les délais prescrits. Ces experts sont aussi plus efficaces que des homologues ayant moins d'expérience. Dans un scénario idéal, un propriétaire tenterait d'éviter de dépendre à l'excès d'un expert ou d'un groupe d'experts donné et aurait recours à toutes les avenues possibles d'influence afin de négocier les meilleures modalités de contrats possible avec ces experts lorsque cela s'avère nécessaire.
- Les services fournis par ASL n'ont pas complètement atténué les nombreuses difficultés éprouvées**
- 2.89** Bien qu'une surveillance indépendante en support au rôle de gouvernance du conseil est reconnue comme étant nécessaire et de valeur, cet effort n'a pas atténué complètement les nombreuses difficultés éprouvées lors de la remise à neuf, y compris un sérieux accident de transport des turbines et le dommage physique aux forages des tubes de cuve en préparation pour l'installation des tubes de cuve dans le réacteur.

2.90 En raison des connaissances directs du projet acquises par l'équipe d'experts d'HSL, Énergie NB a retenu leurs services au-delà de leur mandat initial de surveillance. Les taux versés à HSL étaient de 25 % à 35 % supérieurs à ceux de toutes les autres firmes d'ingénierie engagées par Énergie NB pendant la remise à neuf. Énergie NB a aussi payé plus que les taux du marché pour les services de support administratif connexes. Par exemple, les taux de HSL comprenaient des frais de 75 \$ l'heure pour des services administratifs à leur siège social à Chicago, comparativement à une moyenne de 45 \$ l'heure facturés par d'autres firmes retenues par Énergie NB pour ces mêmes services..

Énergie NB a payé une prime pour le savoir-faire de HSL

2.91 Le fait qu'Énergie NB dépendait de ces services et ait payé des tarifs élevés pour les obtenir semble avoir été attribuable, du moins en partie, aux vives pressions entourant la remise en marche de la centrale. Ces pressions ont fait en sorte qu'il était difficile pour Énergie NB d'user de son influence dans le processus de négociation avec HSL.

2.92 Avant l'achèvement de la remise à neuf, Énergie NB a évalué son contrat avec HSL, puis a misé sur la prudence et déterminé que le moment était venu de cesser d'utiliser ses services au plus tard en février 2012.

2.93 En général, plus Énergie NB se renseigne sur les tarifs exigés par les fournisseurs de services, plus elle est en mesure d'exercer des pressions pendant le processus de négociation. Idéalement, cela lui permettra de négocier de meilleurs tarifs et modalités de contrats même en présence d'un savoir-faire unique.

2.94 Qui plus est, le fait de répartir le travail entre plusieurs fournisseurs avant une mise hors service permettrait à Énergie NB d'éviter de trop s'en remettre à un seul fournisseur de services.

Recommandations **2.95** Nous recommandons à Énergie NB de tenir un examen annuel de tous les contrats en temps et matériel importants en cours. Un tel examen permettrait d'évaluer le taux de réussite du fournisseur pendant la dernière année en fonction de critères établis, tels que l'atteinte des résultats et l'optimisation des ressources. Dans le cadre d'un examen annuel, Énergie NB devrait mener des entrevues auprès des principaux employés des fournisseurs et également mandater son personnel chargé d'interagir avec les fournisseurs pour qu'il effectue des évaluations à l'interne.

2.96 Nous recommandons à Énergie NB de comparer, à titre de référence, les taux du marché en vigueur pour des services semblables et de jumeler ces données à la documentation relative à l'approvisionnement pour étayer le choix du fournisseur.

Analyse des coûts des composantes

Contexte

2.97 Comme mentionné dans le rapport de la phase 1, les coûts totaux d'immobilisation pour la remise à neuf de la CPL étaient de 1,4 milliard de dollars et consistaient en quatre composantes majeures:

- planification du projet : 90,2 millions de dollars;
- services sous contrat : 780,3 millions de dollars;
- intérêts capitalisés : 292,9 millions de dollars;
- coûts internes d'Énergie NB : 260,5 millions de dollars.

2.98 Initialement, le projet de remise à neuf devait se dérouler sur une période de 18 mois. Dans les faits, on a mis presque cinq ans pour la réalisation de ce projet. Ce prolongement de la durée est attribuable en grande partie aux problèmes en lien avec les tubes de cuve mentionnés précédemment. Bien que l'on consacre beaucoup de temps, d'efforts et de ressources à la planification des mises hors service dans les centrales nucléaires, il arrive que des surcharges et des prolongations de délais surviennent. Toutefois, il est inhabituel qu'une mise hors service devant initialement durer 18 mois dure près de cinq ans.

2.99 Entre l'estimation initiale du projet d'Énergie NB en janvier 2004 et le budget approuvé en 2005, plusieurs des contrats de remise à neuf ont subi une renégociation du prix fixe avec indexation au prix fixe. Énergie NB a mis en œuvre ces mesures, entre autres, en réponse aux recommandations qu'a formulées le Dr. Robin Jeffrey, consultant pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick, en avril 2004⁴, comme discuté dans notre rapport de 2013.

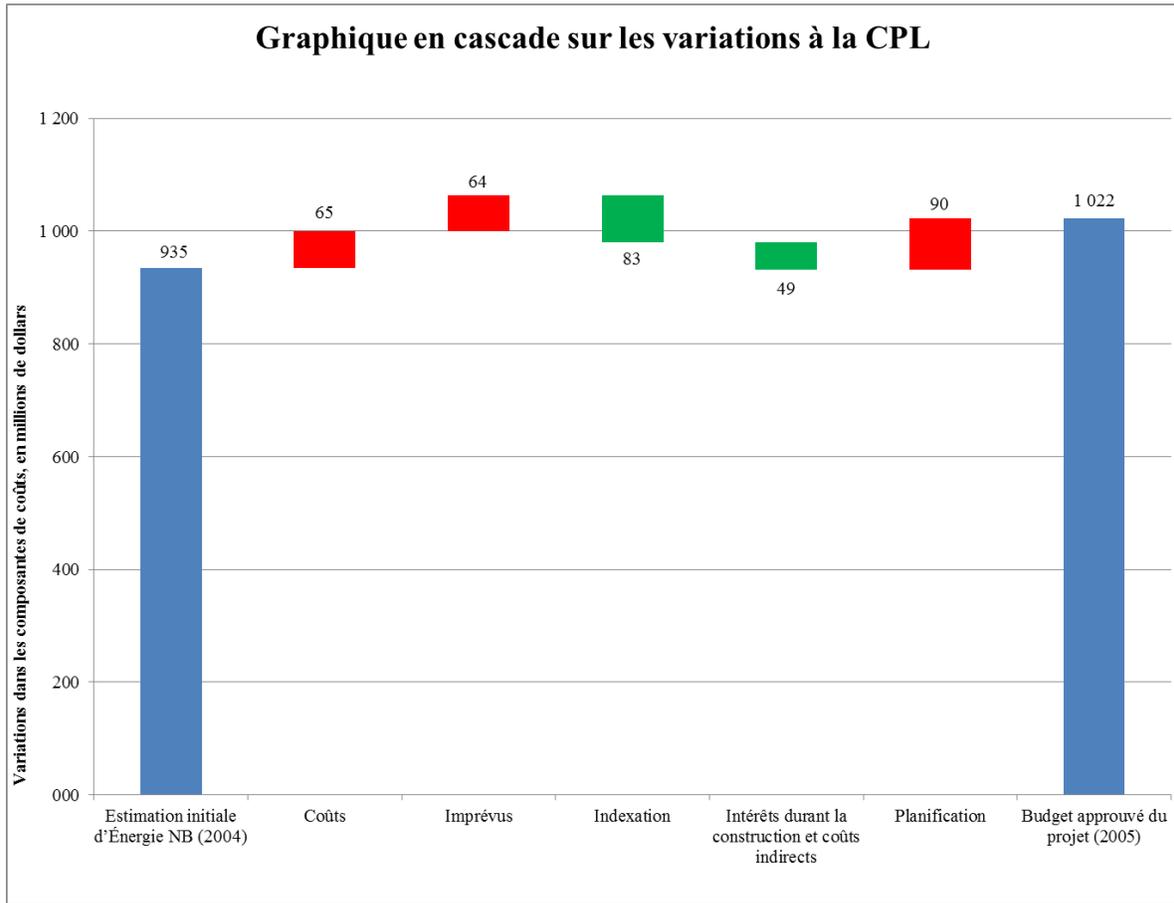
Les coûts estimés pour ce projet d'immobilisations ont augmenté d'environ 9,3 %, passant de 935 millions de dollars (coûts initiaux en 2004) à 1 022 millions de dollars (coûts révisés en 2005)

2.100 Ces renégociations étaient fondées sur une date de début de projet, à savoir août 2005, et sur une date de début de mise hors service, en avril 2008. Ces contrats à prix fixe renégociés avec EACL comptaient pour environ deux tiers du service contractuel d'une valeur de 935 millions de dollars. Comme en fait état la pièce 2.8.1, il s'en est suivi une hausse des coûts de 65 millions de dollars et des imprévus de 64 millions de dollars. L'indexation a connu une baisse de 83 millions de dollars, tandis que les intérêts durant la construction et les coûts indirects ont connu une baisse de 49 millions de dollars. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une compensation complète, cette renégociation a permis à Énergie NB de transférer la majeure partie du risque lié aux échéanciers pour la portée du contrat à EACL.

2.101 Énergie NB a également intégré des coûts de planification de projet de 90 millions de dollars en tant que catégorie distincte. L'estimation initiale du projet estimait des coûts de planification de 70 millions de dollars. Ils n'étaient pas indiqués en tant que catégorie distincte mais plutôt inclus dans l'estimation initiale du projet de 935 millions de dollars. Par conséquent, les coûts estimés de ce projet d'immobilisations ont connu une hausse de 9,3 %, passant de 935 millions à 1 022 millions de dollars.

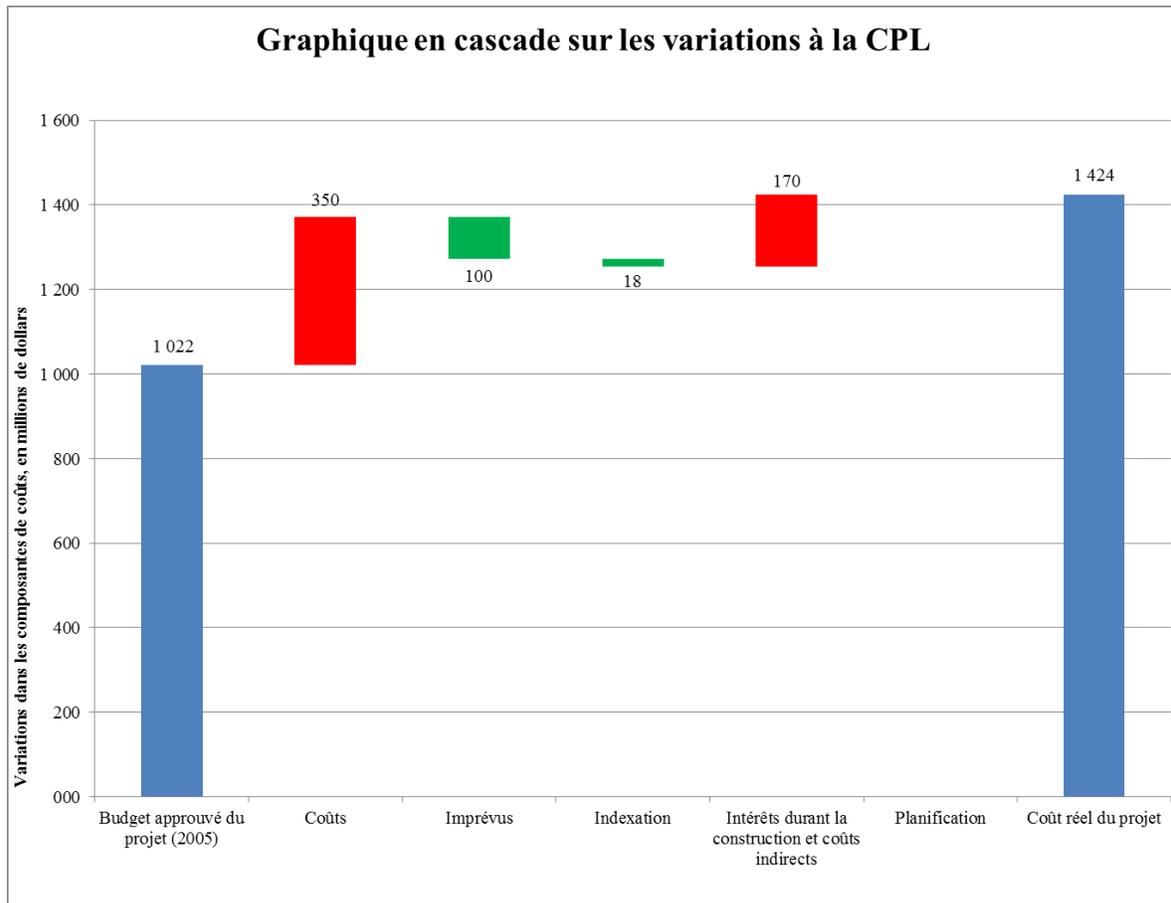
⁴ (Étude de Robin Jeffrey, page 7, recommandation n° 2).

Pièce 2.8.1 – Dépassements des coûts de l'estimation initiale au budget approuvé du projet



Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d'Énergie NB (non auditées).

Pièce 2.8.2 – Dépassements des coûts du budget approuvé du projet au coût réel du projet



Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d'Énergie NB (non auditées).

Le coût final du projet était de 1 424 millions de dollars, soit une augmentation de 39 % par rapport au budget approuvé de 1 022 millions en 2005

2.102 Étant donné que la mise hors service s'est poursuivie au-delà de la date de redémarrage prévue initialement pour septembre 2009, les intérêts ont continué de s'accumuler pendant la construction à un taux estimé de 5,8 % par année pendant trois ans environ. Cela a donné lieu à une variation défavorable de 170 millions de dollars en intérêts durant la construction et en coûts indirects. De plus, les autres coûts liés à la construction, tels que les services sous contrat, la main-d'œuvre d'Énergie NB et les frais occasionnés pendant ces trois années ont ajouté un montant de 350 millions de dollars au projet, en raison de la mise hors service prolongée. Les éléments défavorables ont été partiellement compensés par l'estimation des imprévus et de l'indexation incluse dans l'estimation approuvée d'environ 118 millions de dollars. Collectivement, ces variations ont donné lieu à un coût définitif pour le projet d'environ 1 424 millions de dollars en novembre 2012, soit une augmentation de 39 % par rapport au budget

approuvée de 1 022 millions de dollars, comme en fait état la pièce 2.8.2.

2.103 Lorsqu'on décompose les dépassements de coûts par composantes financières, on constate que les deux plus importantes étaient les suivantes:

- services sous contrat : 153,3 millions de dollars
- intérêts capitalisés : 156,8 millions de dollars

2.104 La main-d'œuvre et les services sous contrat sont habituellement les composantes financières les plus importantes associées à une mise hors service. Un bon nombre de ces services sous contrat sont directement liés à la durée prolongée du projet. Par conséquent, il aurait été difficile pour Énergie NB de diminuer ces coûts.

*Amélioration
nécessaire au
chapitre des données
financières du projet*

2.105 Afin d'établir une comparaison avec d'autres projets semblables dans des centrales nucléaires, nous avons essayé d'attribuer les composantes de coûts directement à certaines parties de la centrale. Toutefois, nous n'avons pas été en mesure d'accomplir cette tâche, car Énergie NB conservait les données financières de la CPL dans un système de comptabilité d'entreprise essentiellement à des fins de comptabilité financière. À l'heure actuelle, c'est le système de gestion de la valeur acquise (GVA) qui constitue la pratique exemplaire de l'industrie en matière de gestion de coûts de projets⁵. Les composantes clés du GVA englobent :

- le lot de travaux, le budget et la gestion du contrôle des changements;
- la mesure des progrès;
- les dépenses et l'intégration du calendrier.

⁵ Le système de gestion de la valeur acquise (GVA) est codifié dans la norme ANSI/EIA-748C, qui contient les lignes directrices de la GVA, une liste des termes courants, une discussion sur le processus, de la documentation relative au système et une section portant sur l'évaluation du système. Voir le site de l'American National Standards Institute (ansi.org).

Recommandation

2.106 Nous recommandons à Énergie NB d'évaluer sa méthodologie de gestion des coûts d'exécution de projets pour les projets de grande envergure. La méthode de gestion de la valeur acquise, qui constitue une pratique exemplaire dans l'industrie, pourrait servir de modèle.

Analyse des frais relatifs aux heures supplémentaires**Contexte général**

2.107 Au total, 41,2 millions de dollars en frais relatifs aux heures supplémentaires ont été facturés pour le projet de remise à neuf. Nous avons évalué le caractère raisonnable des pratiques d'Énergie NB en ce qui a trait à la nature et à l'ampleur des frais relatifs aux heures supplémentaires par rapport aux pratiques exemplaires de l'industrie.

Pratiques exemplaires quant à l'utilisation des heures supplémentaires

2.108 Une planification minutieuse du recours aux heures supplémentaires est une pratique exemplaire en gestion de projet dans l'ensemble de l'industrie nucléaire. S'en tenir au plan initial pour la répartition des heures supplémentaires requiert souvent une discipline rigoureuse de la part des gestionnaires de projet qui subissent beaucoup de pression en lien avec l'achèvement des travaux. Les pressions extérieures donnent souvent lieu à une hausse du recours aux heures supplémentaires vers la fin d'une mise hors service.

2.109 Les gestionnaires de projet expérimentés indiquent qu'il est souvent plus efficace d'accomplir une tâche en recourant aux heures supplémentaires que d'arrêter et de recommencer dans les heures normales. Certaines des raisons couramment citées pour le recours aux heures supplémentaires englobent les travaux urgents, un ardent désir d'achever le projet et aussi le fait qu'il est habituellement plus facile de faire appel à des employés que de mettre à jour des entrepreneurs. Retenir des entrepreneurs très rapidement présente d'autres difficultés ainsi que de longs délais d'approvisionnement, un long traitement administratif et des exigences en matière de formation.

Un facteur clé des travaux imprévus était que la détérioration des systèmes et des composantes était beaucoup plus importante que prévu

2.110 Énergie NB a attribué une partie importante des heures supplémentaires à une surcharge de travail imprévue découlant du prolongement de la mise hors service. Un facteur clé des travaux imprévus était que la détérioration des systèmes et des composantes était beaucoup plus importante que prévu. Les systèmes non utilisés se détériorent au fil du temps. Plus le temps d'inutilisation des systèmes se prolonge, plus la détérioration risque d'empirer. Si une mise hors service dure plus longtemps que prévu, cela peut créer une charge de travail accrue lors du démarrage par rapport à ce qu'on avait prévu.

2.111 Toutefois, il est possible d'effectuer des essais sur les systèmes et de revoir les précédents de l'industrie afin de se préparer en vue des répercussions qu'une mise hors service prolongée peut avoir sur les systèmes.

Nos constatations

2.112 Le redémarrage de la centrale a pris sept mois au lieu de quatre tel que planifié initialement. Bien qu'Énergie NB ait tenté de revoir son plan de démarrage afin de prendre pleinement connaissance du travail qu'il faudrait effectuer pour redémarrer la centrale, les plans n'ont pas semblé tenir compte des problèmes importants de détérioration, qui étaient plus importants que prévu. Un montant important d'heures supplémentaires a été requis pendant ces sept mois afin d'éviter de prolonger la mise hors service.

Analyse des frais relatifs aux heures supplémentaires pour chacun des employés

2.113 Dans le cadre de l'examen des heures supplémentaires, nous avons aussi choisi, à des fins de contrôle, les dix employés d'Énergie NB qui ont fait le plus d'heures supplémentaires pendant la remise à neuf. Nous avons mis l'accent sur l'admissibilité et le caractère raisonnable des frais relatifs aux heures supplémentaires facturés comparativement à la rémunération normale.

2.114 Tous ces employés ont travaillé pendant la période complète de la remise à neuf de 7,3 ans, à savoir du 1^{er} août 2005 au 23 novembre 2012⁶. Ils appartiennent tous au même syndicat : la section locale 37 de la Fraternité internationale des ouvriers en électricité. Selon la convention collective, ces employés étaient admissibles à

⁶ Comprends la planification, l'ingénierie, l'approvisionnement et la construction pour le projet de remise à neuf.

une rémunération pour des heures supplémentaires. Tous les postes que nous avons examinés dans l'échantillon choisi étaient de nature technique et opérationnelle.

- 2.115** Il est essentiel de connaître le nombre d'heures supplémentaires accomplies par chaque employé afin de déterminer si la paie pour les heures supplémentaires qu'ils ont reçue était raisonnable. En supposant que le taux des heures supplémentaires soit en moyenne à 1,5 fois la paie de base, et en supposant que la moyenne des heures supplémentaires équivaille à 50 % d'une semaine de travail normale, les heures supplémentaires correspondraient en moyenne à 40 à 50 % de la paie de base. De toute évidence, plus le nombre d'heures travaillées est élevé en vertu de cette entente, plus le ratio d'heures supplémentaires payées par rapport aux heures normales de travail sera élevé.
- 2.116** Nous avons examiné leur paie normale et leur paie d'heures supplémentaires reçues durant la période du projet de remise à neuf de 7,3 années. Les frais liés aux heures supplémentaires correspondaient à 48 % de la rémunération normale. Le total des heures supplémentaires correspondait à 27 % des heures de travail normales. Les détails sont présentés à la pièce 2.9.1.
- 2.117** Nous avons aussi examiné leur paie normale et leur paie d'heures supplémentaires facturées au projet de remise à neuf. Les dix employés ont travaillé sur le projet de remise à neuf tout en s'acquittant de leurs tâches habituelles. Par conséquent, seulement une partie de leur rémunération a été facturée au projet.
- 2.118** En moyenne, le total de la paie d'heures supplémentaires facturées pour ce projet correspond à 57 % du total de la rémunération ordinaire facturée pour ce projet. Le total des heures supplémentaires facturées au projet correspondait à 34 % des heures de travail normales. Les détails sont présentés à la pièce 2.9.2.
- 2.119** Le pourcentage moyen pour ces dix employés était raisonnable, étant donné le fait que travailler plus d'heures supplémentaires pendant une mise hors service pour une remise à neuf difficile n'a rien d'inhabituel.

Pièce 2.9.1 – Analyse des heures supplémentaires de la remise à neuf des dix premiers salariés – rémunération totale durant la période de la remise à neuf

Titre/ Poste	Rémunération totale durant la période de la remise à neuf		Paie brute totale				Paie pour heures supplémentaires				Pourcentage de la paie pour heures supplémentaires par rapport à la paie ordinaire	
	Rémunération totale (\$)	Rémunération totale annualisée (\$)	Paie ordinaire (\$)	Paie ordinaire annualisée (\$)	Heures normales	Heures normales annualisées	Paie pour heures supplémentaires (\$)	Paie pour heures supplémentaires annualisées (\$)	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires annualisées	Paie	Heures
Manutention du combustible nucléaire	1 364 304	186 126	871 999	118 963	15 204	2 074	492 305	67 163	5 082	693	56	33
Instrumentation électrique et contrôles	1 135 874	154 963	718 903	98 077	15 760	2 150	416 971	56 886	4 913	670	58	31
Manutention du combustible nucléaire	1 209 937	165 103	812 582	110 894	15 284	2 085	397 355	54 209	4 301	587	49	28
Activités	1 230 787	167 911	841 371	114 785	15 250	2 080	389 416	53 126	3 643	497	46	24
Activités/Manutention du combustible nucléaire	1 072 517	146 319	702 943	95 900	15 187	2 072	369 574	50 419	4 660	636	53	31
Vérification du rayonnement nucléaire	1 146 061	156 352	788 689	107 597	15 639	2 133	357 372	48 755	4 321	589	45	28
Activités/Manutention du combustible nucléaire	1 009 204	137 681	691 132	94 288	15 379	2 098	318 072	43 393	4 135	564	46	27
Activités/Manutention du combustible nucléaire	1 009 301	137 694	700 963	95 629	14 920	2 035	308 338	42 065	3 768	514	44	25
Mise en service	1 043 567	142 375	738 858	100 799	15 335	2 092	304 709	41 576	3 460	472	41	23
Chef de projet	943 039	128 655	661 540	90 251	14 877	2 030	281 499	38 404	3 410	465	43	23
Total	11 164 900		7 529 250		152 835		3 635 650		41 693		48	27

Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d'Énergie NB (non auditées)

*La période entière de remise à neuf de 7,3 années a commencé du 1^{er} août 2005 au 23 novembre 2012. Les montants de rémunération n'incluent pas la part des avantages sociaux payés par l'employeur.

Pièce 2.9.2 – Analyse des heures supplémentaires de la remise à neuf des dix premiers salariés - partie de la rémunération imputée au projet de remise à neuf

Titre/ Poste	Partie de la rémunération imputée au projet de remise à neuf		Paie et heures normales de travail imputées à la remise à neuf (avantages sociaux payés par l'employeur non compris)				Paie et heures supplémentaires imputées à la remise à neuf				Pourcentage des heures supplémentaires par rapport aux heures normales de travail	
	Rémunération liée à la remise à neuf (\$)	Rémunération liée à la remise à neuf annualisée (\$)	Paie ordinaire (\$)	Paie ordinaire annualisée (\$)	Heures normales	Heures normales annualisées	Paie pour heures supplémentaires (\$)	Paie pour heures supplémentaires annualisées (\$)	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires annualisées	Paie	Heures
Manutention du combustible nucléaire	959 230	130 863	584 284	79 711	9 421	1 285	374 946	51 152	3,757	513	64	40
Instrumentation électrique et contrôles	578 958	78 984	289 545	39 501	6 182	843	289 413	39 483	3 315	452	100	54
Manutention du combustible nucléaire	806 424	110 017	515 301	70 300	8 796	1 200	291 123	39 717	3 023	412	56	34
Activités	720 283	98 264	498 691	68 033	8 241	1 124	221 592	30 231	2 039	278	44	25
Activités/Manutention du combustible nucléaire	743 570	101 442	455 284	62 112	8 258	1 127	288 286	39 330	3 360	458	63	41
Vérification du rayonnement nucléaire	828 214	112 989	553 572	75 521	9 511	1 298	274 642	37 468	3 140	428	50	33
Activités/Manutention du combustible nucléaire	565 846	77 196	337 809	46 086	6 514	889	228 037	31 110	2 776	379	68	43
Activités/Manutention du combustible nucléaire	720 679	98 319	483 226	65 924	8 967	1 223	237 453	32 395	2 690	367	49	30
Mise en service	693 638	94 630	471 107	64 271	9 426	1 286	222 531	30 359	2 452	335	47	26
Chef de projet	777 422	106 060	530 495	72 373	11 573	1 579	246 927	33 687	2 977	406	47	26
Total	7 394 264		4 719 314		86 889		2 674 950		29 529		57	34

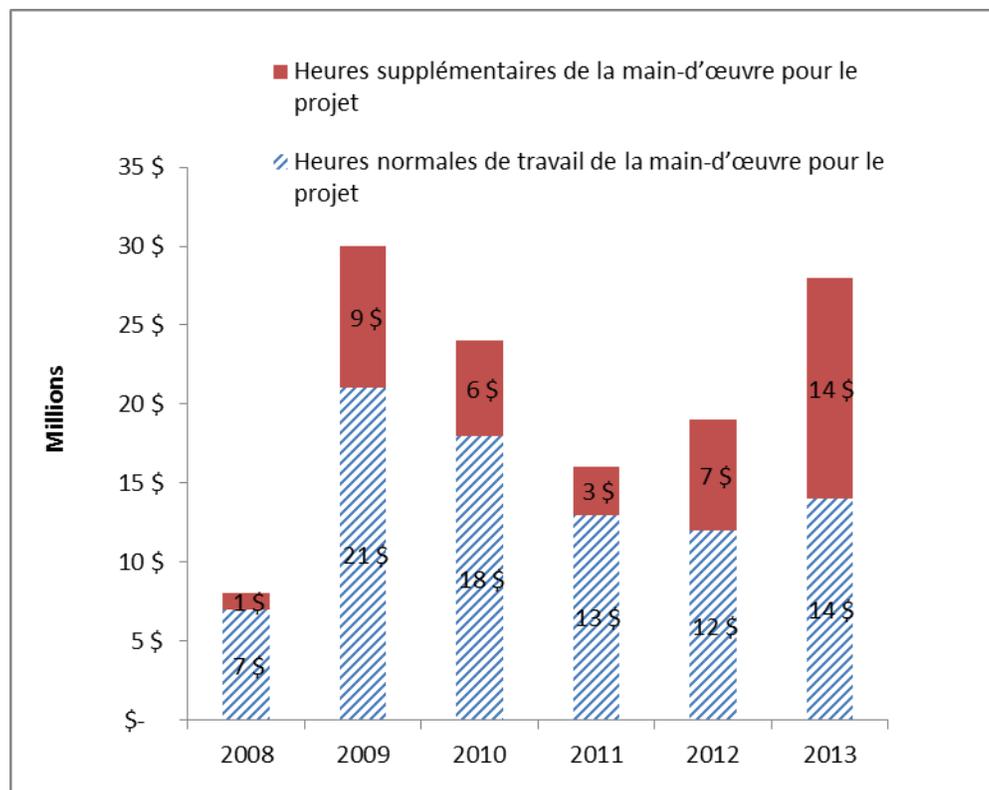
Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d'Énergie NB (non auditées)

*La période entière de remise à neuf de 7,3 années a commencé du 1^{er} août 2005 au 23 novembre 2012. Les montants de rémunération n'incluent pas la part des avantages sociaux payés par l'employeur.

Énergie NB a mis sept mois pour préparer le redémarrage de la centrale, ce qui équivaut à trois mois de plus que ce qui était prévu

2.120 Au départ, Énergie NB avait prévu trois mois pour la préparation du redémarrage de la centrale à la fin de la mise hors service. Lorsque la portée et la durée d'un projet changent considérablement, il est de pratique courante de réévaluer le plan initial et d'apporter des modifications au besoin. La réévaluation d'Énergie NB a donné lieu à un changement dans la durée du plan de redémarrage, qui est passé de trois à quatre mois. En fin de compte, on a mis sept mois pour préparer la centrale au redémarrage. La période de redémarrage a occasionné un nombre important d'heures supplémentaires. La pièce 2.10 fait état des coûts associés aux heures supplémentaires et aux heures normales de travail à chaque exercice financier, pour la durée de la remise à neuf.

Pièce 2.10 – Données sur les coûts des heures normales et supplémentaires d'Énergie NB (non ajustées)



Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d'Énergie NB (non auditées).

- Recommandation** **2.121** Nous recommandons à Énergie NB d'élaborer des plans de contingence pour la gestion des heures supplémentaires qu'occasionnent les retards d'exécution de projets, notamment:
- des réévaluations périodiques pendant le projet afin de tenir compte des changements importants aux échéanciers;
 - une analyse adéquate des nouvelles circonstances et une révision du plan au besoin, lorsqu'un incident majeur imprévu a des répercussions sur un projet;
 - la réalisation suffisants de tests sur l'équipement pour être en mesure de cerner toute problématique découlant des retards prolongés.
- Analyse de l'imputation des coûts indirects** **2.122** Nous avons évalué le caractère raisonnable du coefficient d'imputation des coûts indirects utilisé par Énergie NB, évaluation qui comprenait notamment une comparaison de ce coefficient avec les pratiques exemplaires de l'industrie.
- Contexte général** **2.123** Comme la plupart des propriétaires de centrale nucléaire, Énergie NB a un coefficient d'imputation des coûts en place pour soutenir les projets d'immobilisations de base à la CPL. La majorité de ces coûts indirects imputés soutiennent les activités liées à la main-d'œuvre fournies par l'organisation de l'entreprise, comme la gestion, les TI, la supervision et la comptabilité. Énergie NB utilise habituellement environ 10 % de l'imputation des coûts indirects sur un montant annuel de 30 à 40 millions de dollars en immobilisations. Cette imputation de trois à quatre millions de dollars couvre les frais de soutien global des projets continus d'immobilisations à la CPL.

Nos constatations

Énergie NB a utilisé un coefficient d'imputation des coûts indirects de 0,2%

La méthode employée par Énergie NB pour établir un coefficient spécial d'imputation des coûts indirects a été évaluée par une firme comptable et jugée raisonnable

2.124 Énergie NB a déterminé que l'ampleur et la portée du projet de remise à neuf justifiaient l'emploi d'un autre coefficient d'imputation des coûts indirects que celui de 10 % qui s'applique normalement sur les projets d'immobilisations. Énergie NB a d'abord estimé qu'on devrait imputer 0,3 % des coûts totaux d'immobilisations du projet au soutien global. En 2008, on a revu l'estimation d'Énergie NB à la baisse pour la porter à 0,2 % avant le début du projet. Dans l'industrie nucléaire, il est courant d'utiliser un coefficient spécial d'imputation des coûts indirects globaux pour un projet d'une portée ou d'une ampleur inhabituelles.

2.125 Comme Énergie NB a estimé les coûts indirects globaux en fonction d'un pourcentage, l'augmentation des coûts du projet qui s'est produite en raison de la durée prolongée de la mise hors service a engendré une hausse du montant imputé pour les coûts indirects globaux. Lorsque le coefficient d'imputation est appliqué aux coûts estimés au départ, on obtient une imputation des coûts de deux millions de dollars (0,2 % x 1 milliard de dollars = 2 millions de dollars). Le coefficient du projet d'Énergie NB donne environ 2,8 millions de dollars de coûts indirects globaux imputés à la remise à neuf lorsqu'on calcule à partir des coûts réels du projet (0,2 % x 1,4 milliard de dollars = 2,8 millions de dollars). La méthodologie employée par Énergie NB pour établir un coefficient a été évaluée par une firme comptable et jugée raisonnable. Les représentants d'Énergie NB ont indiqué que les besoins en soutien global ont augmenté, car il y a eu des problèmes et des contretemps pendant le projet. Dans l'industrie nucléaire, lorsqu'un sérieux contretemps se produit pendant un projet important, il est fréquent de constater une augmentation du soutien global offert.

2.126 Les coûts indirects imputés pour la remise à neuf de la CPL ont semblé raisonnables étant donné les activités juridiques, de supervision et de gestion nécessaires pour soutenir le projet.

Analyse des coûts d'exploitation, d'entretien et d'administration

2.127 Nous avons examiné les coûts d'exploitation, d'entretien et d'administration facturés par Énergie nucléaire NB pendant la remise à neuf afin d'en évaluer le caractère raisonnable.

Contexte général

2.128 Les centrales nucléaires nécessitent un niveau de surveillance important, et ce, même lorsqu'elles ne sont pas en service. Les nombreuses activités qui se poursuivent pendant une mise hors service requièrent beaucoup de main-d'œuvre. On explique les besoins en main-d'œuvre à la pièce 2.11.

Pièce 2.11 – Description des activités courantes d'une centrale nucléaire

<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des personnes qui détiennent les compétences requises pour faire fonctionner la centrale doivent demeurer sur le site afin de faire fonctionner les systèmes qui sont toujours actifs et conserver leurs compétences de formation. 	<p>Entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des techniciens en entretien qualifiés doivent demeurer sur place pour entretenir l'équipement maintenu en activité. 	<p>Ingénierie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des ingénieurs qui connaissent bien le matériel utilisé pour les activités doivent être disponibles pour soutenir les activités courantes ainsi que pour donner un coup de main lorsque des problèmes surviennent.
<p>Sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comme il reste de la matière nucléaire sur les lieux, il faut maintenir la sécurité. 	<p>Radioprotection</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des travailleurs qualifiés en radioprotection doivent être disponibles pour soutenir les activités d'entretien et assurer la sécurité des entrepreneurs qui font partie du projet. 	<p>Protection de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les travailleurs de la protection de l'environnement doivent continuer de surveiller régulièrement le site, comme le prévoit l'organisme de réglementation.
<p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les exploitants de centrale nucléaire et le personnel de l'entretien sont hautement qualifiés, et la formation doit se poursuivre même pendant une période de mise hors service. Il est aussi nécessaire de fournir de la formation à certains membres du personnel 	<p>Personnel en poste pendant la mise hors service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Même si les entrepreneurs exécutent la plupart des tâches durant la mise hors service, les employés de la centrale doivent tout de même s'acquitter des tâches de supervision pendant cette période. 	<p>Soutien à la réglementation</p> <ul style="list-style-type: none"> • La communication avec les organismes de réglementation requiert que des employés dévoués assurent la surveillance et la reddition des comptes, tâches également nécessaires pendant une mise hors service.

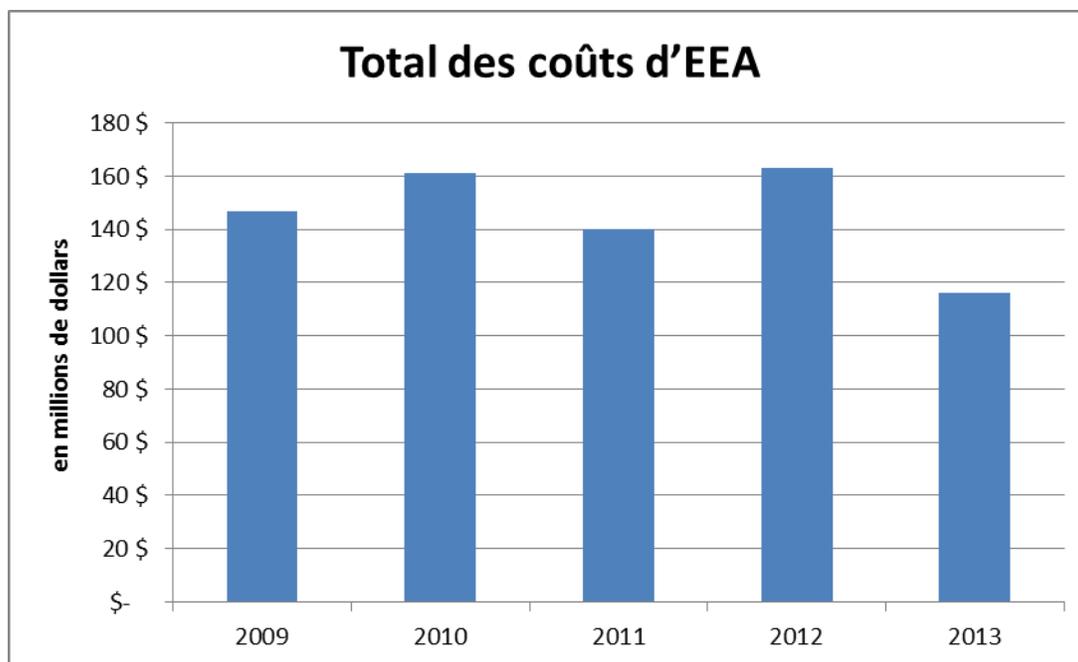
Pièce 2.12 – Local de contrôle des systèmes de la CPL



Source : Énergie NB

Nos constatations **2.129** Les coûts d’EEA d’Énergie NB ont été relativement stables pendant le projet de remise à neuf, comme l’indique la pièce 2.13. La rémunération octroyée a augmenté lorsque la mise hors service a pris fin en 2012, ce qui s’explique en partie par l’augmentation des heures supplémentaires dont on a fait état précédemment dans le présent rapport.

Pièce 2.13 – Total des coûts d’EEA



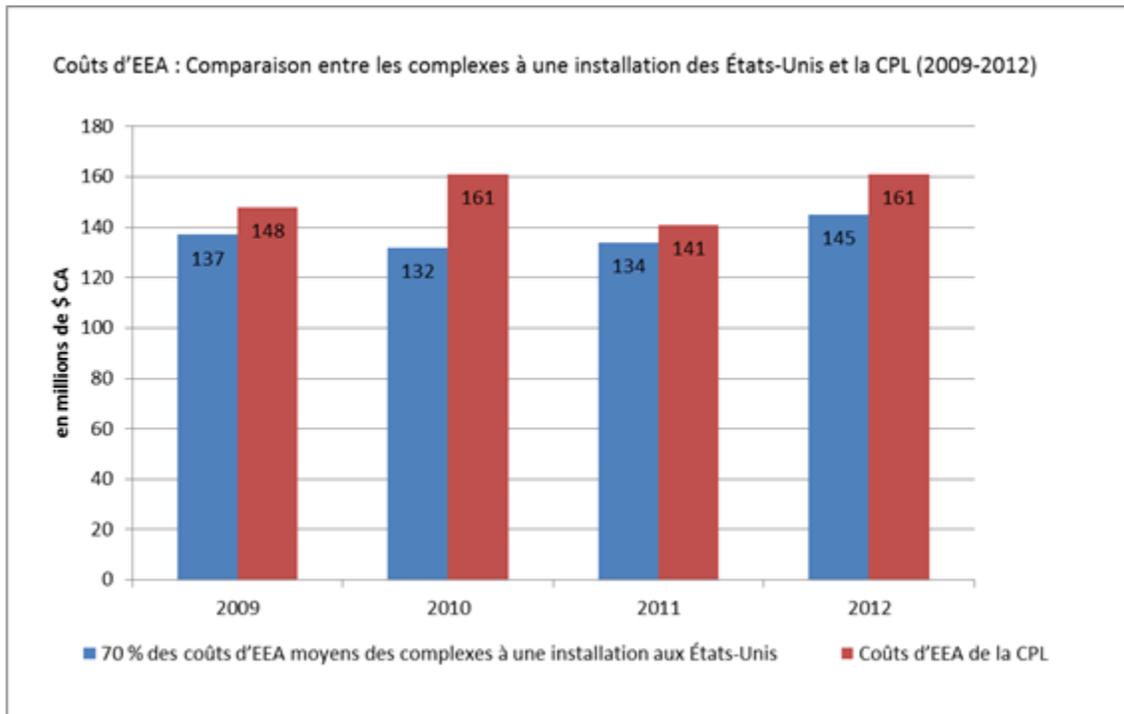
Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d’Énergie NB (non auditées)

Énergie NB estime qu'environ 70 % des systèmes au sein de la CPL sont demeurés opérationnels pendant la remise à neuf

2.130 Énergie NB estime qu'environ 70 % des systèmes au sein de la CPL sont demeurés opérationnels pendant la remise à neuf. Le degré estimé d'utilisation des systèmes opérationnels pendant une mise hors service est normal pour une centrale nucléaire CANDU.

2.131 Les coûts d'EEA de la CPL pendant la remise à neuf étaient plus élevés que ceux de la moyenne aux États-Unis, comme l'indique la pièce 2.14, mais ils semblent tout de même raisonnables. Les chiffres indiqués pour les États-Unis peuvent être légèrement inférieurs parce que bon nombre de ses complexes autonomes, contrairement à ceux comme la CPL, sont gérés par une société mère de services publics, ce qui leur permet de réaliser des économies substantielles grâce à des économies d'échelle (pouvant parfois aller jusqu'à 20 %).

Pièce 2.14 – Comparaison entre les coûts d'EEA de la CPL et ceux des complexes des États-Unis



Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d'Énergie NB et d'autres sources (non auditées)

Énergie NB a utilisé les pratiques courantes de l'industrie nucléaire en matière de gestion des coûts d'EEA pendant la remise à neuf

2.132 Énergie NB a utilisé les pratiques courantes de l'industrie nucléaire en matière de gestion des coûts d'EEA pendant la remise à neuf. Les coûts d'Énergie NB étaient légèrement plus élevés que ceux rajustés de l'industrie aux États-Unis, mais l'écart peut s'expliquer, et ils semblent donc avoir été raisonnables.

2.133 Un certain nombre d'employés ont assuré un appui direct au projet de remise à neuf. En effet, on a conservé certains employés d'Énergie NB pour qu'ils assurent le fonctionnement et la surveillance des systèmes actifs qui demeuraient en fonction pendant le projet. On a également gardé les services d'autres employés afin de s'assurer leur disponibilité une fois la reprise des activités de la centrale, et ce, peu importe la mesure dans laquelle on avait besoin d'eux pendant la mise hors service.

2.134 Les propriétaires de centrale nucléaire congédient rarement leurs employés lorsqu'ils entreprennent une mise hors service parce qu'ils investissent beaucoup de ressources dans leur formation. Le processus d'octroi de permis est différent pour chaque centrale nucléaire, et une période de formation accélérée est requise pour les nouveaux employés, quel que soit leur degré d'expérience relativement à l'énergie nucléaire. Il serait extrêmement difficile et coûteux de mettre à pied des employés avant la remise à neuf, puis de chercher d'autres candidats pour les remplacer après le redémarrage. De plus, une perte importante de personnel aurait risqué la perte du permis d'exploration de la centrale nucléaire

Il faut un plan de dotation accompagné d'une analyse coûts-bénéfices pour chaque option

2.135 Néanmoins, dans le cas de la remise à neuf de la CPL, comme il s'agissait d'un projet majeur et complexe et que l'importante mise hors service a duré beaucoup plus longtemps que prévu, on aurait dû préparer un plan de dotation ainsi qu'une analyse coûts-bénéfices pour chaque option. Rien n'indique qu'Énergie NB a préparé un tel plan avant la remise à neuf.

Recommandation

2.136 Nous recommandons à Énergie NB d'élaborer un plan de dotation pour chaque projet de grande envergure et de le revoir lorsqu'on a déterminé que d'importants changements au projet sont survenus.

Annexe I – Composantes des coûts de la remise à neuf

Composante	Coût de la composante (millions)		Traité dans notre examen détaillé?	Justification	
Planification du projet	90,2 \$		Oui	Notre travail était axé sur l’approvisionnement et la gestion des contrats. Des audits des états financiers nous ont permis de confirmer le caractère raisonnable de la capitalisation des dépenses.	
Services sous contrat	780,3 \$		Oui	Notre travail était axé sur l’approvisionnement et la gestion des contrats.	
Intérêts capitalisés	292,9 \$		Non	Un audit des états financiers nous a permis de confirmer l’exactitude et le caractère raisonnable des frais d’intérêts.	
Coûts internes d’Énergie NB	260,5 \$	Main-d’œuvre d’Énergie NB	149,6 \$	Oui	Notre travail est axé sur les coûts de la main-d’œuvre : l’imputation des coûts indirects et les heures supplémentaires. <ul style="list-style-type: none"> • montants négligeables • domaines moins risqués en ce qui a trait au caractère raisonnable • traité en détail par l’audit des états financiers
		Frais (réglementaire, environnementaux, formation, assurances, etc.)	52,8 \$	Non	
		Matériaux d’Énergie NB	29,0 \$	Non	
		Frais des installations (chauffage, éclairage, etc.)	18,6 \$	Non	
		Services interentreprises	9,3 \$	Non	
		Exploitation – Divers	1,2 \$	Non	
Coûts totaux d’immobilisations : 1 423,9 millions de dollars Coûts totaux traités dans notre examen détaillé : 1 020,1 millions de dollars (ombré)					

Annexe I – Composante des coûts de la remise à neuf (suite)

Composante	Coût de la composante (millions)		Traité dans notre examen détaillé?	Justification	
Coûts non incorporables d'Énergie nucléaire NB	892,3 \$	EEA	725,9 \$	Oui	Les coûts d'EEA sont demeurés essentiellement les mêmes avant et après la mise hors service. Notre travail était axé sur le fait de savoir s'il était raisonnable d'avoir les mêmes frais d'EEA pendant la mise hors service.
		Combustible et dépenses de transit	9,1 \$	Non	Un audit des états financiers nous a permis de valider ce montant.
		Amortissement et déclassement	171,0 \$	Non	
		Impôt foncier	27,7 \$	Non	
		Frais financiers	(41,4) \$	Non	
Énergie de remplacement moins les coûts recouverts au moyen des tarifs actuels	75,8 \$		Non	Un audit des états financiers nous a permis de valider ce montant. La quantité d'énergie de remplacement a été calculée à partir d'un modèle approuvé par un organisme de réglementation.	
Intérêts imputables au report	112,0 \$		Non	Un audit des états financiers nous a permis de confirmer l'exactitude et le caractère raisonnable des frais d'intérêts.	
Coûts de report totaux : 1 080,1 millions de dollars Coûts totaux traités dans notre examen détaillé : 725,9 millions de dollars (ombré)					

Source : Élaboré par le VGNB à partir des données obtenues d'Énergie NB (non auditées)

Annexe II – Glossaire des principaux termes

American National Standards Institute (ANSI)	Organisme privé sans but lucratif qui supervise le développement des normes consensuelles volontaires pour les produits, les services, les processus, les systèmes et le personnel aux États-Unis et à l'étranger.
CANDU	Réacteur nucléaire conçu au Canada qui fonctionne avec un carburant de chemisage d'oxyde d'uranium non enrichi dans du zircaloy et avec de l'eau lourde pour le refroidisseur et le modérateur.
Convention collective	Contrat(s) émanant d'un processus de négociation entre l'employeur et un groupe d'employés qui vise la conclusion d'ententes pour réguler les conditions de travail. Les représentants d'un syndicat d'employés présentent couramment les intérêts des employés qui en font partie.
Demandes de changement (ou demandes de modification au contrat [DMC])	Composante du processus de gestion des changements par lequel les changements à la portée du travail acceptés par le propriétaire, l'entrepreneur et l'architecte ou l'ingénieur sont mis en œuvre.
Domages-intérêts	Montant d'argent convenu entre les parties d'un contrat et qu'une des parties paye à l'autre pour le non-respect de l'entente (bris ou annulation) ou si une poursuite survient en raison du non-respect de l'entente. Parfois, les dommages-intérêts équivalent au montant d'un dépôt ou d'un acompte, ou ils sont fondés sur une formule (p. ex. 10 % du montant du contrat).
Génératrice	Appareil qui convertit une énergie mécanique en une énergie électrique.
Mise hors service	Période pendant laquelle une alimentation électrique ou un autre service est non disponible ou lorsque l'équipement est mis hors circuit.
Registre des risques	Outil de gestion des risques habituellement utilisé en gestion de projet et lors des évaluations des risques organisationnels. Il sert de registre central de tous les risques repérés au regard du projet ou de l'organisation. On y trouve aussi des renseignements sur chaque risque, comme leur degré de probabilité, leurs répercussions, les mesures de redressement, leur responsable, etc.
Sous-traitant	Entrepreneur qui conclut une entente de sous-traitance et qui s'acquitte de certaines obligations de l'entrepreneur principal.
Surveillance	Vérification de la conformité, habituellement par détection à distance, des limites opérationnelles et de la condition de l'équipement afin de détecter et de corriger toute condition anormale dans le but de prévenir les répercussions importantes sur la sécurité.
Systèmes auxiliaires (turbine)	Systèmes de soutien visant à aider les génératrices à turbine à vapeur à fonctionner efficacement et en toute sécurité.
Système de gestion de la valeur acquise (GVA)	Système de planification et de contrôle d'un projet conçu à partir de l'aspect technique, du calendrier et du budget.
Turbine	Turbomachine comprenant au moins une pièce mobile, appelée assemblage rotor, qui est un arbre ou tambour sur lequel est fixé des lames. Le déplacement du liquide exerce une pression sur les lames pour qu'elles transmettent une énergie cinétique de rotation au rotor. Les premiers exemples de turbines sont le moulin à vent et la roue d'eau.

Chapitre 3

Interruption d'alimentation au centre de données

Contenu

Points saillants.....	65
Résumé des principales constatations et recommandations	67
Contexte	74
Étendue de notre travail	75
Premier objectif - Détails de la panne d'électricité	77
Deuxième objectif - Incidence sur les services gouvernementaux.....	89
Troisième objectif - Les efforts d'atténuation des risques	92
Quatrième objectif - Examen de l'état actuel des risques	96
Cinquième objectif - Planification de la continuité des activités et de la reprise après désastre.....	99
Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne.....	102
Annexe II - Coûts des ministères liés à la panne.....	112
Annexe III – Glossaire des termes.....	113

Interruption d'alimentation au centre de données

Points saillants

Contexte

3.1 Le réseau étendu et l'infrastructure du réseau sous-jacente du gouvernement du Nouveau-Brunswick jouent un rôle essentiel dans la prestation des programmes et des services aux gens de la province. Toute interruption dans la disponibilité de ce réseau peut restreindre grandement la prestation des programmes gouvernementaux essentiels.

La perte de la capacité de réseautage survenue le 9 juin 2014 a engendré des effets négatifs importants sur la prestation des programmes et des services gouvernementaux

3.2 À la suite d'une panne de courant survenue le 9 juin 2014, la défaillance de l'un des systèmes d'alimentation de secours de la province a entraîné la défaillance de l'ordinateur central et de plusieurs serveurs au centre de données de Marysville. Il s'en est suivi une importante perte de l'accès aux systèmes au sein du gouvernement ce jour-là et des effets d'entraînement se sont fait sentir au cours des deux semaines suivantes. La perte l'accès aux systèmes a engendré des effets négatifs importants sur la prestation des programmes et des services gouvernementaux.

3.3 De septembre à novembre 2014, le Vérificateur général du Nouveau Brunswick (AGNB) a achevé un examen des événements et des circonstances entourant l'interruption des services de technologie de l'information(TI).

Étendue de nos travaux

3.4 Nos travaux se sont concentrés sur un examen du centre de données de Marysville et de son exposition aux risques de pannes de courant. Voici les objectifs de notre examen :

- i. examiner les détails de la panne du 9 juin, dont les causes de l'interruption de service et les efforts de reprise déployés par l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick (ASINB);
- ii. examiner des exemples d'incidences sur la prestation des programmes et des services

gouvernementaux;

- iii. déterminer quels risques avaient déjà été recensés et l'étendue des efforts déployés pour les atténuer avant la panne;
- iv. examiner l'état actuel des risques des TI liés directement à la panne du 9 juin, et déterminer quelles améliorations ont été apportées ou sont envisagées;
- v. déterminer si l'ASINB avait un plan de continuité des activités et de reprise après sinistre documenté, mis à l'essai et en place pour le centre de données, de Marysville.

Nature de la panne

3.5 Les principaux composants du système d'alimentation de secours du centre de données de Marysville consistent en un système d'alimentation sans coupure, un système de commutation à commande automatique et une génératrice de secours. Advenant une panne d'électricité, le système d'alimentation sans coupure agit comme un dispositif de stockage d'électricité, fournissant provisoirement du courant instantané. Entre-temps, le système de commutation à commande automatique change la source d'alimentation du bâtiment, passant du réseau électrique à la génératrice de secours.

Les trois composants du système d'alimentation de secours du centre ont tous subi une défaillance le 9 juin 2014

3.6 Le système d'alimentation sans coupure, le système de commutation à commande automatique et d'après la génératrice de secours ont tous subi une défaillance le 9 juin. Selon les éléments probants que nous avons examinés, il appert que les défaillances étaient indépendantes l'une de l'autre.

3.7 Nous pensons que la défaillance complète du système d'alimentation de secours était très peu susceptible de se produire, étant donné les défaillances multiples simultanées. Toutefois, n'importe laquelle des défaillances précitées peut menacer la prestation des services de TI au gouvernement.

Résumé des principales constatations et recommandations

Planification inadéquate en matière de continuité des activités et de reprise après sinistre au niveau organisationnel

Absence de mise en œuvre d'une stratégie d'atténuation complète

3.8 Nous avons constaté que l'incidence sur les services gouvernementaux a été considérable et a touché tous les ministères, comme l'indique l'annexe I. Les services et les programmes gouvernementaux furent sévèrement limités pendant la panne et au cours de la période de reprise ultérieure. Nous n'avons pas évalué l'incidence de la perte de productivité pour le gouvernement. Cependant, après la panne, des coûts directs légèrement inférieurs à un million de dollars ont été engagés pour faire face aux divers aspects de la panne. Ces coûts comprennent le remplacement d'équipement essentiel.

3.9 Bien que nous ayons constaté qu'il y avait une certaine planification en matière de continuité des activités au niveau des ministères, elle est insuffisante pour assurer une bonne protection contre les désastres qui sont susceptibles de toucher la prestation des services gouvernementaux essentiels. L'exposition au risque de l'infrastructure de TI à l'échelle du gouvernement n'est pas prise en considération dans les plans fragmentés actuels des ministères.

3.10 Nous avons reçu quelques commentaires des ministères précisant qu'ils jugeaient que la gestion de crises avait été effectuée avec efficacité. Par contre, l'intervention du gouvernement dans le cas de la défaillance du système a été très réactive. Nous n'avons trouvé aucune preuve d'un plan de reprise après désastre officiel, fournirait une stratégie planifiée pour remédier à ces défaillances et classer par ordre de priorité le rétablissement des services gouvernementaux dans une perspective intégrée, était en place avant la panne.

3.11 Des évaluations de risques préalables ont été effectuées par des tiers et ont, en fait, relevé que le système d'alimentation de secours représentait une vulnérabilité avant la panne. Cependant, malgré la directive du gouvernement donnée au ministère de l'Approvisionnement et des Services (MAS) en 2009 de revenir avec un plan pour la continuité des activités du centre de données de Marysville, nous avons constaté que les efforts déployés par l'ASINB pour atténuer les risques étaient insuffisants. Des entretiens avec des cadres supérieurs de l'ASINB ont fait ressortir qu'ils ont tenté à plusieurs reprises de se présenter de nouveau au gouvernement, mais diverses circonstances les ont empêchés de le faire. Le MAS et l'ASINB n'ont pas mis en œuvre les recommandations pour

atténuer les risques, comme le remplacement du système d'alimentation sans coupure vétuste ou l'ajout de matériel de secours supplémentaire.

3.12 Il est difficile de déterminer à qui incombe l'autorité centrale de mettre en œuvre des mises à niveau des systèmes et du matériel de TI à l'échelle du gouvernement. L'autorité compétente semble être répartie dans les ministères, mais il paraît qu'il n'existe aucun consensus sur l'orientation stratégique appropriée en matière de TI au niveau organisationnel.

L'ASINB n'a pas mis en œuvre des mesures de protection supplémentaires

3.13 Dans le cadre de la reprise du 9 juin, du nouveau matériel a été installé, ce qui améliorera la fiabilité du système d'alimentation de secours au centre de données de Marysville. Cette mesure réduit la probabilité d'une panne future. En outre, une certaine redondance des serveurs a été mise en œuvre entre les emplacements principal et secondaire du centre de données. Par contre, des spécialistes de l'industrie ont recommandé des mesures de protection supplémentaires que l'ASINB n'a pas mises en œuvre, comme du matériel supplémentaire pour le système d'alimentation de secours et l'accroissement de la redondance des serveurs entre deux emplacements physiques.

Le risque d'une défaillance du système subsiste

3.14 Le risque d'une défaillance du système causée par une panne du système d'alimentation de secours subsiste. Bien que des mesures aient été prises depuis le 9 juin afin d'accroître la fiabilité du système, d'autres mesures sont nécessaires pour se prémunir contre de futures défaillances du système. Le fonctionnement continu des systèmes d'information essentiels du gouvernement pourrait être à risque advenant de futures interruptions d'alimentation. Les recommandations ressortant de notre travail sont présentées à la pièce 3.1.

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Mettre en œuvre un programme de mise à niveau pour les composants essentiels de l'infrastructure		
<p>3.71 Nous recommandons que l'ASINB détermine les composants essentiels de l'infrastructure et établisse des plans de remplacement. Nous recommandons également que l'ASINB élabore et mette en œuvre un programme de mise à niveau pour ce matériel.</p>	<p>Pour les éléments essentiels de l'infrastructure du Centre de données de Marysville l'ASINB adoptera l'approche suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Travailler avec Bell Aliant et le ministère des Transports et de l'Infrastructure afin d'établir un inventaire des éléments essentiels de l'infrastructure et le calendrier de remplacement pour chacun d'entre eux. 2) Travailler avec la Division des Services ministériels du ministère des Services gouvernementaux afin d'établir un programme budgétaire permanent pour le renouvellement de l'équipement. Un plan d'immobilisations 2015-2016 pour le Centre de données de Marysville sera élaboré aux fins de considération par le conseil d'administration de L'Agence d'ici le 31 mars 2015. Un plan d'immobilisation pluriannuel sera élaboré pour le troisième trimestre 2015-2016. 	<p>La période de mise en œuvre prévue est le 4e trimestre de l'exercice 2014-2015, à l'exception du plan d'immobilisation pluriannuel qui suivra au 3e trimestre de l'exercice 2015-2016.</p>

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Définir les rôles et les responsabilités en matière de stratégie de TI au niveau organisationnel et améliorer l'harmonisation stratégique		
<p>3.72 Nous recommandons que le Bureau du chef du service de l'information (BCSI) définisse les rôles et les responsabilités concernant l'élaboration du développement stratégique en matière de TI au niveau organisationnel pour tous les ministères, qu'il soumette au cabinet des recommandations afin de préciser les rôles et les responsabilités en matière de TI au niveau organisationnel et qu'il s'assure que les objectifs stratégiques du BCSI, de l'ASINB et des ministères soient harmonisés.</p>	<p>Nous sommes d'accord avec votre constatation. Le BCSI supportera la clarification des rôles et responsabilités en TI ainsi que leurs alignements aux objectifs stratégiques à travers le projet de consolidation des TI.</p>	<p>Sera complété avant le dernier trimestre de l'exercice 2016-2017.</p>
Préparer des évaluations du risque des menaces		
<p>3.81 Nous recommandons que l'ASINB prépare des évaluations du risque des menaces dans le cadre de sa planification de la continuité des TI au niveau organisationnel, et soumette au cabinet des recommandations pour atténuer davantage le risque d'une défaillance des services de TI.</p>	<p>En ce qui concerne le Centre de données de Marysville, l'ASINB procèdera de la façon suivante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Préparer un énoncé des travaux pour une évaluation indépendante de la sécurité par un tiers pour le Centre de données de Marysville, sur la base des « Trust Services and Principles » (principes de confiance relatifs aux services) de l'American Institute of CPAs. 2) Effectuer l'évaluation pour le Centre de données de Marysville. 	<p>La période de mise en œuvre prévue est le 3e trimestre de l'exercice 2015-2016.</p>

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
	3) Présenter les recommandations relatives à l'évaluation au conseil d'administration de l'ASINB afin d'atténuer davantage le risque de défaillance des services de TI.	
Élaborer une stratégie pour l'infrastructure du réseau qui répond aux normes de l'industrie		
<p>3.82 Nous recommandons que l'ASINB élabore une stratégie pour l'infrastructure du réseau afin de fournir un niveau de service qui correspond aux normes de l'industrie. Nous recommandons également que l'ASINB élabore un processus de surveillance afin de s'assurer que les stratégies sont mises en œuvre en vue de réaliser la vision stratégique.</p>	<p>L'ASINB travaillera avec le BCSI pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) harmoniser ses activités avec la vision stratégique découlant du projet de stratégie relative aux télécommunications intégrées et au centre de données du BCSI; 2) 2) appliquer des pratiques de gestion de projet exemplaires pour la mise en œuvre de la stratégie. Un processus de gouvernance officiel sera peut-être requis pour surveiller et contrôler la mise en œuvre 	<p>La date cible dépend de la mise en œuvre de la stratégie relative aux télécommunications intégrées et au centre de données.</p>

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Élaborer un plan de continuité des activités de l'entreprise et des TI		
<p>3.92 Nous recommandons que le BCSI, en consultation avec les ministères, élabore un plan de continuité des TI à l'échelle du gouvernement, qui tient compte de toutes les facettes des programmes, des services et des activités du gouvernement. Ce plan devrait être mis à l'essai chaque année pour s'assurer de son caractère adéquat.</p>	<p>Le BCSI développera une proposition qui élaborera les besoins en ressources humaines, processus et technologies nécessaire au développement d'un plan de contingence au niveau du gouvernement en entier. Ce plan considérera tous les aspects des programmes, des services et des opérations du gouvernement.</p> <p>De plus, le BCSI ayant déjà établi un groupe de travail pour gérer le risque en TI, il émettra un communiqué de sensibilisation afin d'obtenir du support pour cette initiative.</p>	<p>Proposition développée avant le dernier trimestre de exercice 2014-2015.</p> <p>Mémo sensibilisant les clients des TI publié d'ici la deuxième semaine de février 2015.</p> <p>Continuité des travaux du groupe de travail sur la gestion du risque en TI.</p>
Établir l'ordre de priorité des services essentiels au sein du gouvernement		
<p>3.93 Nous recommandons que le BCSI, dans le cadre de la planification de la continuité des TI, obtienne une évaluation des services de chaque ministère pour déterminer et établir l'ordre de priorité des systèmes essentiels, qui requièrent la continuité ininterrompue des TI.</p>	<p>Inclus dans la réponse à la recommandation 3.92.</p>	<p>Proposition développée avant le dernier trimestre de exercice 2014-2015.</p>

Pièce 3.1 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Élaborer un plan de reprise des activités de l'entreprise		
<p>3.94 Nous recommandons que l'ASINB, en consultation avec les ministères, élabore un plan de reprise des activités qui établit l'ordre de du rétablissement des systèmes de TI gouvernementaux.</p>	<p>Pour le Centre de données de Marysville, l'ASINB :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) travaillera avec les ministères afin de créer un inventaire actualisé des applications du GNB se trouvant dans le Centre de données de Marysville; 2) demandera aux ministères de déterminer la cote de la criticité ministérielle de toutes les applications du GNB hébergées au Centre de données de Marysville; 3) sollicitera le point de vue de la haute direction des ministères sur l'identification de la cote de la criticité à l'échelle du GNB d'applications hébergées au Centre de données de Marysville; 4) créera et documentera un processus pour s'assurer que les renseignements sont à jour et exacts; 5) se penchera sur la continuité des activités pour le Centre de données de Marysville de concert avec la mise en œuvre du projet de stratégie relative aux télécommunications intégrées et au centre de données du BCSI 	<p>La période de mise en œuvre prévue des points numéros 1 à 4 est le 2e trimestre de l'exercice 2015-2016.</p> <p>La période prévue pour le point numéro 5 dépend de la mise en œuvre du projet de stratégie relative aux télécommunications intégrées et au centre de données du BCSI.</p>

Contexte

La perte d'accès aux systèmes du 9 juin 2014 a engendré des effets négatifs importants sur la prestation des programmes et des services gouvernementaux

3.15 Le réseau étendu et l'infrastructure du réseau sous-jacente du gouvernement du Nouveau-Brunswick jouent un rôle essentiel dans la prestation des programmes et des services aux gens de la province. Toute interruption dans la disponibilité de ce réseau peut restreindre grandement la prestation des programmes gouvernementaux essentiels.

3.16 À la suite d'une panne d'électricité survenue le 9 juin 2014, la défaillance de l'un des systèmes d'alimentation de secours de la province a entraîné la défaillance de l'ordinateur central et de plusieurs serveurs au centre de données de Marysville. Il s'en est suivi une importante perte de l'accès aux systèmes au sein du gouvernement ce jour-là et des effets d'entraînement se sont fait sentir au cours des deux semaines suivantes. La perte de l'accès aux systèmes a engendré des effets négatifs importants sur la prestation des programmes et des services gouvernementaux.

3.17 La province est propriétaire des bâtiments, de l'infrastructure des TI et de la plupart des éléments d'actif du centre des données. Les dommages au matériel du réseau ont été importants et entraîné un long processus de reprise. Un certain nombre de systèmes essentiels n'étaient pas disponibles durant la panne et des données essentielles, après avoir été corrompues, ont dû être restaurées à partir des copies de sauvegarde. La durée de l'impact de la panne a varié entre les ministères, allant d'un à cinq jours.

3.18 L'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick (ASINB) a été établie le 1^{er} mai 2010 à la suite de la proclamation de la *Loi de l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick*. L'ASINB a été créée pour fournir des services partagés aux ministères, dont la plupart des activités et des services d'assistance de TI. Auparavant, le ministère de l'Approvisionnement et des Services (MAS) offrait les services de TI organisationnels aux ministères.

3.19 L'ASINB assure l'administration du réseau pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick, ce qui comprend des ententes de service à plusieurs niveaux avec des fournisseurs tiers. Un de ces fournisseurs gère le centre de données de Marysville, y compris l'entretien du système d'alimentation de secours. Le ministère des Transports et de l'Infrastructure (MTI) est responsable de la gestion des installations appartenant à la province, y compris la génératrice de secours et le système de commutation à commande automatique de

centre de données de Marysville.

Étendue de notre travail

3.20 En septembre 2014, nous avons achevé un examen des événements et des circonstances entourant l'interruption des services de technologie de l'information (TI) au sein du gouvernement.

3.21 Nous avons examiné les pratiques de gestion de l'ASINB et son rôle dans la prestation de services de TI organisationnels par l'entremise du centre de données de Marysville. Nous nous sommes concentrés sur les détails pertinents qui ont abouti à la panne du 9 juin et ceux par la suite. Ces travaux ont comporté des entrevues auprès de fonctionnaires de l'ASINB et du MTI qui ont participé au processus de reprise, ainsi que d'employés du tiers entrepreneur responsable de gérer les installations en plus d'une visite du centre de données de Marysville. Des entrevues supplémentaires ont été menées auprès du personnel des ministères en vue de déterminer l'incidence sur les services gouvernementaux. Nous avons examiné les rapports de la chronologie de l'incident ainsi que les rapports et les factures de services. Nous avons également examiné les registres de l'entretien antérieur pour le matériel et les évaluations de risques pour l'installation.

3.22 Nous n'avons pas effectué un examen détaillé de la gouvernance générale ou des activités des TI du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Le rapport se concentre sur l'unique événement de la panne d'électricité. Vu le caractère technique du contenu du présent rapport, nous avons préparé un glossaire de termes.

Nos travaux se sont concentrés sur un examen du centre de données de Marysville et de son exposition aux risques liés à des pannes d'électricité

3.23 Nos travaux se sont concentrés sur un examen du centre de données de Marysville et de son exposition aux risques de pannes d'électricité. Voici les objectifs de notre examen :

- i. examiner les détails de la panne du 9 juin, dont les causes de l'interruption de service et les efforts de reprise déployés par l'ASINB.
- ii. examiner des exemples d'incidences sur la prestation des programmes et des services gouvernementaux;
- iii. déterminer quels risques avaient déjà été recensés et l'étendue des efforts déployés pour les atténuer avant la panne;
- iv. examiner l'état actuel des risques des TI liés

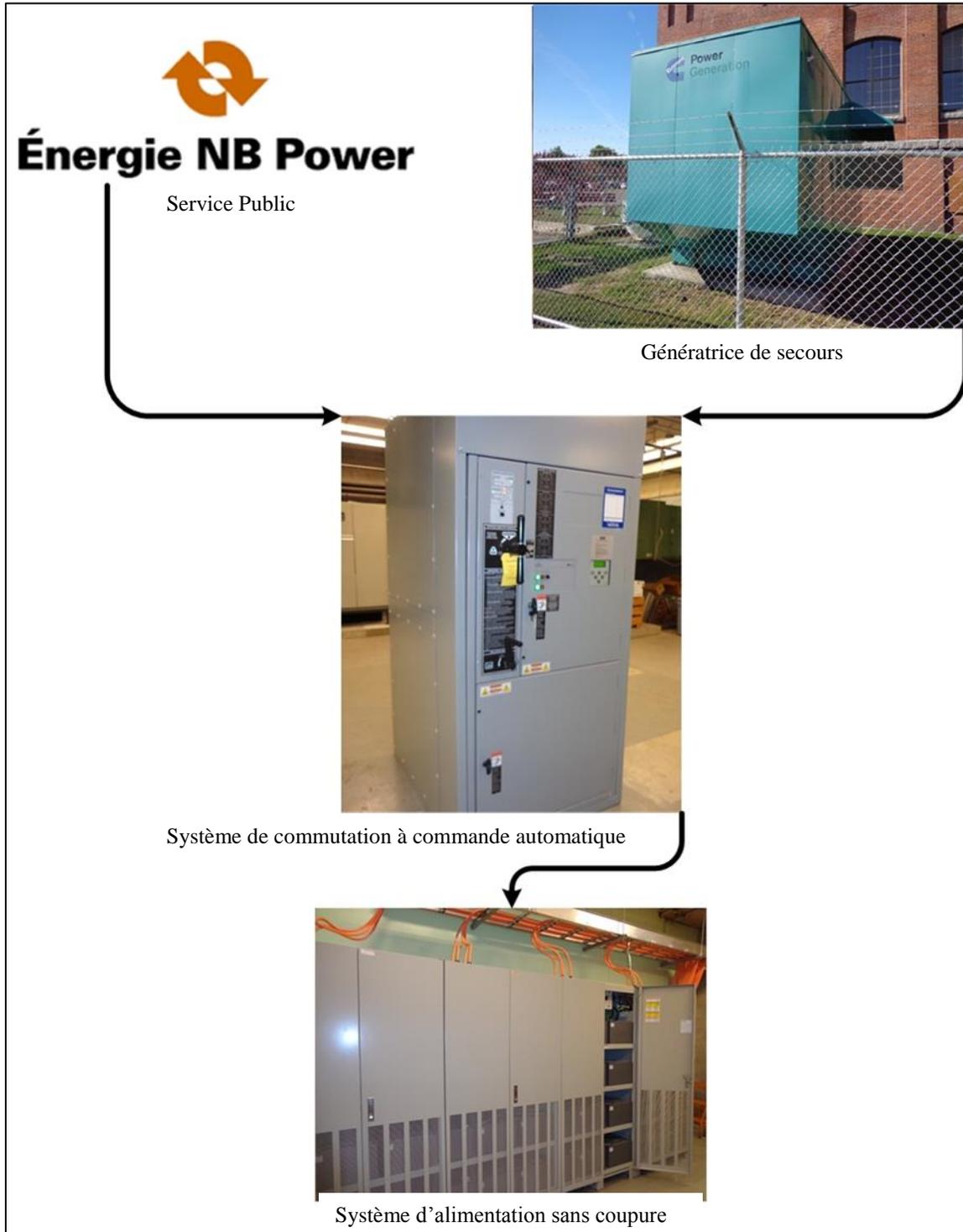
directement à la panne du 9 juin, et déterminer quelles améliorations ont été apportées ou sont envisagées;

- v. déterminer si l'ASINB avait un plan de continuité des activités et de reprise après sinistre documenté, mis à l'essai et en place pour le centre de données de Marysville.

Premier objectif - Détails de la panne d'électricité

- Notre stratégie** **3.24** Nous avons mené plusieurs entrevues et examiné des rapports de la chronologie de l'incident afin de bien comprendre les causes de l'interruption de service. Nous avons également examiné les rapports d'entretien et d'inspection pour déterminer l'état du matériel avant la panne. Nous n'avons pas entrepris une analyse approfondie des causes fondamentales visant à cerner les points de défaillance précis de chaque composant du système. Nous nous sommes appuyés sur les rapports des techniciens et sur d'autres documents justificatifs fournis par l'ASINB.
- Nos constatations** **3.25** Le 9 juin 2014, il y a eu une interruption d'alimentation électrique dans le réseau de service public. Au centre de données de Marysville, on trouve un système d'alimentation de secours pour assurer la continuité des services au public lorsque survient une coupure de l'alimentation. Cependant, ce système d'alimentation de secours a échoué et a provoqué une interruption des services du réseau gouvernemental.
- Le 9 juin 2014, le système d'alimentation de secours a échoué*
- 3.26** Les principaux composants du système d'alimentation de secours du centre de données consistent en un système d'alimentation sans coupure, un système de commutation à commande automatique et une génératrice de secours. Advenant une panne d'électricité, le système d'alimentation sans coupure agit comme un dispositif de stockage d'électricité, fournissant provisoirement du courant instantané. Entre-temps, le système de commutation à commande automatique change la source d'alimentation du bâtiment, passant du réseau électrique à la génératrice de secours. La configuration du système d'alimentation de secours est illustrée à la pièce 3.2.

Pièce 3.2 – Configuration du système d'alimentation de secours



Source : Tableau préparé par le VGNB

Les principaux composants de secours avaient été entretenus avant la panne du 9 juin 2014

3.27 Nous avons constaté, qu'avant ne survienne la panne, le matériel du système d'alimentation de secours avait été régulièrement inspecté et entretenu par des techniciens en entretien et en réparation sous contrat. Le système de commutation à commande automatique a été mis à l'essai par un technicien en entretien le 27 mai 2014 et le système a eu une défaillance mécanique. Ce problème a été réparé le 29 mai et deux essais de simulation ont été effectués avec succès. L'appareil fonctionnait normalement. La génératrice a également été inspectée et mise à l'essai le 27 mai et fonctionnait normalement.

Le rapport d'inspection mentionnait le vieillissement du système d'alimentation sans coupure

3.28 Le système d'alimentation sans coupure a été inspecté en novembre 2013. Le rapport d'inspection mentionnait que l'état du matériel respectait toutes les spécifications du fabricant en matière de fonctionnement. Le rapport d'inspection ne recommandait aucune mesure d'entretien. Toutefois, on y mentionnait que [Traduction] « le système d'alimentation sans coupure est âgé de + 22 ans et devrait être remplacé si la charge continue à s'accroître ». Par contre, nous avons vu des éléments probants qui indiquaient que la charge avait diminué au cours de la dernière année.

Le système d'alimentation de secours avait fonctionné parfaitement lors de la panne de courant du 5 juin 2014

3.29 Nous avons constaté que le 5 juin 2014, au cours de deux coupures d'alimentations survenues au centre de données de Marysville, le système d'alimentation de secours avait fonctionné parfaitement lors des deux cas et qu'aucune interruption de service n'était survenue.

3.30 Dans le cadre de l'entretien systématique, les bancs de batteries du système d'alimentation sans coupure étaient en train d'être remplacés le 9 juin. Un technicien était sur les lieux lors de l'incident. Un nouveau banc de batteries avait été ajouté et était complètement chargé, un plus vieux banc était en voie d'être changé et un plus vieux banc restait à être installé.

Le courant du système d'alimentation sans coupure est épuisé et cause une défaillance des serveurs du gouvernement

3.31 Pendant l'interruption d'alimentation du réseau public le 9 juin, une défaillance mécanique dans le système de commutation à commande automatique a empêché la génératrice de secours de fournir de l'alimentation au centre de données. Par conséquent, le courant en réserve du système d'alimentation sans coupure a été épuisé et l'appareil s'est arrêté. Bell Aliant¹ a essayé d'arrêter l'ordinateur central du gouvernement, mais la défaillance du système d'alimentation sans coupure a causé une défaillance de plusieurs serveurs du gouvernement qui dépendent du centre de données de Marysville.

Le système d'alimentation sans coupure avait subi des dommages irréparables

3.32 Un technicien en entretien a contourné manuellement le système de commutation à commande automatique et acheminé du courant à partir de la génératrice au centre des données de Marysville. Les techniciens ont tenté de rétablir le service du système d'alimentation sans coupure et ont constaté qu'il avait subi des dommages irréparables.

3.33 Le système d'alimentation sans coupure est un composant essentiel de l'infrastructure électrique du centre de données. Il sert à emmagasiner du courant instantané durant une panne, mais aussi à conditionner le réseau électrique en protégeant le matériel du centre de données contre les fluctuations électriques. Le système d'alimentation sans coupure délivre un courant à tension et une fréquence électrique corrects et constants à des appareils sensibles.

¹ Bell Aliant est le fournisseur de services externe engagé par contrat pour gérer le centre de données de Marysville.

Sans un système d'alimentation sans coupure fonctionnel, le rétablissement du réseau électrique laisserait le centre de données très vulnérable à des interruptions de l'alimentation électrique ou à une instabilité électrique.

3.34 Sans un système d'alimentation sans coupure fonctionnel, le rétablissement du réseau électrique laisserait le centre de données très vulnérable à des interruptions de l'alimentation électrique ou à une instabilité électrique. Un réseau électrique non conditionné peut causer des problèmes de performance et endommager le matériel sophistiqué du centre de données. Toute interruption du courant sans un système d'alimentation sans coupure provoquera une défaillance et un arrêt immédiat des systèmes malgré la présence d'une génératrice de secours. Un arrêt immédiat des systèmes du centre de données peut entraîner la perte ou la corruption de données.

3.35 En raison de la vulnérabilité que pose le système d'alimentation sans coupure endommagé, l'équipe de gestion des crises a décidé de faire fonctionner le centre de données de Marysville avec seulement le courant de génératrice. Cependant, lors du rétablissement des systèmes du centre de données, on a déterminé que le problème mécanique de la génératrice de secours principale empêchait de fournir suffisamment de courant au centre de données de Marysville.

L'équipe de gestion des crises a mis en œuvre des mesures provisoires

3.36 Des mesures provisoires ont été mises en œuvre pour rétablir les fonctionnalités complètes du réseau. Des génératrices portatives ont été louées provisoirement comme complément à la génératrice de secours. Le centre de données de Marysville a fonctionné seulement avec le courant produit par le matériel loué pendant 13 jours.

Les ministères et organismes provinciaux ont connu de nombreuses interruptions de service du réseau et des données corrompues du 9 juin au 24 juin

3.37 Par la suite, des appareils portatifs d'alimentation sans coupure et de commutation à commande automatique ont été loués afin de rétablir l'alimentation du réseau électrique public. Ces composants sont demeurés sur place jusqu'à ce que les appareils de remplacements soient en mesure d'être installés. Le 17 août, le système d'alimentation sans coupure et le système de commutation à commande automatique de remplacement ont été installés et tout le matériel loué a été retourné.

3.38 Au cours de la période de reprise et après la panne, les ministères et organismes provinciaux ont connu de nombreuses interruptions de service du réseau prévues et imprévues durant les efforts de reprise en cours. Des données corrompues ont causé des problèmes de divers degrés du 9 juin au 24 juin. Cette situation a influé sur la prestation de services au public ainsi que sur la productivité des fonctionnaires.

3.39 Des efforts de reprise supplémentaires ont été nécessaires pour rétablir les données qui avaient été endommagées ou perdues en raison des événements de défaillance survenus pendant la panne. La restauration complète des fichiers essentiels du gouvernement a été un processus graduel qui a duré environ 15 jours à cause de la capacité du débit de transfert des dispositifs de stockage utilisés et du volume de données. La pièce 3.3 présente une chronologie des événements.

Pièce 3.3 – Chronologie des événements

Date/heure	Description
Mars 2009	<p>Le ministère de l'Approvisionnement et des Services reçoit un rapport préparé par un tiers au sujet de la stratégie pour la fourniture d'installations informatiques, qui comprend les constatations clés qui suivent :</p> <p>[Traduction]</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les installations informatiques actuelles sont très décentralisées et gérées séparément.</i> • <i>Aliant, les Services gouvernementaux de l'informatique (SGI) et chaque ministère restreignent la prestation de solutions TI (et les avantages) à l'entreprise (mentalité de « cloisonnement »).</i> • <i>La capacité des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre dans les salles de serveurs du ministère est de mauvaise qualité ou inexistante.</i>

Pièce 3.3 – Chronologie des événements (suite)

Date/heure	Description
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Il n'existe pas de consensus sur les applications essentielles et, par conséquent, les attentes varient concernant les exigences en matière de capacité du centre de données et des exigences de basculement.</i> • <i>Les parties intéressées ne sont pas alignées sur les objectifs de la stratégie à adopter pour les installations informatiques.</i> <p>Le rapport comprenait également les recommandations clés suivantes : [Traduction]</p> <p><i>1. Adopter une stratégie portant d'un double centre de données pour remplacer l'« étalement » inefficent des salles de serveurs.</i></p> <p><i>a) Mettre à niveau le centre de données de Marysville</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Remplacer le système d'alimentation sans coupure existant par deux systèmes d'alimentation sans coupure modulaires afin de fournir une redondance à 100 p. cent</i> • <i>Rénover le plancher pour fournir des allées de chaleur et de refroidissement.</i> • <i>Envisager de remplacer les gicleurs à eau par des gicleurs à poudre</i> • <i>Migrer vers une structure de modèle qui minimise les activités du personnel à l'intérieur du centre de données.</i> <p><i>b) Construire ou acquérir un nouveau centre de données situé à l'extérieur du périmètre d'inondation.</i></p> <p><i>c) Gérer les deux centres de données comme une seule activité logique.</i></p> <p><i>2. Consolider et virtualiser les serveurs et le stockage</i></p> <p><i>a) Consolider les systèmes des salles de serveurs du ministère dans deux centres de données centralisés.</i></p> <p><i>b) Appliquer la virtualisation aux applications d'équilibrage des charges pour le matériel partagé.</i></p> <p><i>c) Utiliser les économies pour financer des améliorations futures au centre de données de Marysville et une infrastructure transformée pour des installations plus disponibles.</i></p>
Juillet 2009	<p>Le gouvernement a donné une directive au ministère de l'Approvisionnement et des Services de mettre en place des installations informatiques plus efficaces, sécuritaires et durables : [Traduction]</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Consolider les installations</i> • <i>Acquérir un deuxième centre de données</i> • <i>Évaluer les options pour l'exploitation continue du centre de données de Marysville à l'expiration de l'entente de services de gestion avec le tiers (mars 2010) et revenir au gouvernement d'ici décembre 2009 avec une recommandation pour l'exploitation continue du centre</i> • <i>Maximiser les occasions pour la virtualisation et la consolidation des serveurs.</i>

Pièce 3.3 – Chronologie des événements (suite)

Date/heure	Description
Mars 2010	Rapport de Bell Aliant sur l'inspection et l'évaluation de la capacité du centre de données de Marysville. Bell Aliant a recommandé des mises à niveau du centre de données de Marysville, dont le remplacement du système d'alimentation sans coupure et l'ajout d'un deuxième système d'alimentation sans coupure redondant.
Avril 2010	L'entente de services de gestion avec Bell Aliant est prolongée.
Mai 2010	L'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick est créée. Les Services de gestion de l'information de l'entreprise sont transférés du ministère de l'Approvisionnement et des Services à l'ASINB.
Juillet 2010	Le gouvernement autorise l'installation d'une infrastructure de réseau à fibres noires.
Mars 2011	Une présentation de Bell Aliant en mars 2011 souligne la fin de vie utile des composants du centre de données, avec les coûts de remplacement possibles, les étapes pour atteindre un état final souhaité, une analyse de la valeur d'établir un fond d'amélioration du centre de données.
Février 2012	Le gouvernement approuve, en principe, le transfert de l'exploitation et de la gestion du serveur, du stockage et l'infrastructure de connexion du gouvernement des ministères à l'ASINB
Avril 2012	Un centre de données secondaire est construit.
Mai 2012	Le gouvernement approuve le mandat du Bureau du chef du service de l'information.
Décembre 2013	Le rapport d'étape sur l'infrastructure de l'entente de services de gestion, préparé par Bell Aliant, est remis à l'ASINB, qui relève que le système d'alimentation sans coupure a dépassé la fin de sa vie utile et évalue comme étant critique le niveau du risque d'entreprise associé à ce composant.
27 mai 2014	Dans le cadre de la mise à l'essai lors de l'inspection de routine mensuelle, le système de commutation à commande automatique subit une défaillance mécanique. Ce problème a été découvert tard dans la journée du 27 mai, et des efforts sont déployés pour le corriger dans les meilleurs délais.
28 mai 2014	Les entrepreneurs envoient du personnel de l'Ontario et de Montréal pour aider dans la réparation et un nouveau mécanisme est commandé pour corriger le problème mécanique du système de commutation à commande automatique.
29 mai 2014	Les techniciens travaillent sur le système de commutation à commande automatique et corrigent le problème.
5 juin 2014	Deux pannes de courant surviennent et, dans les deux cas, les systèmes d'alimentation de sauvegarde fonctionnent comme prévu. La première panne survient à 5 h 53 et dure 43 minutes, et la deuxième panne est à 8 h 15 et dure une heure.
6 juin 2014	Le réservoir de diesel est rempli.
9 juin 2014 – avant/durant la coupure de l'alimentation	L'entrepreneur assurant le service du système d'alimentation sans coupure est en train de remplacer les batteries de ce système, comme il l'avait recommandé dans son rapport semestriel d'entretien préventif, lorsque survient la panne d'électricité.

Pièce 3.3 – Chronologie des événements (suite)

Date/heure	Description
9 juin 2014 – 9 h 17	Une panne de courant du réseau public survient. Le système de commutation à commande automatique n'arrive pas à transférer la source d'alimentation à la génératrice de secours. Le système d'alimentation sans coupure continue de supporter la charge.
9 juin 2014 – 9 h 30	Les techniciens sur place entreprennent d'arrêter l'ordinateur central pendant que le système d'alimentation sans coupure supporte encore la charge.
9 juin 2014 – 9 h 35	Les batteries du système d'alimentation sans coupure sont épuisées et le système s'arrête, entraînant une défaillance des serveurs.
9 juin 2014 – 9 h 44	Le courant du réseau public est rétabli et une nouvelle panne du système d'alimentation sans coupure survient.
9 juin 2014 – 10 h 30	Après une évaluation de la situation, dont une réunion d'urgence, le système de commutation à commande automatique est verrouillé manuellement et alimenté grâce à la génératrice de secours. L'ordinateur central et les serveurs demeurent hors service.
9 juin 2014 – 11 h 39	Le centre de données subit une coupure partielle de courant qu'on attribue au dépannage du système de commutation à commande automatique par le technicien. Le courant est immédiatement rétabli au centre de données.
9 juin 2014 – 13 h 45	Pendant le rétablissement des appareils du centre de données, la charge électrique augmente. La génératrice diesel est incapable de fournir un courant suffisamment stable au centre de données.
9 juin 2014 – 14 h 00	On décide de couper l'alimentation du centre de données. L'ordinateur central et les serveurs sont fermés en douceur.
9 juin 2014 – 16 h 00	Le courant est rétabli dans le centre de données à partir du réseau public sans un système d'alimentation sans coupure ni génératrice. Les serveurs sont remis en service.
9 juin 2014 – 22 h 00	Une génératrice diesel portable arrive sur place. Le centre de données subit une panne d'urgence pour permettre le branchement de la génératrice diesel portable. Les serveurs sont fermés en douceur.
9 juin 2014 – 23 h 30	Le courant est rétabli dans le centre des données grâce à la génératrice diesel portable. L'ordinateur central et les serveurs sont remis en service.
15 juin 2014	On coupe volontairement le courant pour effectuer la vidange d'huile de la génératrice diesel portable. Le centre de données est privé de courant de 7 h à 14 h 35. Pendant ce temps, la génératrice diesel de l'installation est réparée et mise à l'essai. Le centre de données est de nouveau alimenté par la génératrice diesel.
20 juin 2014 – 7 h 20	La génératrice diesel portable subit une défaillance à cause d'un filtre obstrué. Ce problème entraîne une autre défaillance de l'ordinateur central et des serveurs au centre de données.
20 juin 2014 – 8 h 30	Le courant est rétabli au centre de données à partir de l'alimentation du réseau public, sans un système d'alimentation sans coupure ni génératrice. L'ordinateur central et les serveurs sont remis en service.
20 juin 2014 – 22 h 00	On apporte sur place une autre génératrice diesel portable. Le centre de données subit une autre coupure d'urgence pour passer à la nouvelle génératrice diesel. Le remplacement se termine à 23 h 30.

Pièce 3.3 – Chronologie des événements (suite)

Date/heure	Description
22 juin 2014 – 7 h 00	Le courant est interrompu au centre de données pour permettre la mise en service du réseau électrique provisoire. Le réseau électrique provisoire comprend tous les éléments de l'infrastructure du réseau permanent, mais ses composants sont loués à court ou à long terme (système de commutation à commande automatique, système d'alimentation sans coupure et génératrice).
22 juin 2014 – 17 h 00	Le courant est rétabli au centre de données une fois le réseau électrique provisoire en place et fonctionnel.
24 juin 2014	En raison de la panne du 9 juin, la restauration intégrale continue du stockage des dossiers de données contenant des fichiers corrompus est achevée. Les fichiers sont maintenant entièrement récupérés.
17 août 2014 – 7 h 00	Le courant est interrompu au centre de données pour permettre la mise en service du réseau électrique permanent. De nouveaux systèmes d'alimentation sans coupure et de commutation à commande automatique sont installés.
17 août 2014 – 11 h 30	Le courant est rétabli au centre de données une fois le réseau électrique permanent en place et fonctionnel.

Source: Pièce préparée par le VGNB

Les renseignements ombragés ont été fournis par Bell Aliant. Les heures sont approximatives.

Données sur les coûts

3.40 L'ASINB a fourni un rapport sur les coûts différentiels directs liés aux efforts de reprise après sinistre. Le rapport comprend le coût des heures supplémentaires du personnel, des réparations, des locations et du matériel acheté. La pièce 3.4 présente une ventilation des coûts directs de la reprise associés à la panne totalisant 967 000 \$.

*Pièce 3.4 – Coûts directs liés la panne établis en date du 6 octobre 2014
(en milliers de dollars)*

Coûts directs du personnel	19 \$
Réparations	193
Coûts accessoires: location de système d'alimentation sans coupure, de système de commutation à commande automatique et de génératrice etc.	291
Prix d'achat du nouveau système d'alimentation sans coupure	200
Prix d'achat du nouveau système de commutation à commande automatique	68
Prix d'achat du nouveau transformateur pour l'entrée du service public	64
Divers : comprend l'analyse rétrospective effectuée par un tiers	133
Total	967 \$

Source : Agence des services internes du Nouveau-Brunswick (données non auditées). Le rapport n'inclut pas la répartition des coûts fixes du gouvernement liés à la panne ou une estimation des coûts implicites à la perte de productivité ou autres coûts touchant le gouvernement.

Conclusion

3.41 Le système d'alimentation sans coupure, le système de commutation à commande automatique et la génératrice de secours ont tous subi une défaillance le 9 juin. Selon les éléments probants que nous avons examinés, il appert que les défaillances étaient indépendantes l'une de l'autre

3.42 Nous pensons que la défaillance complète du système d'alimentation de secours était très peu susceptible de se produire, étant donné les défaillances multiples simultanées. Toutefois, n'importe laquelle des défaillances précitées peut menacer la prestation des services de TI au gouvernement.

3.43 Nous avons reçu quelques commentaires des ministères précisant qu'ils jugeaient que la gestion de crises avait été effectuée avec efficacité. Par contre, l'intervention du gouvernement dans le cas de la défaillance du système a été très réactive. Nous n'avons trouvé aucune preuve d'un plan de reprise après sinistre officiel, qui aurait fourni une stratégie planifiée pour remédier à ces défaillances et classer par ordre de priorité le rétablissement des services gouvernementaux dans une perspective intégrée, était en place avant la panne.

Deuxième objectif - Incidence sur les services gouvernementaux

- Notre stratégie** **3.44** Nous avons sondé divers ministères et organismes provinciaux afin de présenter un compte rendu de certaines incidences sur la prestation des programmes et des services gouvernementaux pendant ou liées à la panne du réseau du 9 juin.
- 3.45** Nous n'avons pas tenté de quantifier les coûts liés à la perte de productivité ou de recettes, cependant certains ministères ont fourni cette information dans leur réponse au sondage. L'intention de cet objectif est de présenter l'étendue des incidences en fournissant des exemples d'interruptions de services. La durée de ces interruptions a varié selon le ministère. Certaines incidences particulières résultant de la perte d'accès aux systèmes, relevées par les ministères, sont décrites dans les paragraphes qui suivent. L'annexe I présente une liste complète des commentaires fournis par les ministères.
- Nos constatations** **3.46** L'interruption de l'accès aux systèmes au ministère de la Justice a touché le renvoi d'affaires en cour de la fin de semaine. Des problèmes de corruption de données ont été observées avec un certain nombre d'applications. Les employés n'ont pas été en mesure d'accéder aux applications nécessaires pour leurs tâches quotidiennes.
- Ministère de la Justice*
- 3.47** Le système de prestation de services aux clients du ministère de la Santé n'était pas disponible et a touché le service de 24 heures dispensé par l'unité mobile de crise et de désintoxication. De même, les renseignements en matière de vaccination n'étaient pas accessibles pour les programmes d'immunisation de santé publique et l'application de l'assurance-maladie du ministère de la Santé n'était pas disponible.
- Ministère de la Santé*
- 3.48** Les systèmes comptables du ministère des Finances étaient hors ligne, ce qui a touché le traitement des opérations et des paiements et les capacités d'information financière.
- Ministère des Finances*
- 3.49** Les centres de service de Services Nouveau-Brunswick n'ont pas été en mesure de servir le public à cause des systèmes non disponibles et les services en ligne ont subi une panne générale. Le bureau des registres a été incapable
- Services Nouveau-Brunswick*

d'accepter ou de remplir les demandes d'enregistrement électronique et le système en ligne d'immatriculation des véhicules était en panne, ce qui a touché la capacité des concessionnaires d'automobiles à livrer des véhicules immatriculés.

***Ministère de la
Sécurité publique***

3.50 Le ministère de la Sécurité publique a perdu l'accès aux systèmes qui fournissent des rapports sur les déclarations des victimes, de l'information sur la gestion des cas aux agents de probation, des rapports sur les services d'avis aux victimes, des renseignements sur les admissions dans des établissements pénitentiaires et les libérations de ceux-ci, ainsi des renseignements sur les personnes détenues. L'accès n'a pas aussi été disponible pour le système d'adresses municipales NB 911, ce qui a retardé l'attribution de telles adresses, cependant, cependant, ceci n'a pas touché les services d'urgence de 911.

***Ministère du
Développement
social***

3.51 Les alertes de sécurité du ministère du Développement social n'étaient pas disponibles pour les travailleurs sociaux, leur faisant encourir un risque accru lorsqu'ils font un suivi auprès d'un client. En outre, la présentation de factures en ligne n'était pas disponible aux fournisseurs de services.

***Société des alcools
du Nouveau-
Brunswick***

3.52 Le système de points de vente de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick n'était pas disponible. Les clients ne pouvaient donc pas utiliser les cartes de crédit, les cartes de débit et les cartes-cadeaux. De plus, les applications de gestion des entrepôts n'étaient pas disponibles.

***À l'échelle du
gouvernement***

3.53 Microsoft Exchange (le courrier électronique gouvernemental) a cessé de fonctionner et empêché les fonctionnaires d'avoir accès à leurs courriels et leurs calendriers, ce qui a influé sur la productivité des fonctionnaires qui s'appuient sur ces outils pour coordonner et accomplir leur travail quotidiennement.

3.54 Les services de BlackBerry ont été en panne, ce qui a touché les cadres supérieurs du gouvernement qui s'appuient sur ces appareils pour coordonner et accomplir leur travail.

3.55 Ces exemples ont été compilés à partir des réponses reçues des représentants de divers ministères et représentent un aperçu de ce que nous avons trouvé. Ils ne constituent pas une liste exhaustive de tous les cas d'incidence sur les services gouvernementaux.

Conclusion

3.56 L'incidence sur les services gouvernementaux a été répandue et a touché tous les ministères. Les programmes et les services gouvernementaux ont été sérieusement limités pendant la panne et au cours de la reprise ultérieure.

Troisième objectif - Les efforts d'atténuation des risques

Notre stratégie

3.57 Nous avons mené des entrevues et examiné des documents en vue de déterminer quelles analyses de risques avaient été effectuées sur le centre de données et si le système d'alimentation de secours avait été jugé vulnérable.

3.58 Nous nous sommes penchés sur les mesures qui avaient été prévues et l'état de la mise en œuvre des efforts pour atténuer les risques de continuité des TI. Nous avons examiné les rapports et les recommandations de tiers au sujet de l'exploitation continue du centre de données de Marysville, notamment en ce qui concerne le système d'alimentation de secours. Les composants du système d'alimentation de secours ont été au cœur de nos travaux et, par conséquent, nous n'avons pas analysé les autres recommandations formulées par des tiers.

Nos constatations

En 2009, le MAS a retenu les services d'un tiers pour conceptualiser la vision d'un centre de données, appelée stratégie pour la fourniture d'installations informatiques.

3.59 En 2009, le ministère de l'Approvisionnement et des Services (MAS) a retenu les services d'un tiers pour conceptualiser la vision d'un centre de données, appelée *stratégie pour la fourniture d'installations informatiques*. Ce rapport faisait suite à d'importantes inondations de la rivière Saint-Jean survenues en 2008. La vision était de répartir le réseau informatique entre deux emplacements, exploité comme un seul centre logique de données. Cette vision permettrait la réalisation de l'équilibrage de la charge des serveurs du réseau et une reprise après sinistre complémentaire pour les deux centres de données. Voici les démarches recommandées à l'époque :

- mettre à niveau la structure vieillissante du centre de données de Marysville, dont le remplacement du système d'alimentation sans coupure et l'ajout d'un système secondaire d'alimentation sans coupure redondant;
- mettre à niveau les installations d'extinction d'incendie et de refroidissement;
- acquérir un centre de données secondaire et mettre en place des services de réseau distribué entre les deux emplacements.

Le MAS a soumis au gouvernement des recommandations, dont des améliorations à apporter à l'infrastructure vieillissante du centre de données de Marysville

Le gouvernement a donné une directive au MAS de revenir d'ici décembre 2009 avec un plan pour l'exploitation continue du centre de données de Marysville

Une inspection et une évaluation de la capacité effectuées en 2010 avaient recommandé le remplacement du système d'alimentation sans coupure

Le système d'alimentation sans coupure avait été reconnu comme étant un point individuel de défaillance et un risque important pour la continuité des TI

3.60 Le 19 juin 2009, le MAS a soumis au gouvernement des recommandations portant sur des améliorations de la prestation générale des services du réseau informatique. Les recommandations comprenaient des améliorations à apporter à l'infrastructure vieillissante du centre de données de Marysville et d'autres recommandations formulées dans le rapport du tiers.

3.61 Le 9 juillet 2009, le gouvernement a donné une directive au MAS de revenir d'ici décembre 2009 avec un plan pour l'exploitation continue du centre de données de Marysville; cependant, il n'y a aucun élément probant à savoir que cette directive a été mise en œuvre. Des entretiens avec les cadres supérieurs de l'ASINB révèlent qu'ils ont tenté à plusieurs reprises de se présenter de nouveau au gouvernement, mais diverses circonstances les ont empêchés de le faire.

3.62 En 2010, dans un rapport sur l'inspection et l'évaluation de la capacité du centre de données, Bell Aliant avait également recommandé le remplacement du système d'alimentation sans coupure, ainsi que l'ajout d'un système d'alimentation sans coupure de secours secondaire redondant. Le système d'alimentation sans coupure avait été reconnu dans le rapport d'inspection comme étant un point individuel de défaillance et un risque important pour la continuité des TI. Bell Aliant avait aussi recommandé des systèmes d'alimentation de secours redondants. Dans un rapport plus récent, Bell Aliant mentionnait : [Traduction] « Si le système d'alimentation sans coupure avait une défaillance, alors tous les systèmes gouvernementaux perdraient du courant jusqu'à la transition complète vers la génératrice diesel, qui est prévue survenir en dix secondes ou plus. Tous les systèmes touchés subiraient une coupure d'alimentation et une perte de service immédiate. »²

²Rapport d'étape sur l'infrastructure de l'entente de services de gestion de Bell Aliant - 2013

La redondance entre les deux centres de données n'est pas encore réalisée

3.63 D'après notre examen, nous avons constaté que le centre de données secondaire a été construit en avril 2012 et un câblage à haut taux de transfert avait été installé entre les deux emplacements. Nous avons cependant remarqué que du matériel supplémentaire est nécessaire pour mettre en œuvre la redondance logique proposée entre les deux emplacements. La mise en place de cette fonctionnalité aurait pu réduire l'incidence de la panne du 9 juin 2014.

Aucun plan n'avait été élaboré pour le remplacement du système d'alimentation sans coupure avant l'incident

3.64 Nous n'avons trouvé aucun élément probant à savoir que des plans avaient été élaborés pour le remplacement du système d'alimentation sans coupure avant l'incident. En outre, malgré les avertissements et les recommandations formulés par des tiers, nous avons constaté que le MAS et l'ASINB n'avaient pris aucune mesure pour remplacer ce composant essentiel au centre de données de Marysville. Au cours d'entretiens avec les parties intéressées, on nous a fait part de raisons conflictuelles pour justifier l'inaction. Nous avons noté qu'il est difficile de déterminer à qui incombe l'autorité centrale de mettre en œuvre des mises à niveau des systèmes et du matériel de TI à l'échelle du gouvernement.

Il est difficile de déterminer à qui incombe l'autorité centrale de mettre en œuvre des mises à niveau des systèmes et du matériel de TI à l'échelle du gouvernement

3.65 En raison de cette constatation, nous avons entrepris un examen limité de la structure de gouvernance pour les services de TI organisationnels. Nous nous attendions à ce que le Bureau du chef du service de l'information (BCSI) détienne l'autorité dirigeante pour l'orientation stratégique des TI organisationnelles au sein du gouvernement. Toutefois, nous avons constaté que le BCSI n'a pas l'autorité compétente pour ordonner aux ministères de s'harmoniser avec les objectifs stratégiques principaux au niveau organisationnel.

L'autorité compétente semble être répartie dans les ministères, mais il paraît qu'il n'existe aucun consensus sur l'orientation stratégique appropriée en matière de TI au niveau organisationnel

3.66 Nous avons noté que la promotion de l'harmonisation se fait par l'entremise d'un comité de direction exécutif, composé de représentants de divers ministères. L'autorité compétence semble être répartie dans les ministères, mais il paraît qu'il n'existe aucun consensus sur l'orientation stratégique appropriée en matière de TI au niveau organisationnel.

3.67 Il s'ensuit que les modifications importantes à une structure partagée, comme les améliorations au centre de données de Marysville, rencontrent une résistance en raison des stratégies conflictuelles des ministères individuels. À titre d'organisme de services partagés, l'ASINB a peu de

pouvoir pour mettre en œuvre une modification importante de l'infrastructure des TI au niveau organisationnel. Les faits montrent que, sans une directive expresse du gouvernement, des modifications importantes de l'infrastructure des TI ne peuvent pas être possibles.

Conclusion

3.68 Les évaluations de risques existantes ont déterminé que le système d'alimentation de secours était une vulnérabilité avant la panne. Bien qu'il en avait été tenu par le gouvernement en juillet 2009, le MAS n'est pas retourné au gouvernement avec un plan pour la continuité des activités du centre de données de Marysville et les recommandations pour atténuer les risques n'ont pas été mises en œuvre.

3.69 Les efforts pour atténuer les risques associés à un point individuel de défaillance ou à un manque de redondance du système d'alimentation de secours au centre de données de Marysville ont été manifestement insuffisants.

3.70 Il est difficile de déterminer à qui incombe l'autorité centrale de mettre en œuvre des mises à niveau des systèmes et du matériel de TI à l'échelle du gouvernement. L'autorité compétente semble être répartie dans les ministères, mais il paraît qu'il n'existe aucun consensus sur l'orientation stratégique appropriée en matière de TI au niveau organisationnel.

Recommandations

3.71 Nous recommandons que l'ASINB détermine les composants essentiels de l'infrastructure et établisse des plans de remplacement. Nous recommandons également que l'ASINB élabore et mette en œuvre un programme de mise à niveau pour ce matériel.

3.72 Nous recommandons que le Bureau du chef du service de l'information (BCSI) définisse les rôles et les responsabilités concernant l'élaboration du développement stratégique en matière de TI au niveau organisationnel pour tous les ministères, qu'il soumette au cabinet des recommandations afin de préciser les rôles et les responsabilités en matière de TI au niveau organisationnel et qu'il s'assure que les objectifs stratégiques du BCSI, de l'ASINB et des ministères sont harmonisés.

Quatrième objectif - Examen de l'état actuel des risques

Notre stratégie

3.73 Nous avons effectué un examen de l'état actuel des risques, particuliers à la panne du 9 juin, en vue de déterminer les améliorations qui ont été apportées par suite de la réaction au sinistre. Nous nous sommes concentrés sur le système d'alimentation de secours et les stratégies en matière de continuité des TI. Dans le cadre de la portée de notre examen, nous n'avons pas étudié les autres risques qui avaient été recensés auparavant dans des rapports de tiers.

Nos constatations

3.74 Depuis cette date, le système d'alimentation sans coupure a été remplacé par un nouvel appareil à un coût d'environ 200 000 \$. Ce dispositif est essentiel pour empêcher une défaillance du système advenant une panne de courant. Le système précédent, installé en 1992, avait été reconnu auparavant comme un risque à cause de son âge.

3.75 Depuis cette date, le système de commutation à commande automatique a été remplacé par un nouvel appareil à un coût de 68 000 \$. Le système précédent, installé en 2003, était un modèle peu commun et le fournisseur du service d'entretien éprouvait des difficultés à trouver des techniciens pour effectuer les réparations.

La configuration générale du système d'alimentation de secours demeure la même, laquelle, selon notre examen des normes de niveaux en matière de structure de centre de données, ne convient pas à des systèmes essentiels

3.76 La configuration générale du système d'alimentation de secours demeure la même, laquelle, selon notre examen des normes de niveaux en matière de structure de centre de données, ne convient pas à des systèmes essentiels. Des recommandations antérieures précisait que des systèmes d'alimentation de secours redondants supplémentaires et une plus grande redondance des serveurs réduiraient le risque de la menace que présentait une panne. L'exploitation continue des systèmes d'information gouvernementaux essentiels pourrait être menacée advenant de futures pannes de courant.

L'ASINB a mis en œuvre la redondance des serveurs entre les centres de données principal et secondaire pour le courrier électronique gouvernemental

3.77 La direction de l'ASINB a indiqué qu'elle a mis en œuvre la redondance des serveurs entre les centres de données principal et secondaire pour Microsoft Exchange (courrier électronique). En renforçant l'infrastructure disponible au centre de données secondaire plus récent, cette configuration permettra aux services de courrier électronique de continuer advenant une panne dans l'un ou l'autre des emplacements. Il est possible d'accroître la redondance des serveurs; cependant, cette fonctionnalité dépend des mises à niveau du matériel du centre de données de Marysville. La redondance rendue possible avec ces mises à niveau peut être mise en œuvre pour les systèmes essentiels. Le concept de cette redondance avait été présenté dans un rapport de 2009 au MAS portant sur une *stratégie pour la fourniture d'installations informatiques*.

L'ASINB est en train de mettre en place un procédé de sauvegarde amélioré afin de réduire les délais de rétablissement

3.78 L'ASINB est en train de mettre en place une technique médiatique de sauvegarde améliorée dotée d'un débit de transfert plus rapide. S'il est nécessaire de récupérer les données de sauvegarde à l'avenir, la nouvelle technologie devrait réduire le temps requis pour rétablir l'accès aux données essentielles.

Conclusion

3.79 L'installation du nouveau matériel depuis le 9 juin améliorera l'intégrité et la fiabilité du système d'alimentation de secours au centre de données de Marysville. Cette mesure réduit la probabilité de futures pannes. Néanmoins, les experts de l'industrie engagés par le MAS ont recommandé des mesures de protection supplémentaires, comme du matériel de système d'alimentation de secours supplémentaire ainsi qu'une plus grande redondance des serveurs.

Le risque d'une défaillance des services de TI subsiste

3.80 Le risque de la menace que présente une panne en raison d'un point individuel de défaillance ou d'un manque de redondance du système d'alimentation de secours subsiste. Le fonctionnement continu des systèmes d'information du gouvernement pourrait être menacé advenant une autre panne de courant.

Recommandations

3.81 Nous recommandons que l'ASINB prépare des évaluations du risque des menaces dans le cadre de sa planification de la continuité des TI au niveau organisationnel, et soumette au cabinet des recommandations pour atténuer davantage le risque d'une défaillance des services de TI.

3.82 Nous recommandons que l'ASINB élabore une stratégie pour l'infrastructure du réseau afin de fournir un niveau de service qui correspond aux normes de l'industrie. Nous recommandons également que l'ASINB élabore un processus de surveillance afin de s'assurer que les stratégies sont mises en œuvre en vue de réaliser la vision stratégique.

Cinquième objectif - Planification de la continuité des activités et de la reprise après sinistre

Notre stratégie

3.83 Nous avons eu des discussions avec l'ASINB et divers autres organismes gouvernementaux pour déterminer l'étendue de la planification de la continuité des activités au sein du gouvernement.

Nos constatations

3.84 En général, la planification de la continuité des activités se veut un processus de planification proactif pour assurer que les services essentiels sont disponibles sans interruption. Les services essentiels constituent ceux qui doivent être disponibles pour assurer la survie, éviter de causer des blessures et respecter les obligations juridiques ou autres d'un organisme. Un plan de continuité des activités englobe la planification de la continuité des TI et de la reprise après sinistre.

3.85 La planification de la continuité des TI vise à assurer que les activités soient maintenues pour les systèmes essentiels qui s'appuient sur la structure des TI.

3.86 La planification de la reprise après sinistre décrit comment l'entreprise reprend ses activités après une interruption et traite du rétablissement des biens de TI après un sinistre.

Advenant une panne de système, le rétablissement des systèmes et des données des ministères dépend souvent de la disponibilité des services rendus par l'entremise du centre de données de Marysville

3.87 La planification de la continuité des activités pour le gouvernement, tel qu'elle existe à l'heure actuelle, est faite séparément dans chaque ministère. Advenant une panne de système, le rétablissement des systèmes et des données des ministères dépend souvent de la disponibilité des services rendus par l'entremise du centre de données de Marysville. La planification de la continuité consiste en grande partie de procédés manuels pour pallier au manque de services de TI. Par conséquent, les systèmes gouvernementaux essentiels, qui s'appuient sur l'infrastructure des TI, demeurent vulnérables.

Il n'existe aucun plan de continuité documenté pour les systèmes de TI advenant une défaillance du centre des données de Marysville

3.88 La continuité des TI au centre des données de Marysville s'appuie sur le système d'alimentation de secours advenant une panne de courant, ce qui ne prévoit pas pour une défaillance du système d'alimentation de secours. Nous avons constaté qu'il n'existe aucun plan de continuité documenté pour les systèmes de TI advenant une défaillance du centre des données de Marysville.

Il n'y a aucun plan de reprise après sinistre documenté

3.89 Il n'y a actuellement aucun plan de reprise après sinistre documenté pour classer par ordre de priorité les systèmes essentiels qui doivent être rétablis advenant une interruption des services.

L'ASINB avait accepté la liste des risques d'infrastructure

3.90 Bell Aliant avait recensé les risques liés au système d'alimentation de secours du centre de données de Marysville aussi récemment qu'en 2013 dans son rapport portant sur l'état de l'infrastructure. L'ASINB avait accepté la liste des risques, sans documenter une réponse prévue concernant leur sévérité et la probabilité d'occurrence.

Conclusion

3.91 Bien qu'une certaine planification de la continuité des activités existe actuellement, elle est insuffisante pour assurer une bonne protection contre des sinistres qui peuvent influencer sur la prestation des programmes et des services gouvernementaux. L'exposition aux risques de l'infrastructure des TI à l'échelle du gouvernement n'est pas traitée dans les plans fragmentés des ministères à l'heure actuelle.

Recommandations

3.92 Nous recommandons que le BCSI, en consultation avec les ministères, élabore un plan de continuité des TI à l'échelle du gouvernement, qui tient compte de toutes les facettes des programmes, des services et des activités du gouvernement. Ce plan devrait être mis à l'essai chaque année pour s'assurer de son caractère adéquat.

3.93 Nous recommandons que le BCSI, dans le cadre de la planification de la continuité des TI, obtienne une évaluation des services de chaque ministère pour déterminer et établir l'ordre de priorité des systèmes essentiels, qui requièrent la continuité ininterrompue des TI.

3.94 Nous recommandons que l'ASINB élabore un plan de reprise des activités qui établit l'ordre de priorité du rétablissement des systèmes de TI gouvernementaux.

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne

Nous avons demandé aux ministères de nous fournir une brève description de toute incidence ou interruption à la prestation de services des programmes ou processus internes gouvernementaux résultant de la panne du 9 juin. Le tableau ci-dessous a été compilé à partir des commentaires soumis par les ministères et n'a pas été audité. Nous avons pas vérifié le caractère complet des réponses.

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
Assemblée législative	MS Exchange Application Oracle Financials	Service de courriel Financier	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des services non pas été interrompus parce que le ministère héberge ses propres serveurs
Tourisme, Patrimoine et Culture	MS Exchange Disque partagé Internet	Service de courriel Gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> Perte de productivité
Développement social	MS Exchange Internet Disques partagés et personnels RPANB (Réseau des possibilités d'affaires du Nouveau-Brunswick) Paie MS SharePoint VEIS (système électronique de facturation des fournisseurs)	Service de courriel Gestion des données Marchés publics Paiements Site intranet Portail Web de facturation	<ul style="list-style-type: none"> Les paiements aux fournisseurs ont été retardés Les alertes de sécurité et de sûreté n'étaient pas disponibles pour Familles NB, faisant encourir un risque aux travailleurs et aux fournisseurs de services externes Le VEIS n'était pas disponible aux fournisseurs ou gelait ou fonctionnait très lentement Beaucoup d'heures et de frais consacrés aux efforts de reprise Les dossiers de clients n'étaient pas accessibles, faisant encourir des risques potentiels au personnel, manque de service aux clients et retard dans l'entrée des

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
			<ul style="list-style-type: none"> • données • Le personnel de l'unité AHESSE était incapable d'accéder à leur rapport de travailleurs sur appel utilisé aux fins de préparer les horaires des employés • Inefficacités et perte de productivité en raison du manque d'accès aux diverses applications
	<p>SPC (le Service de permanence centralisé)</p> <p>Système EIS (système d'information de haute gestion)</p> <p>Système FOS (système d'exploitation financier)</p> <p>Clients NB</p> <p>Oracle Financials</p> <p>Système de téléconférence (OCS)</p> <p>Services de BlackBerry</p>	<p>Ordonnancement</p> <p>Rapports internes sur le rendement</p> <p>Système budgétaire du ministère</p> <p>Registre des clients</p> <p>Services Financiers</p> <p>Communications</p> <p>Communications</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D'importants arriérés manuels accumulés dans chaque bureau régional et central qui devaient être entrés, en effectuant éventuellement des heures supplémentaires • La panne d'Oracle a entraîné la reprise de plusieurs heures de travail pour le personnel interne et les consultants externes • Diverses factures ont été trouvées corrompues, résultant en du travail à reprendre inefficace • Les calendriers contenant des précisions sur des réunions n'étaient pas disponibles – les personnes ne connaissaient pas leur horaire quotidien et ne pouvaient pas accéder aux documents pour ces réunions, ce qui a influé sur la productivité du ministère dans son ensemble • Les documents, rapports, présentations et chiffres

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
			<ul style="list-style-type: none"> • actuels, historiques et en suspens, en cours de préparation ou requis pour les réunions, n'étaient pas disponibles • L'OCS est tombé en panne de manière intermittente depuis la panne et certaines questions en suspens demeurent non résolues – ceci représente une grave dégradation de l'efficacité • Retards et frais accrus pour des projets en cours • Appels plus nombreux au service de dépannage pour déclarer des problèmes • De nombreux cadres supérieurs s'appuient sur les appareils BlackBerry quotidiennement
Ressources humaines	APAA (Administration des pensions et des avantages assurés) MS Exchange Réseau de zone de stockage (SAN)	Dépenses Service de courriel Stockage des données	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres du personnel ont été sérieusement limités dans leur capacité à rendre des services aux membres actifs, aux employeurs, aux pensionnés et aux personnes à charge le 9 juin 2014. Des problèmes intermittents de connexion ont touché le personnel à

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
	POLS (services en ligne d'administration des pensions et des avantages assurés) Libre-service aux employés et site Web organisationnel de Ressources humaines Services de sauvegarde organisationnels	Portail Web Ressources humaines Services de récupération des données	<ul style="list-style-type: none"> des degrés divers jusqu'au vendredi 13 juin 2014.
Justice	Réseau de zone de stockage (SAN) ClickOnce JISNB (système d'information judiciaire) AEGIS (aide juridique)	Gestion des données Gestion des données Financier Financier	<ul style="list-style-type: none"> Importante. Plusieurs applications sont déployées à l'aide de ClickOnce et les manifestes ClickOnce sont sur le réseau de zone de stockage. Les systèmes ont du être rétablis a 5h30 le 9 juin, la dernière sauvegarde fiable avant la panne de courant. Un serveur qui héberge des applications n'a pas pu être remis en services avec succès alors il a dû être rétabli à la dernière sauvegarde fiable qui était à 19h00 le 7 juin.

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
Justice	SOSF (service des ordonnances de soutien familial) NOTA (Cour du banc de la Reine)	Financier Gestion de cas	<ul style="list-style-type: none"> Les employés ont dû saisir et re-saisir des données de la période du 7 juin au 13 juin dans les applications appropriées. Les pannes requises pour le travail de réparation ont touché le renvoi d'affaires en cours de la fin de semaine.
Santé	MS Exchange Internet Disques partagés MS SharePoint SPSC (Système de prestation de services aux clients) Dossier de santé électronique Demandes à l'assurance-maladie Télétransmission à haute vitesse Demande en ligne	Service de courriel Gestion des données site intranet Paiements Entrée des demandes	<ul style="list-style-type: none"> Aucun accès aux renseignements essentiels Les travailleurs de la Santé publique ne pouvaient déterminer quels vaccins avaient déjà été administrés Les travailleurs de l'unité mobile de crise et de désintoxication ont été touchés

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
Transports et Infrastructure	MS Exchange Internet Accès au serveur de fichiers	Service de courriel Gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> • Perte intermittente
Éducation postsecondaire, Formation et Travail	MS Exchange Internet Accès au serveur de fichiers	Service de courriel Gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> • Les développeurs en TI n'ont pas été en mesure d'exercer leurs fonctions (le 9 juin). • Chevauchement des tâches – une partie du travail a pu être fait sur du papier pendant que les systèmes étaient en panne, mais il a dû être entré dans les applications après la reprise des systèmes.
Développement économique	MS Exchange Fichiers	Service de courriel Gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> • Incapable de traiter les réclamations et les demandes; communications réduites avec les entreprises. Aucune perte financière et l'interruption s'est limitée à une perte de productivité.
Ministère des Finances	SIF (système d'information financière) Réseau de zone de stockage (SAN) Disque partagé	Financier Stockage des données Gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes d'information financière étaient en panne

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
Services Nouveau-Brunswick	GeoNB/en ligne Site Web		<ul style="list-style-type: none"> • La Direction du registre était incapable de compléter les présentations reçues et les clients du registre n'ont pas été en mesure de soumettre électroniquement des présentations. • Incidence sur le service à la clientèle dans tous les 39 centres de services et téléservices. • L'accès aux concessionnaires d'automobiles à l'aide de l'application en ligne et l'accès à l'immatriculation des véhicules automobiles ont été très intermittents. • Incidence limitée sur le service d'évaluation particulière
Société des alcools du Nouveau-Brunswick	Réseau Répertoire actif Système de gestion des entrepôts RPV (réseau privé virtuel) MS Exchange BlackBerry	Contrôle des stocks Accès à distance Service de courriel Communications	<ul style="list-style-type: none"> • Point de vente – la fonctionnalité de paiement par carte et de carte-cadeau a été touchée • Incapable d'ouvrir les sessions de base, touchant tous les services • Aucun travail à distance n'était possible

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
			<ul style="list-style-type: none"> • Les communications des magasins ont été entravées • Les anciens BlackBerry ont été touchés – inconvénient (la sévérité dépendait du client particulier) • Perte de productivité au siège social et dans les 44 magasins
Agriculture, Aquaculture et Pêches	MS Exchange Fichiers du réseau DALIS (systèmes du laboratoire de laiterie) Base de données sur la santé des poissons Suivi de la correspondance	Service de courriel Gestion des données Gestion des données Gestion des données Gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> • Incapable de communiquer avec les autres utilisateurs et les clients extérieurs • Incapable d'accéder aux fichiers et aux répertoires sur les disques partagés • Incapable d'entrer les données de qualité des tests de la semaine précédente et de produire des rapports dans les délais prévus – les inspecteurs des services agroalimentaires ont reçu les résultats plus tard dans la semaine. Ces résultats déterminent les paiements aux producteurs. • Aucune incidence précise relevée • Aucune incidence précise relevée

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
Sécurité publique	SIC (système d'information sur les clients)	Système d'information sur les clients	<ul style="list-style-type: none"> • La perte de données et les données corrompues ont nécessité de longues heures pour les restaurer • L'information de gestion des cas des clients n'était pas disponible • Les informations utilisées pour établir le niveau de risque d'un client n'étaient pas disponibles • La cueillette manuelle des informations et le suivi pour s'assurer qu'elles avaient toutes été inscrites dans le SIC est un dédoublement des efforts de travail • Les informations sur les clients qui devaient être libérés n'étaient pas disponibles, ce qui a nécessité de consulter les dossiers manuels • Des calculs manuels des peines ont été nécessaires pour tous les clients admis dans un établissement provincial • Les informations sur les clients prévus pour une comparution devant un tribunal n'étaient pas disponibles
	AMANDA	Système des licences et de permis pour les services d'inspection technique et de services de licences de véhicule à moteur	
	Sous-systèmes liés au système des véhicules à moteur (Morpho et IRE/CCATM)	Système d'émission des licences de permis de conduire	
	CDIS (système d'enquête sur les décès du coroner)	Échange interprovincial de dossiers	

Annexe I - Sommaire des systèmes touchés par la panne (suite)

Ministère ou organisme	Système ou service touché	Type de système ou de service	Incidence telle que déclarée par le ministère [Traduction]
	MS Exchange JIS (système d'information de justice) Système de téléconférence OCS	Système d'enquête sur les décès du coroner Service de courriel Revenus et dépenses Communications	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations sur les clients exigeant une surveillance téléphonique n'étaient pas disponibles; par conséquent, certains clients n'ont reçu la surveillance requise • Aucun accès à l'information des avis aux victimes pour les informer sur les activités des délinquants comme le décrit le programme • Les licences n'ont pu être émises • Communications réduites • Aucun accès à l'information de Justice pour les ordonnances de probation ou de peine conditionnelle • Incapacité d'organiser des réunions en ligne

Annexe III - Glossaire des termes

Terme	Définition
Basculement	Le basculement est la capacité constante de passer automatiquement et sans interruption à un système de secours très fiable. Cette fonctionnalité peut se faire de manière redondante ou dans un mode non opérationnel de secours en cas de défaillance du serveur, de l'application, du système principal ou d'un autre composant du système principal. Le but premier du basculement est d'éliminer, ou au moins réduire, l'incidence sur les utilisateurs d'une défaillance de système. ⁶ [Traduction]
Centre de données	Une installation hébergeant des systèmes informatiques et ses composants connexes.
Défaillance	Lorsqu'un programme arrête de fonctionner complètement de manière imprévue, souvent en raison d'événements externes. ⁸
Équipe de gestion des crises	Formée pour protéger l'organisme contre les répercussions néfastes d'une crise. L'équipe de gestion des crises prépare un organisme pour des menaces inévitables. ³ [Traduction]
Évaluation du risques des menaces	Renvoie à un processus de définition et d'analyse des dangers pour une organisation du gouvernement que posent des événements naturels ou d'origine humaine potentiels néfastes. Une évaluation du risque global est une fonction de la sévérité et de la possibilité d'occurrence et précise si une mesure d'atténuation est nécessaire.
Génératrice de secours	Machine qui convertit de l'énergie mécanique en électricité aux fins de transmission et de distribution.
Plan de continuité des activités	Un plan de continuité des activités permet aux clients de recevoir sans interruption les services ou produits qui leur sont essentiels. Au lieu de se pencher sur la reprise des activités après la cessation d'opérations essentielles ou sur le rétablissement après un sinistre, le plan de continuité des activités veille à ce que les opérations essentielles continuent à se dérouler et à être disponibles. ⁴
Plan de continuité des TI	Remédie aux expositions et solutions des TI en fonction des priorités et du cadre du plan de continuité des activités. ² [Traduction]
Plan de reprise après sinistre	S'applique à des événements importants, habituellement catastrophiques, qui empêchent l'accès à l'installation normale pour une période prolongée. ² [Traduction] Un plan de reprise après sinistre traite de la récupération de l'actif des technologies de l'information (TI) après une interruption catastrophique. ⁴
Point individuel de défaillance	Un point individuel de défaillance est un composant de système essentiel qui a la capacité d'interrompre le fonctionnement du système durant un basculement. Les points individuels de défaillance sont indésirables dans des systèmes exigeant une fiabilité et une disponibilité, comme les applications logicielles, les réseaux et les chaînes d'approvisionnement. ⁶ [Traduction]

Annexe III - Glossaire des termes (suite)

Terme	Définition
Redondance	Renvoie à des dispositifs en double qui sont utilisés à des fins de sauvegarde. La redondance vise à empêcher une défaillance d'un composant ou système donné ou de s'en rétablir. ⁷ [Traduction]
Réseau	Un réseau de fils électriques et de matériel qui fournit de l'électricité dans une grande zone. ⁵ [Traduction]
Service public	Un service (comme la fourniture d'électricité ou d'eau) qui est fourni au public. ⁶ [Traduction]
Services ou systèmes essentiels	Les produits ou services essentiels sont ceux que doit fournir une organisation pour assurer la survie, pour éviter de causer des blessures et pour respecter ses obligations juridiques ou autres. ⁴
Système de commutation à commande automatique	Le système de commutation à commande automatique transfère la source de courant d'un bâtiment du réseau électrique à la génératrice de secours.
Système d'alimentation de secours	Le système d'alimentation de secours utilise la production locale de l'installation pour fournir du courant lorsque le service public n'est pas disponible. Le système d'alimentation de secours peut ou non être interconnecté au réseau public. ¹ [Traduction]
Système d'alimentation sans coupure	Un type d'appareil d'alimentation électrique qui utilise une batterie de secours pour maintenir le courant pendant des pannes inattendues. Dans des centres de données indispensables à une mission, on a recours aux systèmes d'alimentation sans coupure pour quelques minutes seulement, le temps que les génératrices prennent la relève. Le système d'alimentation sans coupure en ligne reçoit continuellement de l'énergie propre de la batterie et le matériel informatique n'est jamais alimenté directement de la prise de courant. ⁷ [Traduction]
Technologie médiatique de sauvegarde	Renvoie à différentes options de stockage des données utilisées par les systèmes de sauvegarde.

Annexe III - Glossaire des termes (suite)

Sources :

- ¹ National Electrical Manufacturers Association. (2014). *Backup power systems*. Définition anglaise trouvée le 24 octobre 2014 sur le site <http://www.nema.org/Storm-Disaster-Recovery/Backup-Generation/Pages/Backup-Power-Systems.aspx>
- ² Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique. (2010). *IT continuity planning in government*. Définition anglaise trouvée en septembre 2014 sur le site www.bcauditor.com
- ³ Management Study Guide. (2014). *Crisis management*. Définition anglaise trouvée le 24 octobre 2014 sur le site <http://www.managementstudyguide.com/crisis-management-team.htm>
- ⁴ Gouvernement du Canada. (2014). *Guide de planification de la continuité des activités*. Définition trouvée le 22 septembre 2014 sur le site <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/bsnss-cntnt-plnng/index-fra.aspx>
- ⁵ Janalta Interactive Inc. (2010-2014). *Techopedia*. Définition anglaise trouvée le 24 octobre 2014 sur le site <http://www.techopedia.com/>
- ⁶ Merriam-Webster, Incorporated. (2014). *M-w.com*. Définition anglaise trouvée le 24 octobre 2014 sur le site <http://www.merriam-webster.com/dictionary>
- ⁷ TechTerms.com. (2014). Définition anglaise trouvée le 24 octobre 2014 sur le site <http://www.techterms.com/definition>
- ⁸ Dictionary.com, LLC (2014). Définition anglaise trouvée le 10 décembre 2014 sur le site <http://dictionary.reference.com/>

Chapitre 4

Suivi des recommandations des chapitres sur les audits de performance d'exercices antérieurs

Contenu

Contexte.....	119
Résumé.....	120
Étendue et objectifs	120
Constatations détaillées	121
Observations générales sur la mise en œuvre de nos recommandations	136

Suivi des recommandations des chapitres sur les audits de performance d'exercices antérieurs

Contexte

- 4.1** Le présent chapitre de suivi favorise la reddition de comptes en indiquant à l'Assemblée législative et au grand public dans quelle mesure le gouvernement a donné suite aux recommandations découlant de nos audits de performance. À notre avis, il est important que les députés et les contribuables soient suffisamment informés pour évaluer les progrès du gouvernement en ce qui concerne la mise en œuvre de ces recommandations.
- 4.2** Il y a lieu de noter que les recommandations à l'intention des ministères et des organismes de la Couronne qui découlent de nos travaux de vérification des états financiers font l'objet d'un suivi annuel dans le cadre de notre processus de vérification des états financiers et ne sont pas abordées dans le présent chapitre. Voir la liste complète des rapports sur les audits de performance des dix dernières années à l'annexe A.
- 4.3** Un de nos buts stratégiques demeure que les ministères et les organismes acceptent les recommandations découlant de nos audits de performance et les mettent en œuvre. Par conséquent, nous faisons état dans le présent chapitre des mises à jour que les ministères et les organismes de la Couronne nous ont communiqués relativement aux recommandations découlant de nos audits de performance formulées dans nos rapports de 2010, de 2011 et de 2012. Bien que nous ne disposions pas des ressources nécessaires pour vérifier l'exactitude de toutes les réponses chaque année, nous avons examiné l'exactitude, des réponses relatives à nos recommandations de 2010, puis recueilli et résumé les renseignements présentés par les ministères pour 2011 et 2012. (Voir le chapitre 1 pour le suivi sur les recommandations de 2012 ayant trait au plan à long terme de viabilité pour l'infrastructure et voir le

rapport détaillé de l'état de nos recommandations depuis 2010 à l'annexe B).

Résumé

4.4 De façon générale, nos résultats montrent que les ministères et les organismes déclarent avoir mis en œuvre environ 69 % (64 sur 93) de nos recommandations, découlant des audits de performance formulées dans les rapports de la vérificatrice générale de 2010, de 2011 et de 2012.

4.5 Le pourcentage des recommandations issues du rapport de 2010 qui ont été mises en œuvre était de 62 %. Il semble, d'après les autodéclarations des ministères chargés de répondre aux recommandations de nos rapports de 2011 et de 2012, que les pourcentages sur quatre ans pourraient en fin de compte se situer à un niveau comparable ou plus élevé pour 2011 et 2012.

Étendue et objectifs

4.6 Nous avons l'habitude de suivre l'état des progrès des recommandations découlant de nos audits de performance pendant quatre ans après leur première publication dans le rapport de la vérificatrice générale, et ce, dès la deuxième année suivant le rapport original. Autrement dit, dans le présent rapport de 2014, nous suivons les progrès de la mise en œuvre des recommandations découlant de nos audits de performance de 2010, de 2011 et de 2012. Notre objectif est de déterminer dans quelle mesure les ministères et les organismes ont adopté nos recommandations. Dans notre évaluation, nous considérons qu'une recommandation peut être pleinement mise en œuvre, non mise en œuvre, non acceptée ou encore qu'elle n'est plus pertinente.

4.7 Pour préparer ce chapitre, nous demandons aux différents ministères et organismes de la Couronne de nous fournir par écrit une mise à jour des progrès réalisés. Nous leur demandons aussi d'évaluer l'état de chaque recommandation découlant de l'audit de performance. Les ministères et les organismes sont par ailleurs libres d'ajouter tout commentaire explicatif qu'ils jugent nécessaire pour justifier leur évaluation.

4.8 Nous avons reçu toutes les mises à jour demandées.

4.9 Au cours de la dernière année, nous avons fait un suivi de toutes les recommandations découlant de nos

audits de performance formulées dans notre rapport de 2010 et ciblé les secteurs suivants :

- l'aide financière à l'industrie;
- l'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick;
- la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick;
- les magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

Constatations détaillées

4.10 Cette section fournit des détails sur le succès des ministères et des organismes de la Couronne à mettre en œuvre les recommandations découlant des audits de performance que nous avons formulées en 2010, en 2011 et en 2012. La pièce 4.1 donne un aperçu de l'état des recommandations par ministère et organisme. La pièce 4.2 présente un résumé des résultats par exercice.

4.11 La pièce 4.2 montre que les ministères et les organismes ont déclaré avoir mis en œuvre 41 des 56 recommandations découlant des audits de performance, soit 73 %, formulées dans nos rapports de la vérificatrice générale de 2011 et de 2012. Pour 2010, à la lumière des rapports des ministères et des organismes et de notre propre examen de leurs évaluations, nous avons conclu que 23 de nos 37 recommandations (soit 62 %) ont été mises en œuvre, à l'exception de 7 recommandations supplémentaires qui ne sont plus pertinentes. Parmi les 14 recommandations restantes, 11 ont été acceptées mais pas encore mises en œuvre, et trois n'ont pas été acceptées. Conformément à notre façon de procéder, c'est la dernière année que les recommandations de nos audits de performance de 2010 font l'objet de notre processus de suivi officiel. Cela dit, les secteurs de projet examinés en 2010 pourraient être considérés dans le cadre de futurs rapports d'audit de performance.

Pièce 4.1 – État des recommandations découlant des audits de performance tel qu'indiqué par les ministères et organismes

Ministère / organisme	Domaine d'audit	Exercice	Recommandations découlant des audits de performance					% de mises en œuvre
			Total	Non acceptée	Mise en œuvre	Acceptée / non mise en œuvre	N'est plus pertinente	
Développement économique	Aide financière à l'industrie	2010	7	3	2	2	0	29
Tourisme, Patrimoine et Culture	Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick	2010	7	0	7	0	0	100
Environnement et Gouvernements locaux	Commission de gestion des déchets solides	2012	13	0	11	2	0	85
	Commission d'épuration des eaux usées	2011	7	0	6	1	0	86
Conseil exécutif / Assemblée législative	Frais des bureaux de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	2011	5	0	3	2	0	60
Finances / Transports et Infrastructure	Partenariats public-privé	2011	10	0	10	0	0	100
Santé	Cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts	2012	6	0	5	1	0	83
	Assurance-maladie – Paiements aux médecins	2012	3	0	1	2	0	33
Société des alcools du Nouveau-Brunswick	Magasins de franchise	2010	10	0	3	0	7	100*
Éducation postsecondaire, Formation et Travail	Immigration et Programme des candidats du Nouveau-Brunswick	2010	20	0	11	9	0	55
Développement social	Entente sur le logement social de la SCHL	2011	2	0	0	2	0	0
Transports et Infrastructure	Entretien des immobilisations routières	2012	10	0	5	5	0	50
Totaux			100	3	64	26	7	69

*Le taux de mise en œuvre de 100% exclu les recommandations qui ne sont plus pertinents.

Pièce 4.2 – Résumé de l'état des recommandations par exercice tel qu'indiquée par les ministères et organismes

Exercice	Recommandations					% mises en œuvre*
	Total	N'est plus pertinente	Mise en œuvre	Acceptée / non mise en œuvre	Non acceptée	
2012	32	0	22	10	0	69
2011	24	0	19	5	0	79
2010	44	7	23	11	3	62
Total	100	7	64	26	3	69

*À l'exclusion de celles qui ne sont plus pertinentes

Observations sur nos recommandations de 2010

4.12 La pièce 4.3 présente une liste complète des recommandations découlant de nos audits de performance de 2010 qui ne sont toujours pas mises en œuvre.

4.13 Les recommandations découlant nos audits de performance de 2010 ont atteint la fin du cycle de suivi de quatre ans. Les projets compris dans le rapport de 2010 étaient les suivants :

- Aide financière à l'industrie;
- Immigration et Programme des candidats du Nouveau-Brunswick;
- Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick et;
- Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

4.14 Nous formulons, immédiatement à la suite de l'annexe 4.3, d'autres observations sur certaines des recommandations découlant de nos audits de performance qui concernent ces quatre projets de 2010.

4.15 Nous encourageons les députés de l'Assemblée législative à prendre connaissance des recommandations découlant de nos audits de performance de 2010 que le gouvernement n'a pas mises en œuvre. Les prochaines réunions du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne sont l'occasion pour les députés d'examiner l'état de ces recommandations avec les ministères et les organismes de la Couronne concernés.

Pièce 4.3 – Résumé de l'état des recommandations découlant des audits de performance de 2010 non mises en œuvre

Ministère / organisme	Titre du chapitre	Exercice	Volume	Chapitre	Paragraphe	Recommandation	État
Développement économique	Aide financière à l'industrie	2010	2	2	31	Nous avons recommandé que le ministère établisse d'autres objectifs mesurables pour le PAFI [Programme d'aide financière à l'industrie] pour permettre l'évaluation du PAFI sous différents angles.	Non mise en œuvre
		2010	2	2	53	Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures relativement à la vérification de l'information financière des clients autre que leurs états financiers vérifiés.	Non acceptée
		2010	2	2	75	Nous avons recommandé qu'ENB établisse des directives et des procédures concernant les types d'analyse financière qui devraient être effectués pour repérer les risques de perte éventuelle et les mesures d'atténuation qui devraient être prises à la lumière des risques cernés.	Non acceptée
		2010	2	2	94	Nous avons recommandé que le Ministère fasse rapport à l'Assemblée législative sur la mesure dans laquelle le PAFI atteint les cibles du ministère.	Non mise en œuvre
		2010	2	2	105	Nous avons recommandé qu'ENB mette en place un processus de surveillance pour évaluer directement les progrès de chaque bénéficiaire d'un prêt-subvention, comparativement au calcul du délai de récupération original. Cette évaluation devrait s'attarder sur chacun de trois éléments du calcul du délai de récupération original : le facteur de risque, le montant estimatif de l'augmentation différentielle de la feuille de paye et le taux de l'impôt sur le revenu.	Non acceptée
Éducation postsecondaire, Formation et Travail	L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick	2010	2	3	67	Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre des procédures de suivi adéquates pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.	Non mise en œuvre
		2010	2	3	78	Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées.	Non mise en œuvre
		2010	2	3	104	Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick respecte l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick.	Non mise en œuvre

Ministère / organisme	Titre du chapitre	Exercice	Volume	Chapitre	Paragraphe	Recommandation	État
		2010	2	3	105	Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'évaluation qui lui permettrait de mesurer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de déterminer s'il atteint son objectif « d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province ». Des mesures correctives devraient être prises afin de combler les lacunes relevées par l'évaluation.	Non mise en œuvre
Éducation postsecondaire, Formation et Travail	L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick	2010	2	3	108	Le Secrétariat devrait établir des objectifs, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi afin d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.	Non mise en œuvre
		2010	2	3	111	Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre une approche qui lui permettrait de mesurer régulièrement le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de comparer le rendement aux objectifs fixés dans la « Stratégie de croissance démographique ».	Non mise en œuvre
		2010	2	3	118	Le Secrétariat devrait revoir les objectifs d'immigration fixés dans la stratégie et établir un plan d'action précis pour atteindre ses objectifs.	Non mise en œuvre
		2010	2	3	119	Le Secrétariat devrait élaborer des plans opérationnels annuels à utiliser dans son travail quotidien, ce qui se traduirait par l'atteinte des objectifs annuels fixés dans la Stratégie de croissance démographique.	Non mise en œuvre
		2010	2	3	123	Pour améliorer la reddition de comptes devant l'Assemblée législative et le public, le Secrétariat devrait rendre compte du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick à la fois sur son site Web et dans le rapport annuel du Ministère.	Non mise en œuvre

Développement économique

Aide financière à l'industrie

Deux des sept recommandations ont été pleinement mises en œuvre

- 4.16** Pour ce projet, notre objectif était d'évaluer si le Ministère avait des procédures pertinentes en place pour mesurer l'efficacité de l'aide financière qu'il fournit à l'industrie et d'en faire rapport.
- 4.17** Nous avons conclu en 2010 que le Ministère s'était amélioré dans les domaines de l'établissement d'objectifs et de résultats ciblés pour le Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI), ainsi que dans la saisie de données et la production de rapports sur ses activités de surveillance. Nous avons cependant constaté que le niveau de surveillance effectuée par le Ministère n'était pas suffisant, et qu'il n'existait pas de directives ni de procédures consignées ou que celles-ci n'étaient pas appliquées de façon uniforme. Nous avons aussi constaté que le Ministère devait améliorer la présentation de l'information concernant l'efficacité du PAFI dans ses rapports annuels.
- 4.18** Nous sommes déçus de signaler que, sur les sept recommandations originales que nous avons adressées au Ministère, deux seulement ont été pleinement mises en œuvre. Le Ministère n'a pas accepté trois de nos recommandations et deux autres n'ont pas été pleinement mises en œuvre.
- 4.19** En 2010, nous avons recommandé que :
- « Le ministère établisse d'autres objectifs mesurables pour le PAFI pour permettre l'évaluation du PAFI sous différents angles. »*
- 4.20** Dans sa réponse de 2014, le Ministère a indiqué *« qu'il mettrait en place d'autres objectifs mesurables pour ses programmes au cours de 2014-2015 dans le cadre de l'exercice du tableau de bord équilibré. »* [Traduction]
- 4.21** De plus; nous avons recommandé que :
- « Le ministère fasse rapport à l'Assemblée législative sur la mesure dans laquelle le PAFI atteint les cibles du ministère. »*
- 4.22** Dans sa réponse de 2014, le Ministère a précisé qu'il *« présenterait des données du tableau de bord équilibré dans son rapport annuel de 2014-2015. Les*

données du PAFI sont importantes pour deux mesures clés du rendement du Ministère et sont à la base d'une autre mesure du rendement, soit le taux de recouvrement du portefeuille de prêts.» [Traduction]

4.23 Le Ministère poursuit son travail afin de mettre en œuvre ces deux recommandations liées à l'évaluation du rendement du Programme d'aide financière à l'industrie et à la production de rapports sur le sujet. Étant donné que des activités sont prévues en 2014-2015, les recommandations n'avaient pas été pleinement mises en œuvre au moment de notre examen.

4.24 Le Ministère n'a pas accepté les trois recommandations suivantes qui lui ont été présentées en 2010 :

- *« Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures relativement à la vérification de l'information financière des clients autre que leurs états financiers vérifiés. .»*
- *« Nous avons recommandé qu'ENB établisse des directives et des procédures concernant les types d'analyse financière qui devraient être effectués pour repérer les risques de perte éventuelle et les mesures d'atténuation qui devraient être prises à la lumière des risques cernés. .»*
- *« Nous avons recommandé qu'ENB mette en place un processus de surveillance pour évaluer directement les progrès de chaque bénéficiaire d'un prêt-subvention, comparativement au calcul du délai de récupération original. Cette évaluation devrait s'attarder sur chacun de trois éléments du calcul du délai de récupération original : le facteur de risque, le montant estimatif de l'augmentation différentielle de la feuille de paye et le taux de l'impôt sur le revenu. .»*

4.25 En ce qui concerne la première recommandation, le Ministère a répondu qu'il « n'avait pas mis en œuvre cette recommandation en raison de la multitude de renseignements nécessitant que des politiques ou des procédures soient adoptées. Le Ministère continue de se fier à l'expérience et aux qualifications

professionnelles des chargés de projet qui effectuent les tests appropriés pour vérifier l'exactitude de l'information. La direction insiste sur la nécessité de consigner les méthodes employées et les mesures prises pour valider l'information de tous les dossiers, et tente d'assurer un suivi auprès du personnel lorsque des préoccupations sont soulevées.» [Traduction].

4.26 Pour ce qui est de la deuxième recommandation, le Ministère a répondu qu'il « *continuait de penser qu'il n'était pas nécessaire de donner aux chargés de projet des directives pour les guider dans les procédures à suivre en détaillant le type et la méthode de l'analyse à faire, compte tenu de leur niveau d'expérience et de leurs attestations professionnelles. En outre, lorsqu'un risque sérieux de perte est défini, des mesures sont prises en consultation avec les cadres hiérarchiques, notamment les cadres supérieurs, ainsi qu'avec les représentants du Cabinet du procureur général, au besoin. Il arrive souvent, en raison de notre position subalterne en matière de sûreté, que les négociations incluent également des prêteurs du secteur privé. En résumé, chaque cas est différent et il serait très difficile d'adopter des politiques et des procédures pour chacune des circonstances possibles.» [Traduction]*

4.27 En ce qui concerne la troisième recommandation, le Ministère a répondu que « *les commentaires dans le rapport et la recommandation susmentionnée supposaient qu'un tel processus de surveillance n'est pas en place, alors qu'il l'est et relève des chefs de projet désignés.» [Traduction]* Nous tenons à souligner que le processus en vigueur au Développement économique n'est pas celui proposé dans notre recommandation, et le Ministère n'a pas l'intention de modifier le processus décrit dans sa réponse.

Éducation postsecondaire, Formation et Travail

L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick

Onze de nos vingt recommandations ont été mises en œuvre

- 4.28** Dans ce projet, nous voulions déterminer si le Secrétariat de la croissance démographique :
- avait défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick;
 - avait les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et si ceux-ci aidaient le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province »;
 - mesurait le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en faisait rapport.

4.29 Nous avons conclu dans notre rapport de 2010 que le principal élément manquant dans le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) était le suivi. Sans assurer un suivi, le PCNB :

- était incapable de mesurer son succès et de rendre compte de son rendement;
- courait un risque accru d'abus, car les immigrants utilisent le programme comme porte d'entrée au Canada en raison de ses délais de traitement plus courts;
- ne se conformait pas à l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province;
- parce qu'il ne mesure pas le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick et contribuent à l'économie, n'était pas en mesure d'en évaluer les avantages du PCNB.

4.30 À la suite de nos constatations, nous avons formulé 20 recommandations. Nous avons constaté que le Ministère avait pleinement mis en œuvre onze de ces recommandations et qu'il allait de l'avant avec l'adoption des neuf autres, tel que discuté dans les paragraphes suivants.

4.31 Nous avons recommandé que le Secrétariat « *élabore et met en œuvre des procédures de suivi adéquates pour le Programme des candidats du*

Nouveau-Brunswick. »

4.32 Dans sa réponse de 2014, le Ministère a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation était en cours et a ajouté ce qui suit :

« La surveillance et le suivi efficaces des candidats demeurent un enjeu pour tous les programmes de candidats des provinces et des territoires. Les initiatives suivantes ont été proposées par le Secrétariat de la croissance démographique (le Secrétariat) dans le but d'améliorer la surveillance et le suivi :

- 1. À la suite d'une restructuration en 2013, le Secrétariat a mis en place un nouveau comité et lui a confié le mandat d'élaborer un plan de surveillance et de suivi des candidats admis. Le plan sera exécuté au cours des 12 prochains mois.*
- 2. Comme le Secrétariat trouve encore des lacunes sur le plan de la production de rapports, il a mandaté les Services de la gestion de l'information et de la technologie d'EPFT de consigner les activités des candidats admis pendant une période de deux ans après leur admission. (Deux ans correspondent à la période recommandée dans le rapport annuel du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigrations sur les candidats de la province.)*
- 3. Le Secrétariat travaille en collaboration avec le comité d'examen sur la protection de la vie privée et le centre de données de recherche de l'Université du Nouveau-Brunswick pour trouver des façons efficaces d'assurer un suivi des candidats admis.*
- 4. Le Secrétariat seconde les efforts du centre de données de recherche de l'Université du Nouveau-Brunswick qui tente d'obtenir l'accès à la Banque de données longitudinales sur les immigrants (BDIM). Cette banque de données relie les dossiers d'immigration et les données d'impôt, et permettra donc au Secrétariat de suivre de près les candidats admis. »*

[Traduction]

- 4.33** Nous avons aussi recommandé que le Secrétariat « s'assure que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées. »
- 4.34** Dans sa réponse de 2014, le Ministère a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation était en cours :
- « Le Secrétariat donne à un tiers le mandat de l'élaboration d'un cadre stratégique pour le programme qui recommandera les procédures à suivre pour attirer, trier et sélectionner les meilleurs candidats possibles à l'immigration au Nouveau-Brunswick. Le processus devrait être terminé d'ici l'automne 2014. »* [Traduction].
- 4.35** Nous avons de plus recommandé que le Secrétariat « s'assure que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick respecte l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick. »
- 4.36** Le Ministère a répondu en 2014 que la mise à jour était en cours et a ajouté que le « *Secrétariat se dirige vers la conformité avec l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick, paragraphe 7.1 qui traite de l'évaluation du programme et de l'échange d'information* » [Traduction].
- 4.37** Le Ministère a indiqué que cinq de nos recommandations liées à la mesure et à l'évaluation du rendement seront mises en œuvre lorsqu'une nouvelle stratégie de croissance démographique sera en place, tel que décrit dans les paragraphes suivants.
- 4.38** Nous avons recommandé que le Secrétariat « *élabore et mette en œuvre un plan d'évaluation qui lui permettrait de mesurer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et détermine s'il atteint son objectif « d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* », et que *des mesures correctives soient prises afin de combler les lacunes relevées par l'évaluation.* »
- 4.39** Le Ministère a mentionné que l'adoption de cette recommandation était en cours, mais que « *compte tenu des plafonds à l'immigration imposés par le gouvernement fédéral qui touchent le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick, il est impossible*

d'atteindre les cibles et les objectifs actuels pour l'instant. Le Secrétariat travaille présentement à l'élaboration d'une stratégie de croissance démographique révisée qui sera établie en 2014. Un plan d'évaluation sera préparé conjointement avec la stratégie. » [Traduction].

4.40 Nous avons aussi recommandé que le Secrétariat « *établis des objectifs, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi afin d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.* »

4.41 Dans sa réponse de 2014, le Ministère a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation était en cours : « *Le Secrétariat travaille à mettre au point une nouvelle stratégie de croissance démographique qui sera adoptée en 2014. Des objectifs de programme, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi pour l'évaluation du rendement seront définis* » [Traduction].

4.42 Nous avons aussi recommandé que le Secrétariat « *élabore et mette en œuvre une approche qui lui permettrait de mesurer régulièrement le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de comparer le rendement aux objectifs fixés dans la « Stratégie de croissance démographique ».*

4.43 Le Ministère a précisé dans sa réponse de 2014 que la mise en œuvre de cette recommandation était en cours : « *Le Secrétariat travaille à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de croissance démographique qui sera adoptée en 2014. Le rendement sera mesuré sur une base régulière et comparé aux cibles et aux objectifs établis.* » [Traduction].

4.44 Nous avons en outre recommandé que le Secrétariat « *revoie les objectifs d'immigration fixés dans la stratégie et établisse un plan d'action précis pour atteindre ses objectifs.* »

4.45 Dans sa réponse de 2014, le Ministère a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation était en cours : « *Le Secrétariat travaille actuellement à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de croissance démographique qui sera adoptée en 2014. De nouvelles cibles et de nouveaux objectifs seront fixés* » [Traduction].

- 4.46** Par ailleurs, nous avons recommandé que le Secrétariat « *élabore des plans opérationnels annuels à utiliser dans son travail quotidien, ce qui se traduirait par l'atteinte des objectifs annuels fixés dans la Stratégie de croissance démographique.* »
- 4.47** Dans sa réponse de 2014, le Ministère a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation était en cours : « *Le Secrétariat travaille à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de croissance démographique qui sera adoptée en 2014. Des plans opérationnels, harmonisés avec les cibles annuelles, seront préparés.* » [Traduction].
- 4.48** Nous recommandons enfin qu'un compte rendu du rendement du programme soit fait annuellement. En 2010, nous avons en effet recommandé que « *pour améliorer la reddition de comptes devant l'Assemblée législative et le public, le Secrétariat devait rendre compte du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick à la fois sur son site Web et dans le rapport annuel du Ministère.* »
- 4.49** Le Ministère a répondu en 2014, que le « *Secrétariat respecte la directive provinciale sur les rapports annuels.* » [Traduction]. Nous tenons à noter que, la directive n'exige pas qu'un compte rendu du rendement soit publié sur le site Web.
- 4.50** Nous avons aussi consulté le plus récent rapport annuel du Ministère (2012-2013) et constaté que l'information fournie était insuffisante et ne permettait pas d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. Par conséquent, nous considérons que la recommandation n'a pas été mise en œuvre.
- 4.51** Nous encourageons le Ministère à poursuivre ses initiatives en cours ainsi que la mise en œuvre de nos recommandations qui n'ont pas encore été adoptées.

Mieux-être, Culture et Sport

Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick

4.52 Notre objectif dans le cadre de cette vérification était de :

Voir si toutes les œuvres d'art acquises pour la Banque d'œuvres d'art provinciale peuvent être recensées et sont protégées, entretenues et conservées de façon adéquate.

4.53 Nous avons conclu que toutes les œuvres d'art de la collection pouvaient être recensées et étaient protégées de façon adéquate. Cependant, étant donné qu'il s'agit d'une collection active continuellement en exposition, les œuvres ne font l'objet ni d'un entretien ni d'une conservation adéquats en raison du manque de fonds disponibles pour effectuer le travail nécessaire. Par conséquent, la collection se trouve dans un état général inférieur à ce qu'on pourrait s'attendre d'une collection permanente.

Toutes les recommandations ont été pleinement mises en œuvre

4.54 Nous avons fait sept recommandations au ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport, aujourd'hui le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture. Nous sommes très heureux d'annoncer que toutes les recommandations ont été pleinement mises en œuvre

Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Magasins de franchise

4.55 Notre objectif dans le cadre de cette vérification était de :

Déterminer si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick a des mécanismes de contrôle appropriés pour son Programme de magasins de franchise.

4.56 Nous avons indiqué dans notre rapport de 2010 que la Société des alcools du Nouveau-Brunswick avait une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise. Nous avons de plus constaté que les conventions conclues entre la Société et les magasins de franchise traduisent de façon adéquate les attentes de la Société telles qu'elles sont décrites dans la politique sur les magasins de franchise et que la Société a des mécanismes de contrôle appropriés pour surveiller la conformité avec les conventions conclues avec les magasins de franchise. Enfin, nous avons constaté que la Société avait établi des méthodes de gestion et d'exploitation pour son Programme de magasins de franchise, mais qu'un contrôle important était manquant car la Société n'évaluait pas pleinement le potentiel de vente des biens en question.

Quatre de nos dix recommandations ont été mises en œuvre

4.57 Par suite de nos constatations, nous avons présenté dix recommandations à Alcool NB (ANB). Trois des recommandations ont été pleinement mises en œuvre. Les sept recommandations restantes ne sont plus considérées comme pertinentes, précisément :

- Deux des recommandations ont trait aux processus à suivre lors des futures examens du réseau de détail d'ANB. Un tel examen n'a pas été effectué depuis notre vérification;
- Deux des recommandations étaient axées sur les activités du comité des magasins de franchise. Ce comité n'existe plus; et
- Trois des recommandations ont trait aux processus à suivre par ANB lors des ventes futures de magasin actuel de la Société une telle transaction ne s'est par produite depuis notre vérification.

**Observations
générales sur la mise
en œuvre de nos
recommandations**

4.58 Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous encourageons le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne à consulter le présent chapitre pour demander au gouvernement de rendre des comptes sur la mise en œuvre des recommandations découlant de nos audits de performance. L'annexe 4.4 présente les progrès du gouvernement depuis 1999 en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations faisant suite à nos audits de performance.

Pièce 4.4 – Mise en œuvre des recommandations découlant de la vérification de gestion

Exercice	Nombre de recommandations	Recommandations mises en œuvre à l'intérieur d'une période de		
		deux ans	trois ans	quatre ans
1999	99	35 %	42 %	42 %
2000	90	26 %	41 %	49 %
2001	187	53 %	64 %	72 %
2002	147	39 %	58 %	63 %
2003	124	31 %	36 %	42 %
2004	110	31 %	38 %	49 %
2005	89	27 %	38 %	49 %
2006	65	22 %	38 %	S.O.*
2007	47	19 %	S.O.*	45 %**
2008	48	S.O.*	60 %**	57 %****
2009	49	73 %**	73 %***	74 %****
2010	44	64 %***	70 %***	62 %****
2011	24	71 %***	79 %***	-
2012	32	69 %***	-	-

* Sans objet car aucun suivi effectué en 2010.
 ** Autodéclaré par les ministères et les organismes avec confirmation par notre bureau au sein du ministère de la Justice et de la Consommation.
 *** Autodéclaré par les ministères et les organismes.
 **** Autodéclaré par les ministères et les organismes et examiné aux fins d'exactitude par notre bureau.

4.59 Nous sommes encouragés par le pourcentage de mise en œuvre des recommandations découlant de nos audits de performance qui continue d'augmenter graduellement au fil du temps. Il semble, d'après les autodéclarations des ministères et des organismes chargés de répondre aux recommandations dans notre rapport de 2011 et de 2012, que les pourcentages sur quatre ans puissent être semblables ou plus élevés dans les deux prochaines années.

4.60 Nous sommes déterminés à poursuivre notre travail avec les ministères et les organismes de la Couronne afin de formuler des recommandations sensées et pratiques dans tous nos rapports d'audit de performance. De plus, nous continuerons à nous servir de notre processus de suivi pour encourager les ministères et les organismes de la Couronne à mettre pleinement en œuvre, en temps opportun, autant de recommandations découlant de nos audits de performance que possible.

Annexe A

Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans

Les paragraphes qui suivent résument les projets d'optimisation des ressources dont nous avons fait rapport dans des chapitres distincts de nos rapports annuels des dix dernières années, organisés par ministère ou organisme. L'année du rapport est indiquée entre parenthèses après la mention du sujet du projet. La liste contient le nom actuel du ministère ou de l'organisme, même si, dans certains cas, le projet a eu lieu avant la réorganisation du gouvernement.

Assemblée législative

Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif (2011)

Ce chapitre présente des observations, des constatations et des recommandations concernant les frais de bureau de circonscription des députés à l'égard des pouvoirs et de la gestion exercés à la fois par le Bureau du greffier de l'Assemblée législative et les ministères. Il fait état des points positifs, ainsi que des questions qui ont besoin d'être améliorées pour assurer une gérance et une reddition de comptes appropriées.

Bureau du Conseil Exécutif

Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif (2011)

Ce chapitre présente des observations, des constatations et des recommandations concernant les frais de bureau de circonscription des députés à l'égard des pouvoirs et de la gestion exercés à la fois par le Bureau du greffier de l'Assemblée législative et les ministères. Il fait état des points positifs, ainsi que des questions qui ont besoin d'être améliorées pour assurer une gérance et une reddition de comptes appropriées.

Ministère du Développement social

Foyers d'accueil (2013)

Ce chapitre examine si le Ministère respecte ses normes écrites pour les familles d'accueil, et s'il rend compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public.

Entente sur le logement social de la SCHL (2011)

Ce chapitre examine l'incidence financière future sur la province de la baisse de financement au titre de l'Entente sur le logement social de la SCHL. De plus, le chapitre évalue si le ministère gère et administre les programmes conformément aux quatre exigences principales de l'entente.

Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. (2009)

Ce chapitre examine diverses questions sur le contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. pour créer des places en foyer en soin.

Foyers de soins spéciaux et résidences communautaires (2005)

Ce chapitre examine si le ministère a adopté des pratiques appropriées pour assurer la conformité aux mesures législatives et aux normes provinciales visant les foyers de soins spéciaux et les résidences communautaires.

Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance

L'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone (2009)

Ce chapitre évalue l'orientation stratégique du ministère pour l'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone et évalue le processus suivi par le ministère pour administrer les examens provinciaux aux élèves du secteur anglophone.

Entretien des installations (2005)

Ce chapitre examine si le ministère a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour assurer un entretien approprié des installations scolaires

Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail

L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (2010)

Ce chapitre examine si le Secrétariat de la croissance démographique a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. Il examine aussi si le Secrétariat a les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et si celui-ci aide le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province. » Enfin, il examine si le Secrétariat mesure le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en fait rapport.

Services d'alphabétisation pour adultes (2008)

Ce chapitre examine l'orientation stratégique et les mécanismes de contrôle du ministère ainsi que la mesure du rendement et les rapports relatifs au soutien de l'alphabétisation des adultes.

Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé (2007)

Ce chapitre examine si le ministère et la Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick s'acquittent de leur mandat de protéger efficacement les droits des étudiants en tant que consommateurs qui sont inscrits à un organisme privé de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick.

Ministère du Développement économique

Aide financière à l'industrie (2010)

Ce chapitre évalue si le ministère a adopté des méthodes adéquates pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport.

La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (2009)

Ce chapitre évalue si les structures et les méthodes de gouvernance établies par le ministère pour la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick assurent la reddition de comptes et la protection de l'intérêt public.

Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux

Commissions de gestion des déchets solides (2012)

Ce chapitre examine la gouvernance, la reddition des comptes et les pratiques financières des douze commissions provinciales de gestion des déchets solides. Le chapitre adresse également la participation de la province dans la réduction des impacts des déchets solides sur l'environnement.

Commissions d'épuration des eaux usées (2011)

Ce chapitre examine la gouvernance, la reddition des comptes et les pratiques financières des trois plus grandes commissions d'épuration des eaux usées soit : la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton, la Commission des égouts de Shédiac et banlieues et la Commission de contrôle de la pollution de la région de Fredericton. Le rapport traite de nos préoccupations envers les pratiques financières discutables, la gouvernance et la reddition des comptes du conseil de la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton.

Le Fonds en fiducie pour l'Environnement (2009)

Ce chapitre détermine si l'objet du Fonds en fiducie pour l'Environnement (FFE) est clairement établi, et si le fonds évalue les progrès vers l'atteinte des buts et des objectifs et en fait rapport. Il détermine aussi si le fonds fonctionne tel qu'il le devrait en ce qui a trait aux subventions.

Études d'impact sur l'environnement (2008)

Ce chapitre examine si le ministère s'acquitte de ses rôles et responsabilités clés au titre du Règlement sur les études d'impact sur l'environnement (EIE) du Nouveau-Brunswick et des lignes directrices connexes du ministère en tenant compte des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Le chapitre détermine également les principaux risques qui découlent du processus provincial d'EIE et voit la mesure dans laquelle ces risques sont gérés.

Ministère des Finances

Recouvrement des créances (2013)

Ce chapitre fournit de l'information sur les politiques et les initiatives de la province en cours pour améliorer le recouvrement des montants dus à la province, de même que nos commentaires vis-à-vis ces politiques et initiatives.

Ministère de la Justice et procureur général

Surintendant des caisses populaires (2008)

Ce chapitre examine si le surintendant des caisses populaires s'acquitte de ses fonctions et de ses responsabilités relativement à la surveillance de la stabilité financière et de la solvabilité des caisses populaires et des credit unions en vue de protéger les déposants du Nouveau-Brunswick.

Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick (2007)

Ce chapitre examine si la Société a des structures, des processus et des procédures adéquats en vigueur pour remplir son obligation de protéger les dépôts des membres des caisses populaires et des credit unions du Nouveau-Brunswick.

Loi sur les prestations de pension (2006)

Ce chapitre examine les protections offertes par la *Loi sur les prestations de pension* aux participants actifs et aux anciens participants aux régimes de retraite ainsi que la nature des activités du Bureau du surintendant des pensions.

Contribution pour les services de santé (2006)

Ce chapitre explique à quoi sert la contribution pour les services de santé et résume les questions que nous avons relevées relativement au processus de la contribution.

Ministère des Ressources naturelles

Redevances sur le bois (2008)

Ce chapitre décrit les redevances sur le bois et les processus et obligations les entourant. Le chapitre examine également si le ministère se conforme aux exigences établies par la loi.

Fonds en fiducie pour la faune (2007)

Ce chapitre présente les résultats de l'audit d'un échantillon de subventions accordées par le fonds et de notre contrôle par sondages des recettes provenant des droits de conservation.

Système de suivi pour le bois récolté sur les terrains boisés privés (2006)

Ce chapitre examine si le ministère maintient des processus appropriés pour s'assurer que le système de suivi des produits forestiers de base récoltés sur les terrains boisés privés fonctionne tel que l'exige la *Loi sur le transport des produits forestiers de base*. Il examine aussi si le ministère se sert de l'information fournie par le système de suivi du bois pour évaluer la durabilité de l'approvisionnement en bois provenant des terres privées du Nouveau-Brunswick et présenter des rapports publics.

Ministère de la Santé

Assurance-maladie – paiements aux médecins (2012)

Ce chapitre examine si le ministère de la Santé maximise ses recouvrements de paiements d'Assurance-maladie erronés versés aux médecins, à travers la fonction de vérification des praticiens. Le chapitre souligne également les éléments inhabituels qui méritent une enquête plus approfondie par le ministère.

La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts (2012)

Ce chapitre examine la politique d'approvisionnement gouvernementale pour l'achat de services reliés à l'initiative de cybersanté. Le chapitre détermine également s'il existe un conflit d'intérêt autour de l'utilisation d'experts-conseils.

Évaluation de programmes (2007)

Ce chapitre examine si des méthodes et des systèmes adéquats ont été établis pour évaluer régulièrement les programmes financés par le ministère de la Santé.

Contribution pour les services de santé (2006)

Ce chapitre explique à quoi sert la contribution pour les services de santé et résume les questions que nous avons relevées relativement au processus de la contribution.

Plan de médicaments sur ordonnance (2005)

Ce chapitre examine si le ministère a adopté des procédures adéquates pour gérer le rendement du Plan de médicaments sur ordonnance, et si le rendement du Plan fait l'objet de rapports adéquats. Le chapitre examine également si le ministère a adopté des procédures adéquates pour veiller à ce que le processus d'évaluation des médicaments en vue de leur inscription au formulaire et les sommes versées pour les médicaments et les services des pharmacies sont gérés en tenant compte du rapport coût-efficacité.

Ministère des Services gouvernementaux

L’approvisionnement en biens et services – Phase I (2013)

Ce chapitre examine si les pratiques en matière d’achats publics utilisées par le Ministère sont conformes aux éléments clés du cadre de réglementation et aux pratiques exemplaires, et si le Ministère fait rapport publiquement sur l’efficacité de la fonction d’approvisionnement.

Ministère des Transports et de l’Infrastructure

Ponts provinciaux (2013)

Ce chapitre examine si le Ministère effectue l’inspection des ponts conformément aux normes professionnelles reconnues et s’il a utilisé les résultats des inspections pour définir les activités d’entretien des immobilisations et les autres mesures correctives nécessaires. Le chapitre examine aussi si le Ministère maintient le niveau de service de son inventaire de ponts à l’aide d’une approche du moindre coût du cycle de vie à long terme, et s’il rend publiquement des comptes sur l’état des ponts provinciaux désignés et sur l’efficacité de ses activités d’inspection de ponts.

Approvisionnement en bitume prémélangé (2013)

Ce chapitre traite de notre projet prévu visant à déterminer si le Ministère effectue ses achats dispensés de bitume prémélangé conformément aux principes d’économie et de transparence, et les raisons que nous avons choisies de reporter temporairement ce projet.

Entretien des immobilisations routières (2012)

Ce chapitre examine si les réparations aux immobilisations routières, telles qu’identifiées comme étant nécessaires par le ministère, sont effectuées en temps opportun.

Partenariat public-privé : École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord (2011)

Ce chapitre examine le processus par lequel il a été déterminé que le projet des deux écoles pouvait se prêter à un PPP et évalue l’analyse de rentabilisation sur laquelle s’est appuyée la décision du ministère de choisir le mode de réalisation PPP pour le projet des deux écoles.

Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. (2009)

Ce chapitre examine diverses questions sur le contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. pour créer des places en foyer en soin.

Ministère du Tourisme, Patrimoine et Culture

Banque d’œuvres d’art (2010)

Notre objectif pour ce projet était de déterminer si toutes les œuvres d’art acquises pour la Banque d’œuvres d’art provinciale peuvent être recensées et sont protégées, entretenues et conservées de façon adéquate.

Projets à l'échelle du gouvernement

Bureau du chef du service de l'information Interruption d'alimentation au centre de données (2014)

Ce chapitre examine les événements et circonstances entourant la panne du 9 juin 2014 au centre de données. Il fait rapport de constatations au sujet de l'impact sur les opérations du gouvernement ainsi que du niveau de préparation aux urgences des services informatiques. Il fournit des recommandations sur des améliorations à la planification de continuité des activités et de reprise après sinistre, ainsi que la définition des rôles et responsabilités des parties impliquées dans la prestation de services informatiques.

Examen des rapports annuels des ministères (2008)

Notre principal objectif pour ce projet était de déterminer la mesure dans laquelle les rapports annuels des ministères et les rapports sur le rendement produits par notre gouvernement pouvaient être améliorés en appliquant des principes modernes. Notre objectif secondaire était de déterminer les améliorations qui pourraient être recommandées pour la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial.

Projets reliés aux organismes de la Couronne

Agence des services internes du Nouveau-Brunswick Interruption d'alimentation au centre de données (2014)

Ce chapitre examine les événements et circonstances entourant la panne du 9 juin 2014 au centre de données. Il fait rapport de constatations au sujet de l'impact sur les opérations du gouvernement ainsi que du niveau de préparation aux urgences des services informatiques. Il fournit des recommandations sur des améliorations à la planification de continuité des activités et de reprise après sinistre, ainsi que la définition des rôles et responsabilités des parties impliquées dans la prestation de services informatiques.

Énergie NB

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II (2014)

Ce chapitre évalue le caractère raisonnable des principaux éléments de coûts du projet de remise à neuf de la centrale de Point Lepreau.

Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase I (2013)

Ce chapitre décrit les éléments clés de la planification et de l'exécution de la remise à neuf de Point Lepreau par Énergie NB, et présente un sommaire des montants constitutifs du compte d'actif de 1,4 milliards de dollars et du report de 1,0 milliards de dollars se rapportant à la remise à neuf.

Gouvernance (2005)

Ce chapitre examine si les structures et les processus actuels de gouvernance établis pour Énergie NB constituent un cadre de gouvernance efficace.

Services Nouveau-Brunswick
Évaluation foncière à des fins fiscales (2005)

Ce chapitre examine si Services Nouveau-Brunswick respecte la *Loi sur l'évaluation* en évaluant les biens réels à leur « valeur réelle et exacte ».

Société des alcools du Nouveau-Brunswick
Magasins de franchise (2010)

Ce chapitre examine si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick a des mécanismes de contrôle appropriés pour son programme de magasins de franchise.

Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick
Rendement des placements et analyse des coûts (2008)

Ce chapitre examine des indicateurs relatifs au rendement des placements de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, et offre une analyse des coûts de l'organisation.

Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick
Gouvernance (2006)

Ce chapitre examine si les structures et les processus de gouvernance actuels établis pour la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick constituent un cadre de gouvernance efficace.

Annexe B
Rapport d'état détaillé relatif
aux recommandations
depuis 2010

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	31	Nous avons recommandé que le ministère établisse d'autres objectifs mesurables pour le PAFI pour permettre l'évaluation du PAFI sous différents angles.	Non mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	43	Nous avons recommandé que le ministère fasse enquête pour déterminer les raisons pour lesquelles les documents exigés ne sont pas remis en temps opportun et trouve d'autres moyens d'obtenir l'information en temps opportun de ses clients.	Mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	53	Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures relativement à la vérification de l'information financière des clients autre que leurs états financiers vérifiés.	Non acceptée
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	62	Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures pour la vérification de l'information fournie par les bénéficiaires d'aide avant de renoncer à un prêt.	Mise en oeuvre
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	75	Nous avons recommandé que [Développement économique] établisse des directives et des procédures concernant les types d'analyse financière qui devraient être effectués pour repérer les risques de perte éventuelle et les mesures d'atténuation qui devraient être prises à la lumière des risques cernés.	Non acceptée
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	94	Nous avons recommandé que le ministère fasse rapport à l'Assemblée législative sur la mesure dans laquelle le PAFI atteint les cibles du ministère.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Aide financière à l'industrie	Développement économique	2010	2	2	105	Nous avons recommandé que [Développement économique] mette en place un processus de surveillance pour évaluer directement les progrès de chaque bénéficiaire d'un prêt-subvention, comparativement au calcul du délai de récupération original. Cette évaluation devrait s'attarder sur chacun de trois éléments du calcul du délai de récupération original : le facteur de risque, le montant estimatif de l'augmentation différentielle de la feuille de paye et le taux de l'impôt sur le revenu.	Non acceptée
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	45	Le Secrétariat devrait fournir davantage de renseignements sur les représentants en immigration, notamment en indiquant ce à quoi un requérant devrait s'attendre lorsqu'il prend des dispositions avec un représentant en immigration.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	46	Le Secrétariat devrait songer à mettre l'information fournie sur son site Web au sujet du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick dans la langue des pays où se trouvent les marchés ciblés par le programme.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	67	Le Secrétariat devrait élaborer et implanter des procédures de suivi adéquates pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	68	Le Secrétariat devrait s'assurer que la catégorie affaires révisée est étayée par des directives et des procédures documentées, par des formulaires et des dossiers ayant trait au dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars et par des contrôles adéquats pour la réception et le déboursement des dépôts.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	69	Les rôles et les responsabilités concernant le suivi des activités des candidats admis devraient être clairement assignés aux membres du personnel. Les membres du personnel qui s'occupent du traitement des nouveaux dépôts remboursables sous conditions (réception, enregistrement, contrôle, remboursement, etc.) devraient recevoir une formation appropriée.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	70	Le Secrétariat devrait s'assurer que les dépôts remboursables sous conditions de 75 000 dollars, qui sont exigés des candidats de la catégorie affaires, sont bien enregistrés dans un compte distinct et que des rapprochements réguliers sont effectués en regard du statut des candidats.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	71	Le Secrétariat devrait obtenir les ressources supplémentaires nécessaires pour assurer un suivi adéquat des activités des candidats admis.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	77	Le Secrétariat devrait s'assurer que tous les membres du personnel connaissent bien la directive sur les conflits d'intérêts et comprennent bien comment elle s'applique à leur travail et au Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	78	Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidates du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	84	Le Secrétariat devrait s'assurer qu'un projet pilote est bien planifié et documenté avant d'être mis en oeuvre.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	85	Le Secrétariat devrait conclure des ententes par écrit avec les parties qui participent à la réalisation des projets pilotes, afin d'énoncer clairement leurs responsabilités et d'établir un cadre de présentation de rapports ou un plan de communication aux fins de reddition de comptes.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	86	Le Secrétariat devrait s'assurer que chaque projet pilote est évalué.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	90	Le Secrétariat devrait examiner sa structure organisationnelle et songer à déplacer la Direction de l'établissement et du multiculturalisme de façon qu'elle se retrouve dans la même direction que le PCNB, au sein de la Division de l'immigration.	Mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	104	Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidates du Nouveau-Brunswick respecte l'entente Canada-Nouveau-Brunswick.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	105	Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'évaluation qui lui permettrait de mesurer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de déterminer s'il atteint son objectif «d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province.» Des mesures correctives devraient être prises afin de combler des lacunes relevées par l'évaluation.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	108	Le Secrétariat devrait établir des objectifs, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi afin d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	111	Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre une approche qui lui permettrait de mesurer régulièrement le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de comparer le rendement aux objectifs fixés dans la « <i>Stratégie de croissance démographique</i> ».	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	118	Le Secrétariat devrait revoir les objectifs d'immigration fixés dans la stratégie et établir un plan d'action précis pour atteindre ses objectifs.	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	119	Le Secrétariat devrait élaborer des plans opérationnels annuels à utiliser dans son travail quotidien, ce qui se traduirait par l'atteinte des objectifs annuels fixés dans la « <i>Stratégie de croissance démographique</i> ».	Non mise en oeuvre
L'immigration et le Programme des Candidats du Nouveau-Brunswick	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	2010	2	3	123	Pour améliorer la reddition de comptes devant l'Assemblée législative et le public, le Secrétariat devrait rendre compte du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick à la fois sur son site Web et dans le rapport annuel du Ministère.	Non mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	37	Nous avons recommandé que les risques associés à la sécurité de la base de données de la Banque d'oeuvres d'art soient gérés.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	38	Nous avons recommandé que le ministère prenne des mesures pour éliminer le risque associé au manque de séparations des fonctions relevé ci-dessus. Une solution pourrait être de confier à quelqu'un d'autre que la coordonnatrice de la Banque d'oeuvres d'art la responsabilité d'entrer l'information dans la base de données de la banque.	Mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	39	Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'oeuvres d'art fasse régulièrement rapport sur l'état de la collection de la banque à la haute direction du ministère.	Mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	49	Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'oeuvres d'art s'assure que l'espace d'entreposage à Kings Landing est adéquat et que toutes les oeuvres sont protégées de manière appropriée durant leur entreposage.	Mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	63	Nous avons recommandé que le ministère détermine si l'objectif actuel du programme visant l'acquisition et le maintien d'une collection permanente d'oeuvres d'artistes visuels du Nouveau-Brunswick est toujours atteignable, ou s'il devrait être modifié pour tenir compte des ressources limitées dont dispose la Banque d'oeuvres d'art. Si l'objectif est considéré comme toujours approprié, alors le ministère devrait affecter des fonds suffisants à la Banque d'oeuvres d'art pour lui permettre d'assurer en permanences le bon état de toutes les oeuvres.	Mise en oeuvre
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	75	Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'oeuvres d'art envisage, lorsque c'est faisable, de mettre en oeuvre d'autres solutions pour accroître l'exposition du public à la collection.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Banque d'oeuvres d'art	Tourisme, Patrimoine et Culture	2010	2	4	79	Nous avons recommandé que le ministère présente de l'information sur le rendement de la Banque d'oeuvres d'art dans son rapport annuel.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	36	Nous avons recommandé que les futurs examens du réseau de détail d'ANBL comprennent une évaluation de tous les modes de prestation de services et ne se limitent pas à la structure actuelle du réseau de détail.	N'est plus applicable
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	42	Nous avons recommandé qu'ANBL consigne les examens complets de magasins qu'elle effectue. Le processus devrait comprendre les informations nécessaires à l'appui de toute décision concernant le réseau de détail.	N'est plus applicable
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	51	Nous avons recommandé qu'ANBL établisse un mandat pour le comité des magasins de franchise.	N'est plus applicable
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	55	ANBL devrait s'assurer qu'une vérification du casier judiciaire est effectuée avant d'accorder une franchise.	Mise en oeuvre
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	58	Nous avons recommandé que toute modification apportée au rapport de recommandation par le comité des magasins de franchise soit approuvée et consignée dans le procès-verbal des réunions du comité.	N'est plus applicable
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	61	Nous avons recommandé que la «Liste de contrôle de visite chez le demandeur» soit remplie dans tous les cas. Dans le cas où une partie de la liste de contrôle ne s'applique pas à un demandeur, il faudrait l'indiquer sur la liste et inscrire une raison.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	73	Nous avons recommandé qu'ANBL se conforme à sa politique sur la cession de biens. En particulier, ANBL devrait déterminer et consigner la valeur de tous les biens visés par l'achat potentiel d'un magasin actuel.	N'est plus applicable
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	75	ANBL devrait apporter des changements au Programme de magasins de franchise afin d'exiger qu'ANBL remette une liste détaillée des biens à céder dans les cas qui comprennent l'achat d'un magasin actuel de la société.	N'est plus applicable
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	77	ANBL devrait réviser le Programme de magasins de franchise afin d'exiger que les demandeurs potentiels dressent la liste des biens visés par leur offre lorsque l'offre comporte un engagement à acheter le magasin actuel de la société.	N'est plus applicable
Magasins de franchise	Société des alcools du Nouveau-Brunswick	2010	2	5	108	Nous avons recommandé qu'ANBL examine la façon dont elle surveille la conformité des magasins de franchise pour s'assurer que les méthodes et les procédures utilisées sont rentables et efficaces, prenant en considération les secteurs de risque qui touchent ANBL.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	44	<p>Nous recommandons que le ministère de l'Environnement [et Gouvernements locaux] établisse d'autres exigences législatives visant à renforcer la gouvernance et la reddition de comptes des commissions d'épuration des eaux usées de la province. À cet égard, le Ministère devrait élaborer un règlement qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fixe des limites précises pour la durée des mandats de toutes les nominations aux conseils des commissions d'épuration des eaux usées. Les membres qui siègent aux conseils provinciaux depuis le plus longtemps (c.-à-d. ceux qui siègent depuis 20 ans ou plus) devraient être remplacés immédiatement, et d'autres qui sont en poste depuis plus longtemps que la durée maximale prescrite par la loi devraient être remplacés au cas par cas aussitôt qu'il est pratique de le faire; • prescrit toute exigence locale ou provinciale qui s'applique à la nomination de membres régionaux ou d'autres représentants aux conseils (c.-à-d. nominations par ou venant des municipalités, des réserves autochtones, etc.); • prescrit les rôles, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes du gouvernement, des membres de conseils, des municipalités et des parties prenantes clés; 	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	44	<ul style="list-style-type: none"> • établit des exigences en matière de rapports annuels pour les commissions d'épuration des eaux usées ainsi que des procédures pour l'approbation des budgets annuels et des plans d'activités; • établit que tous les membres du bureau de direction du conseil, y compris la présidence, sont élus parmi les membres nommés; • exige que toutes les commissions qui fournissent des services à une ou à plusieurs municipalités créent un comité de direction technique qui, dans la mesure du possible, comprend du personnel des services • d'ingénierie de ces municipalités de façon à assurer la nature acceptable des projets d'immobilisations de la commission et comme source de conseils techniques; • établit d'autres modalités qui sont • jugées appropriées dans les circonstances. 	Mise en oeuvre
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	45	Nous recommandons également que le Bureau du Conseil exécutif modifie le document de politique provincial intitulé Politique de nomination aux organismes, conseils et commissions du Nouveau- Brunswick pour exiger la limitation de la durée des mandats de toutes les nominations par le gouvernement aux organismes, conseils et commissions.	Non mise en oeuvre
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	46	Nous recommandons que le ministère de l'Environnement [et gouvernement locaux] s'assure que les postes vacants aux conseils des commissions d'épuration des eaux usées sont pourvus en temps opportun.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	47	<p>Nous recommandons que le ministère de l'Environnement [et gouvernement locaux] s'assure que tous les conseils des commissions d'épuration des eaux usées de la province reçoivent une orientation continue dans les domaines de la gouvernance et de la reddition de comptes. Cette orientation pourrait comprendre, mais sans s'y limiter, des aspects tels que les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la préparation de profils pour les postes au conseil et des autres critères de sélection à des fins de référence pour les organismes responsables des nominations; • les rôles et les responsabilités des membres des conseils des commissions; • comment tenir la direction responsable du rendement; • les comités du conseil; • l'obligation redditionnelle des membres des conseils des commissions envers les parties prenantes de la commission; • les mesures à prendre lorsqu'une commission veut intervenir dans des domaines qui dépassent son mandat prescrit par la loi. 	Mise en oeuvre
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	59	<p>Nous recommandons que les mesures nécessaires soient prises par le ministère de l'Environnement [et Gouvernements locaux] pour veiller à ce que les commissions d'épuration des eaux usées se conforment à la Loi sur les achats publics.</p>	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	127	Nous recommandons que le ministère de l'Environnement [et Gouvernements locaux], en consultation et en accord avec les villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview, évalue la composition actuelle du conseil de la CÉEUGM à la lumière de nos constatations au sujet des pratiques discutables de gouvernance, de reddition de comptes et de gestion financière. Il faut s'assurer tout spécialement que la CÉEUGM fonctionne selon un cadre de gouvernance moderne et qu'elle est bien placée pour servir les contribuables de Moncton, de Riverview et de Dieppe dans le cadre de son mandat prescrit par la loi.	Mise en oeuvre
Commissions d'épuration des eaux usées	Environnement et gouvernements locaux	2011	1	1	128	Une fois le conseil de la CÉEUGM est déterminée, le ministère de l'Environnement, en collaboration avec la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton, le ministère des Gouvernements locaux et les villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview, devrait élaborer un plan visant expressément à améliorer : <ul style="list-style-type: none"> · les processus de gouvernance; · la gestion financière; · le contrôle et la surveillance; · la reddition de comptes; et · le respect des lois provinciales à la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton. 	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	26	Le ministère de [Transports et Infrastructure] devrait effectuer une évaluation préliminaire pour déterminer la meilleure méthode d'approvisionnement avant la prise de décision par le Cabinet sur la manière de procéder (mode de réalisation PPP ou traditionnel).	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	31	Le ministère des Finances devrait faire en sorte que le gouvernement obtienne l'approbation de l'Assemblée législative, dans le cadre du processus budgétaire, pour les engagements financiers de PPP portant sur les exercices futurs avant de conclure de tels contrats.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	71	Le ministère de [Transports et Infrastructure] devrait documenter l'élaboration des hypothèses importantes utilisées dans l'analyse de l'optimisation des ressources, notamment l'évaluation de leur caractère raisonnable.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	72	Le ministère de [Transports et Infrastructure] devrait examiner les hypothèses mises de l'avant par son expert-conseil en optimisation des ressources. Les examens et les discussions importantes devraient être documentés de manière appropriée.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	73	Le ministère de [Transports et Infrastructure] devrait obtenir de son expert-conseil le modèle de flux de trésorerie actualisés comme partie intégrante de l'entente pour les futurs projets en PPP.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	96	Le ministère de [Transports et Infrastructure] devrait effectuer une analyse de sensibilité qui comprend toutes les variables clés dans le processus d'estimation du coût d'un projet.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	97	Le ministère de [Transports et Infrastructure] devrait renseigner le public sur les informations clés au cours du processus PPP.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	103	Le ministère de [Transports et Infrastructure] devrait effectuer un examen indépendant de contrôle préalable de l'évaluation de l'optimisation des ressources pour chaque projet en PPP proposé.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	111	Pour s'assurer que les écoles publiques appartenant à la province sont bien entretenues tout au long de leur vie utile, le ministère de [Transports et Infrastructure], de concert avec les ministères des Finances et de l'Éducation, devrait : 1. élaborer et mettre en œuvre un système de gestion des actifs qui prévoit et établit les priorités des besoins pluriannuels en matière d'entretien et de réparation des biens immobiliers des écoles; 2. mettre en œuvre des mesures budgétaires pour protéger le financement à long terme requis pour l'entretien suffisant et continu des écoles.	Mise en oeuvre
École intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	Transports et Infrastructure Partenariat public-privé	2011	3	2	117	Le ministère de [Transports et Infrastructure] devrait lancer un appel d'offres en vue d'obtenir plusieurs estimations d'honoraires lorsqu'il engage des conseillers pour des projets en PPP, étant donné l'importance du coût de ces services.	Mise en oeuvre
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	50	Nous avons recommandé que tous les frais de bureau de circonscription soient autorisés, payés, comptabilisés, surveillés et présentés par le Bureau du greffier de l'Assemblée législative. L'Assemblée législative et le Bureau du Conseil exécutif devraient apporter les modifications appropriées aux lignes directrices actuelles afin de faciliter ce changement.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	62	Afin d'améliorer la reddition de comptes, l'Assemblée législative devrait publier un rapport public sur le total des frais de bureau de circonscription réclamés par chaque député, que ces frais aient été payés par la greffière ou un ministère.	Non mise en oeuvre
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	74	Le Comité d'administration de l'Assemblée législative devrait instaurer des lignes directrices additionnelles pour les éléments d'actif d'un bureau de circonscription pour s'assurer que les achats effectués par les députés soient raisonnables (p. ex. moment, coût individuel ou fréquence des achats d'éléments d'actif).	Mise en oeuvre
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	83	Le Comité d'administration de l'Assemblée législative devrait évaluer si les lignes directrices actuelles en matière de cession des éléments d'actif d'un bureau de circonscription au moment du départ des députés donnent lieu au meilleur résultat financier possible pour la province. Dans la négative, le Comité devrait accorder à la greffière le pouvoir de recommander une politique révisée en matière de cession d'éléments d'actif. Une politique révisée pourrait, par exemple, privilégier en premier la réutilisation des biens au sein du gouvernement (p. ex. transférer les ressources technologiques au Programme des ordinateurs pour les écoles administré par le ministère de l'Éducation, et le mobilier et les agencements aux nouveaux députés ou à un ministère), plutôt que d'offrir ces biens en premier aux députés sortants à des prix réduits.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	Assemblée législative et Conseil exécutif	2011	3	3	89	Le Comité d'administration de l'Assemblée législative devrait élaborer une politique sur le contrôle des stocks pour les éléments d'actif achetés pour les bureaux de circonscription qui inclurait des contrôles semblables à ceux énoncés dans les politiques gouvernementales AD-1703 et AD-1704.	Mise en oeuvre
Entente sur le logement social de la SCHL	Développement social	2011	3	4	60	Nous avons recommandé que le Ministère élabore un plan à long terme détaillé pour permettre au gouvernement provincial de continuer à offrir des logements sociaux et à les entretenir. Ce plan devrait prévoir un financement suffisant et une stratégie de financement visant à remédier à la détérioration du parc de logements.	Non mise en oeuvre
Entente sur le logement social de la SCHL	Développement social	2011	3	4	74	Étant donné les difficultés auxquelles les programmes pourraient faire face à l'avenir, compte tenu de la baisse continue du financement, de l'expiration de l'Entente sur le logement social en 2034, de la détérioration du parc de logements et de la nécessité de maintenir un programme de logement social, nous avons recommandé que l'évaluation des programmes soit effectuée dans le but de mettre au point une stratégie pour traiter de telles questions et assurer la conformité à l'entente.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Assurance-maladie Paiements aux médecins	Santé	2012	2	2	42	<p>Nous recommandons que le ministère élabore un plan d'action, comprenant des étapes et des échéanciers précis, en vue de corriger les faiblesses que nous avons relevées dans notre travail. Le plan d'action devrait inclure, sans s'y limiter, ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la surveillance de la rémunération des médecins, y compris toutes les méthodes de rémunération (paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation), du total des paiements ainsi que du plafond et du « compte de groupe d'appel » pour les médecins salariés. • Améliorer la fonction de vérification par les mesures suivantes : élargir l'étendue de la vérification pour englober tous les paiements d'Assurance-maladie; recourir à une stratégie de vérification axée sur les risques; s'assurer que l'unité de vérification possède les compétences et les informations nécessaires; rédiger des procédures pour l'autorisation, le traitement, l'enregistrement des reprises et des remboursements de recouvrements; présenter dans des rapports destinés au public la performance réelle de son unité de vérification en comparaison des objectifs de recouvrements et justifier les écarts; utiliser davantage le Comité de revue professionnelle, etc. 	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Assurance-maladie Paiements aux médecins	Santé	2012	2	2	42	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'application de la conformité des médecins avec la loi et les politiques ministérielles qu'effectue le ministère en établissant une politique en matière d'application et en mettant en oeuvre des conséquences pour les médecins qui ne se conforment pas, comme ceux qui surfacturent, facturent en double pour des services liés aux blessures en milieu de travail et ceux qui ne préparent pas de facturation pro forma. • S'assurer que les factures présentées pour des services de radiologie respectent la loi et que les paiements pour ces services font l'objet des mêmes contrôles des paiements, de surveillance et de vérification que les autres paiements à l'acte. • Améliorer et automatiser le processus de recouvrement des paiements d'Assurance-maladie portant sur les factures de Travail sécuritaire NB. 	Non mise en oeuvre
Assurance-maladie Paiements aux médecins	Santé	2012	2	2	43	Comme le gouvernement le fait pour la rémunération des employés et les paiements aux fournisseurs, et pour améliorer la reddition de comptes, nous recommandons que le ministère présente dans des rapports destinés au public la rémunération totale de chaque médecin, peu importe la méthode de rémunération – paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation ou autres modes de rémunération.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Assurance-maladie Paiements aux médecins	Santé	2012	2	2	44	Afin d'améliorer la reddition de comptes, nous recommandons que le ministère présente dans des rapports annuels destinés au public des données sommaires relatives à la rémunération des médecins, telles que les suivantes: total des paiements pour chaque méthode de rémunération (paiements à l'acte, salaire, paiements à la vacation, autres modes de rémunération), rémunération des médecins par échelle monétaire, rémunération des médecins par spécialité, etc.	Mise en oeuvre
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	50	<p>Les constatations du rapport du Bureau du contrôleur concordent avec les nôtres. Les recommandations portant sur le processus d'approvisionnement dans le rapport du Bureau du contrôleur s'appliquent tout aussi bien à nos constatations. Le Bureau du contrôleur a formulé, notamment, les recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • [Traduction.] Les gestionnaires de contrats doivent s'assurer que les exigences de la <i>Loi sur les achats publics</i> sont respectées. Les exemptions accordées par le Ministre doivent être justifiées par écrit, en particulier lorsque des raisons de compétences particulières ou de source d'approvisionnement unique sont invoquées. • Un bon de commande doit être préparé avant que toute somme soit versée, et la valeur du bon de commande ne doit pas être dépassée. 	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	50	<ul style="list-style-type: none"> • Un énoncé des travaux signé doit toujours être obtenu avant le début des travaux. • Lorsqu'un contrat est négocié et signé avec un fournisseur, seul le contrat rédigé par le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit être utilisé. Les contrats dressés par les fournisseurs ne doivent pas être utilisés. 	Mise en oeuvre
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	51	<p>Outre les recommandations formulées par le Bureau du contrôleur, nous recommandons que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour éviter l'apport de modifications fréquentes aux contrats, le ministère de la Santé planifie et définit adéquatement l'étendue, les produits livrables, les échéanciers et les coûts de chaque contrat de TI et produise tous les documents exigés avant de signer le contrat ou d'autoriser le démarrage des travaux; • dans l'éventualité où des modifications sont requises à un contrat, le ministère de la Santé prépare les demandes de modifications et autorise les modifications aux contrats originaux de façon appropriée. 	Mise en oeuvre
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	69	<p>De façon générale, les constatations du rapport du Bureau du contrôleur concordent avec les nôtres. Les recommandations du Bureau du contrôleur portant sur les conflits d'intérêts s'appliquent tout aussi bien à nos constatations. Le Bureau du contrôleur a fait notamment les recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • [Traduction.] Les employés et les entrepreneurs devraient avoir à confirmer chaque année qu'ils ont lu et compris la directive AD-2915 (Conflit d'intérêts). Cette attestation pourrait être intégrée à l'examen du rendement 	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	69	<p>annuel des employés. Comme le précise la directive AD-2915, l'employé doit aviser le cadre supérieur principal de toute situation de conflit d'intérêts dans laquelle il se trouve. Une documentation à l'appui devrait être versée au dossier.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires et les directeurs devraient se familiariser avec la signification et la définition de ce qu'est un « conflit d'intérêts apparent ». Le document publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur la question pourrait être une lecture utile. • Les entrepreneurs ne devraient pas occuper des postes de gestion au Ministère. Lorsque la situation est inévitable, des limites très strictes doivent être placées sur l'information financière à laquelle l'entrepreneur peut avoir accès, en particulier l'information sur ses concurrents. • Un entrepreneur qui siège au comité directeur d'un projet ne devrait pas participer aux discussions entourant les contrats et l'externalisation des travaux exigés par le projet. • Les entrepreneurs devraient être tenus de dévoiler les relations d'affaires qu'ils entretiennent avec d'autres entrepreneurs qui travaillent pour le Ministère si ces relations sont un partenariat ou une coentreprise. • Si un gestionnaire de projet ou un membre du comité directeur est un entrepreneur et aussi un partenaire ou un associé dans une entreprise d'experts-conseils, alors le Ministère ne devrait pas engager d'autres entrepreneurs de la même entreprise pour le projet. 	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	70	Nous recommandons que le ministère de la Santé élabore et mis en oeuvre un plan visant à éliminer le recours aux experts-conseils en tant que gestionnaires de projet. Le Ministère devrait aussi interdire aux experts-conseils de siéger aux comités d'évaluation des demandes de propositions ou des comités directeurs de projet.	Mise en oeuvre
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	81	Nous recommandons que le ministère de la Santé élabore et met en oeuvre un plan visant à confier à l'interne toutes les fonctions d'exploitation et d'entretien des systèmes TI au cours des deux prochaines années.	Mise en oeuvre
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	85	Nous recommandons que le Bureau du chef du service de l'information élabore une politique à l'échelle du gouvernement concernant l'approvisionnement, l'externalisation et la gestion des services d'experts-conseils en TI, et qu'il surveille son application. Cette politique devrait traiter et atténuer les risques concernant l'approvisionnement et les conflits d'intérêts des experts-conseils. Elle devrait aussi indiquer clairement les situations dans lesquelles le recours à des ressources en TI internes est plus approprié. Au minimum, la politique devrait exiger :	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté— Approvisionnement et conflit d'intérêts	Santé	2012	2	3	85	<ul style="list-style-type: none"> • que le rôle principal des experts-conseils en TI soit de fournir une expertise spécialisée au gouvernement, typiquement pour des projets de développement de systèmes; • que les tâches reliées à l'exploitation et à l'entretien des systèmes de TI soient confiées à l'interne, tout en prévoyant un transfert de connaissances par des experts du secteur privé à court terme; • qu'un processus d'appels d'offres, conforme à toutes les dispositions législatives applicables, soit suivi pour le choix des experts-conseils; • que toute exemption du processus d'appels d'offres soit correctement autorisée et accordée pour des motifs commerciaux valables qui sont défendables auprès du public; • que l'expertise interne au gouvernement soit suffisante pour superviser et gérer le travail des experts-conseils avant le démarrage d'un projet; • que la possibilité d'un conflit d'intérêts réel ou perçu de la part des experts-conseils sous contrat soit atténuée, notamment en exigeant que les gestionnaires de projet et les membres des comités clés des projets proviennent exclusivement des ressources internes; • que les niveaux de rémunération provinciaux pour le personnel de TI ne constituent pas un obstacle à la capacité du gouvernement d'embaucher et de maintenir en poste de façon permanente les ressources internes en TI nécessaires. 	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	49	Nous recommandons que le ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux établisse un mécanisme de résolution des différends dans le règlement sur les commissions de gestion des matières usées solides qui est prévu en vertu de la <i>Loi sur la prestation de services régionaux</i> au cas où un conseil d'une commission n'arrive pas à obtenir la majorité des deux tiers des voix nécessaire pour approuver un budget annuel, contracter des emprunts ou élire des membres de l'exécutif.	Mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	51	Nous recommandons que la province s'assure, par l'entremise du ministre de l'Environnement et Gouvernement locaux, que les futures nominations de représentants de district de services locaux aux conseils d'administration des nouvelles commissions de services régionaux soient faites dans les trois mois suivant la vacance.	Mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	58	Nous recommandons que chaque commission de services régionaux adopte les pratiques de bonne gouvernance suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • établir par écrit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, des administrateurs et des membres de l'exécutif; • établir par écrit et approuver le mandat de chacun des comités du conseil; • donner des séances d'orientation à tous les nouveaux membres du conseil; • établir par écrit un code de conduite pour le conseil d'administration, la direction et le personnel; • mettre sur pied un comité de gouvernance du conseil pour superviser l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance. 	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	65	<p>Nous recommandons que toutes les commissions affichent sur leur site Web de l'information redditionnelle à jour, dont, au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les états financiers audités; • les rapports annuels; • les redevances de déversement en vigueur; • le nom des membres du conseil d'administration en indiquant le gouvernement local qu'ils représentent. 	Mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	79	<p>Nous recommandons que les commissions qui négocieront de futures ententes sur le transfert des déchets solides tiennent compte des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • voir quels sont les frais directs et les frais administratifs que les commissions ayant un site d'enfouissement engageant pour fournir le service aux commissions ayant des postes de transfert; • voir comment répartir ces coûts le plus équitablement possible dans l'établissement des redevances de déversement du site d'enfouissement en vertu de l'entente. 	Non mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	80	<p>Nous recommandons que les commissions ayant des postes de transfert explorent les économies de coûts possibles en expédiant leurs déchets solides à d'autres sites d'enfouissement dans la province avant de renouveler leur entente de transfert actuelle.</p>	Non mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	99	<p>Nous recommandons que le Ministère achève les ajouts au Règlement sur les matières désignées pour couvrir l'huile, le glycol et les déchets électroniques et qu'il demande au gouvernement d'approuver ces ajouts.</p>	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	100	Nous recommandons également que le Ministère élabore et mette en oeuvre d'autres programmes de responsabilité élargie des producteurs pour réduire encore davantage le volume de déchets solides envoyé dans les sites d'enfouissement du Nouveau-Brunswick.	Mise en` oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	122	Nous recommandons que le Ministère s'assure que des objectifs de réacheminement ambitieux soient fixés pour les commissions régionales. Le Ministère devrait aussi surveiller la performance des commissions et s'assurer qu'il soit fait rapport publiquement du degré de succès de chaque commission dans l'atteinte des objectifs de réacheminement. Une possibilité serait que les commissions affichent leurs résultats en matière de réacheminement sur leur site Web.	Mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	123	Nous recommandons également que le Ministère appuie les commissions régionales de gestion des déchets solides dans la prestation de programmes améliorés de réacheminement pour les aider à atteindre leurs objectifs de réacheminement.	Mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	135	Étant donné l'importance des risques environnementaux et des coûts associés au dépôt illégal de déchets, nous recommandons que le Ministère développe une approche uniforme de conformité et d'exécution afin de mieux gérer le dépôt illégal dans la province.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	139	Nous recommandons que le Ministère s'assure que tous les lieux d'élimination des déchets de construction et de démolition de la province fassent l'objet d'une inspection sur place pour vérifier si ces sites acceptent uniquement les matériaux permis par leur certificat d'agrément d'exploitation et pour cerner toute autre préoccupation relative à l'environnement. La fréquence des inspections de chaque lieu d'élimination devrait être décidée en fonction de l'évaluation par le Ministère du risque de non-conformité qu'il présente.	Mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	145	Nous recommandons que le Ministère élabore et mette en oeuvre, en accord avec les commissions individuelles, un plan prévoyant une participation continue du gouvernement dans l'éducation du public au sujet des questions reliées à la gestion des déchets solides. Cette participation devrait être axée sur des domaines qui sont d'intérêt provincial.	Mise en oeuvre
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	78	Nous recommandons, afin d'optimiser les décisions et de réduire les coûts à long terme de la gestion des actifs, que le ministère procède, par ordre de priorité, à l'ajout de toutes les catégories d'actifs importants qui ne sont actuellement pas modélisés dans le système et qu'il adopte un calendrier en vue de leur inclusion.	Non mise en oeuvre
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	83	Nous recommandons que le ministère fasse rapport sur les routes qui sont en très mauvais état et qu'il établisse des cibles d'optimisation propres à cette catégorie de routes dans le Système de gestion des actifs.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	89	Nous recommandons que le ministère améliore encore plus le Système de gestion des actifs afin d'intégrer les facteurs qui ne sont pas reliés à l'état des routes, comme les débits de circulation, les indicateurs de sécurité et les préoccupations d'ordre environnemental, qui ont une incidence importante dans la sélection des projets.	Non mise en oeuvre
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	114	Nous recommandons que le ministère établisse des directives pour encadrer les projets sélectionnés sans l'aide du Système de gestion des actifs et pour documenter la justification et les avantages de ces projets par rapport aux critères d'optimisation du Système de gestion des actifs.	Non mise en oeuvre
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	115	Nous recommandons que le ministère communique, dans son rapport annuel, les conséquences que comportent la sélection et la réalisation de projets qui ne répondent pas aux critères d'optimisation du Système de gestion des actifs.	Mise en oeuvre
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	118	Nous recommandons que le ministère offre une formation suffisante afin que des employés supplémentaires aient les compétences nécessaires pour utiliser le Système de gestion des actifs. Cette formation devrait comprendre notamment, mais non exclusivement, une connaissance des règles du processus d'optimisation.	Mise en oeuvre
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	126	Nous recommandons que le ministère mette au point la politique sur les revêtements routiers (une politique qui aidera à déterminer le revêtement le plus approprié et le plus économique en tenant compte de circonstances particulières (c.-à-d. pierres concassées bitumées ou asphalte)). Une fois que la politique sera achevée, nous recommandons que le ministère incorpore le processus de sélection du revêtement routier dans le modèle d'optimisation du Système de gestion des actifs.	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	130	Pour assurer la viabilité du réseau routier de la province au coût le plus économique possible, nous recommandons que le ministère tienne compte des coûts totaux du cycle de vie dans toutes les décisions concernant la construction de nouvelles routes. Nous recommandons également que le ministère obtienne des crédits budgétaires quand la décision est prise d'ajouter de nouvelles routes (comme les projets routiers menés sous forme de partenariat public-privé).	Non mise en oeuvre
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	179	Nous recommandons que le ministère mette au point des mesures efficaces du rendement à l'égard de ses buts et objectifs établis, y compris des cibles précises et pertinentes par rapport auxquelles le rendement peut être mesuré.	Mise en oeuvre
Entretien des immobilisations routières	Transports et Infrastructure	2012	2	5	180	Nous recommandons que le rapport annuel du ministère décrive clairement l'état général du réseau routier par kilomètre dans chaque catégorie d'état que le ministère utilise (actuellement très bon, bon, passable et mauvais), dans le but de faire ressortir les conséquences à court, moyen et long terme de toute décision de ne pas suivre les recommandations sur les prévisions de financement du Système de gestion des actifs. Nous recommandons en outre que le ministère fasse rapport sur le niveau de la dette d'infrastructure attribuable au fait que l'entretien des immobilisations est reporté, afin de dresser un tableau complet de la situation du réseau routier et des risques pour sa sécurité et sa viabilité.	Mise en oeuvre
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	57	Nous recommandons que le ministère du Développement social établisse des normes de contrat pour les familles d'accueil.	*
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	58	Nous recommandons que le ministère du Développement social modifie ses normes afin de fournir une orientation complète et cohérente en matière d'approbation et de surveillance des foyers (d'accueil) provisoires.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	72	Nous recommandons que le ministère du Développement social respecte ses normes écrites pour les foyers d'accueil afin d'offrir un milieu sûr et sécuritaire pour les enfants qui doivent être séparés de leur famille.	*
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	86	Nous recommandons que le ministère du Développement social mette en oeuvre des procédures régulières de surveillance autant pour les bureaux régionaux que pour le bureau central afin d'assurer le respect de ses normes. Les procédures pourraient inclure, sans nécessairement s'y limiter, à : <ul style="list-style-type: none"> • un examen périodique d'un échantillon de dossiers pour vérifier le respect des normes; • un examen régulier des « dates d'approbation expirées » inscrites dans le système d'information électronique, accompagné d'un suivi pour s'assurer que la revue annuelle de la famille d'accueil est terminée à temps. 	*
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	107	Nous recommandons que le ministère du Développement social élabore une stratégie à long terme pour s'assurer qu'il y ait des foyers d'accueil suffisants et appropriés qui sont disponibles pour répondre aux besoins régionaux et aider à atteindre [Traduction] « L'objectif principal du programme des services résidentiels pour enfants... d'assurer des services résidentiels uniformes et de haute qualité pour les enfants qui sont pris en charge par le ministre de manière provisoire ou permanente. »	*
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	122	Nous recommandons que le ministère du Développement social étudie tous les taux et le financement liés aux foyers d'accueil et qu'il propose au gouvernement, le cas échéant, d'éliminer tout facteur dissuasif à l'égard des parents de famille d'accueil actuels ou potentiels. Cette étude devrait être achevée dans les douze mois suivant la publication de notre rapport.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	123	Nous recommandons que le ministère du Développement social révise les taux et le financement liés aux foyers d'accueil sur une base régulière et continue.	*
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	124	Nous recommandons que le ministère du Développement social prenne des mesures pour faire connaître davantage les frais pouvant être remboursés aux familles d'accueil.	*
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	125	Nous recommandons que le ministère du Développement social soit cohérent dans les montants remboursés aux familles d'accueil.	*
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	129	Nous recommandons que le ministère du Développement social rapproche son information sur les familles d'accueil (statistiques, données, noms) et celles de chacune des régions sur une base régulière afin de s'assurer que l'information utilisée par le bureau central aux fins de la planification du programme est complète et exacte.	*
Foyers d'accueil	Développement social	2013	2	2	134	Nous recommandons que le ministère du Développement social rende compte de l'efficacité du programme des Services résidentiels pour enfants dans des rapports destinés au public. Cette information sur le rendement devrait être incluse dans le rapport annuel du Ministère et sur son site Web.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	46	Nous recommandons que le Ministère documente ses processus d'inspection des ponts en un seul manuel exhaustif.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	47	Nous recommandons que le personnel du Ministère ait facilement accès à la version la plus récente et la plus complète de tout manuel ou de toute documentation dont fait mention le processus d'inspection.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	62	Nous recommandons que le Ministère suive les lignes directrices du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario pour signaler la détérioration des composants d'un pont et consigner des informations quantitatives telles que la largeur et l'étendue des fissures dans les rapports d'inspection. L'enregistrement de l'ampleur réelle des défauts conduit à une meilleure estimation des besoins de remise en état.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	63	Nous recommandons que le Ministère inclue les dates d'achèvement proposées dans la section sur les recommandations d'entretien des rapports d'inspection. Ceci fournira des informations détaillées additionnelles à l'usage des hauts fonctionnaires du gouvernement et des membres de l'Assemblée législative, pour l'analyse des données de l'inventaire et la préparation de rapports sur le rendement.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	69	Nous recommandons que le Ministère ajoute un indice de gravité comme composante de son processus d'évaluation des matériaux similaire à celui du Manuel d'inspection des structures de l'Ontario. Une échelle de notation normalisée devrait être utilisée.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	75	Nous recommandons au Ministère de normaliser l'utilisation des codes de priorité dans le processus de présentation des rapports d'inspection.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	79	Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre et documente une procédure officielle de contrôle et d'assurance de la qualité pour l'inspection et la présentation de rapports. Dans un même temps, le Ministère devrait officialiser la supervision de l'équipe d'inspection par un ingénieur de structures. Cela pourrait inclure, mais sans s'y limiter : <ul style="list-style-type: none"> • un examen documenté par un ingénieur d'un échantillon aléatoire de rapports d'inspection des ponts complétés ainsi que des fichiers de photos; • une observation directe; • un réexamen ou une inspection sur le terrain. 	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	88	Nous recommandons que le Ministère établisse des lignes directrices pour la sélection des projets de réparation et de remplacement des ponts, et qu'il documente les raisons pour lesquelles les projets sont sélectionnés.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	104	Nous recommandons que le Ministère définisse clairement le moindre coût du cycle de vie pour un pont et adopte cette approche pour établir la priorité de tous les travaux d'immobilisation sur les ponts, comme l'indique le Plan de gestion des actifs du Ministère pour les ponts et les ponceaux.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	115	Nous recommandons que le Ministère rende public, annuellement, l'indice de l'état des ponts pour tous les ponts provinciaux désignés.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	116	Nous recommandons que le Ministère établisse des objectifs mesurables relatifs à l'état des ponts provinciaux. Ces objectifs pourraient inclure l'établissement d'un indice cible sur l'état des ponts.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	124	Nous recommandons que le Ministère fixe des objectifs pour son programme d'inspection des ponts et rende publics ces objectifs dans son rapport annuel, ainsi que les résultats réels et les raisons expliquant les écarts.	*
Ponts provinciaux	Transports et Infrastructure	2013	2	3	136	Le Ministère devrait élaborer et mettre en œuvre un plan à long terme afin de faire face aux manques à gagner de financement actuels et prévus dans le futur dans les programmes ordinaires et d'immobilisations pour l'entretien des ponts. Ce plan devrait être communiqué annuellement au cours du processus du budget d'immobilisations afin d'informer adéquatement les hauts fonctionnaires et les ministres du Cabinet.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	58	Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux] s'assure que le Règlement, les directives et les pratiques du gouvernement provincial concordent à l'interne et qu'ils concordent avec les accords commerciaux signés par le gouvernement provincial.	*
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	71	Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux] exige que les ministères clients utilisent le système RPANB ou qu'il mette en œuvre un mécanisme permettant de saisir avec exactitude l'information sur l'utilisation des contrats d'approvisionnement et les modifications aux bons de commande.	*
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	72	Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux] établisse un plan pour effectuer des examens périodiques des contrats importants afin de s'assurer que les entités gouvernementales obtiennent tous les avantages prévus au contrat, dont des réductions de prix, et que les fournisseurs respectent leurs obligations contractuelles.	*
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	79	Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux] modernise et mette à jour la politique d'approvisionnement et le cadre de procédures utilisés par le gouvernement afin d'y inclure l'établissement d'une directive définissant les rôles et les responsabilités des entités qui participent à des fonctions d'approvisionnement critiques, en particulier entre le MSG à titre d'organisme central et les ministères clients.	*
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	85	Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux] élabore une directive sur l'approbation des exemptions qui assure un équilibre entre le risque et la valeur de l'approvisionnement d'une part et les considérations liées aux délais d'autre part afin de mieux satisfaire les besoins du ministère client et les exigences du MSG en matière d'approbation.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	118	<p>Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mette au point des critères efficaces qui permettent de déterminer quand les marchés importants devraient être visés par la <i>Loi sur les achats publics</i>, qu'il respecte les critères et qu'il établisse des procédures pour faire en sorte que la décision soit appuyée et documentée; • mette au point un processus d'examen efficace pour s'assurer qu'une seule et même personne ne puisse pas effectuer l'évaluation d'un projet d'approvisionnement et attribuer un bon de commande; • exige la conformité aux pratiques d'approvisionnement et s'assure qu'une documentation adéquate est versée au dossier pour prouver la conformité à la loi, aux règlements et aux directives. 	*
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	129	<p>Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux] s'assure que tous les renseignements exigés soient inclus dans la demande d'exemption de façon que suffisamment d'information soit fournie pour justifier son approbation.</p>	*
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	163	<p>Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux] crée des directives en matière de pratiques exemplaires et des lignes directrices visant les procédures pour, mais sans s'y limiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rehausser le rôle du spécialiste des achats pour inclure sa participation à des fonctions critiques comme assister aux visites obligatoires d'installations et siéger aux comités d'évaluation des demandes de propositions (DP); 	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	163	<ul style="list-style-type: none"> • améliorer les pratiques en matière de gestion des documents pour assurer l'uniformité et l'intégralité de la documentation et une justification adéquate des décisions prises pour les séances de compte rendu des fournisseurs, les contrats finals et les évaluations de soumissions en réponse à une DP, de façon à remédier à des problèmes comme : <ul style="list-style-type: none"> • des documents d'évaluation manquants ou incomplets; • des situations de conflits d'intérêts potentiels; et • rehausser les processus d'amélioration continue pour améliorer la planification prospective en intégrant des pratiques comme solliciter la rétroaction des fournisseurs et des ministères clients, préparer des résumés d'approvisionnement et des rapports de rendement des fournisseurs, et faire des examens périodiques de dossiers. 	*
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	171	Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux] fasse rapport publiquement sur les buts et objectifs, les cibles de rendement et les résultats réels obtenus par l'unité opérationnelle de l'approvisionnement stratégique et qu'il explique les écarts entre les résultats réels et les cibles, le cas échéant.	*
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	49	Nous recommandons que les ministères déterminent les comptes qui risquent de devenir prescrits par la loi et mettent en œuvre des procédures de recouvrement afin d'optimiser les recouvrements avant l'expiration de la disposition de statu quo en mai 2016.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	61	Nous recommandons que les ministères s'échangent les coordonnées des débiteurs lorsque la loi le permet (par exemple, la Loi sur la sécurité du revenu familial ou la Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée) aux fins du recouvrement de créances.	*
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	77	Étant donné la croissance rapide récente du portefeuille des prêts aux étudiants retournés au gouvernement et les ressources limitées du groupe de gestion du portefeuille de la dette, nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail continue d'élaborer, de concert avec l'unité centrale des recouvrements, une stratégie de recouvrement pour le portefeuille des prêts retournés au gouvernement incluant l'établissement d'objectifs de recouvrement et une surveillance active de ces objectifs.	*
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	81	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail inscrive les paiements en trop versés au titre de programmes d'emploi auprès du Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada.	*
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	88	Pour améliorer le recouvrement des prêts détenus par les entreprises, nous recommandons que de l'expertise indépendante dans le recouvrement des comptes d'entreprises soit engagée pour fournir une aide soit au ministère du Développement économique, soit à l'unité centrale des recouvrements. La mission de l'expertise devrait inclure l'élaboration d'un plan d'action visant à remédier au taux historiquement élevé de non-remboursement des prêts accordés aux entreprises au titre du développement économique.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	99	Nous recommandons qu'un processus de rapprochement soit établi pour identifier les employés de la province qui ont un compte en souffrance pour des services vétérinaires ou toute autre créance en défaut de paiement. Des ententes de paiement ou des mesures de compensation sur le salaire devraient être prises. À l'avenir, les ministères devraient attribuer un « identifiant unique » aux individus afin de faciliter le recouvrement (par la concordance des identifiants) si une créance est en défaut de paiement.	*
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	105	Nous recommandons que le ministère des Finances achève son travail visant à inscrire de façon systématique les comptes d'impôt foncier en souffrance au Programme de compensation de dettes par remboursement de l'Agence du revenu du Canada.	*
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	124	Étant donné que les ententes d'amélioration actuelles quinquennales conclues avec des Premières Nations expirent en 2013, nous recommandons que le Secrétariat des affaires autochtones et le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance établissent des modalités de paiement pour tous les arriérés dus avant que de nouvelles ententes d'amélioration soient signées. Le réinvestissement de fonds provinciaux (en vertu des nouvelles ententes) ne devrait pas avoir lieu avant que les modalités de paiement soient négociées.	*
Recouvrement des créances	Finances	2013	2	5	129	Nous recommandons que le ministère des Finances établisse des lignes directrices en matière de recouvrement qui assurent le traitement équitable des débiteurs.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase I	Énergie NB	2013	2	6	29	<p>À partir de nos observations sur le processus de prise de décision entourant la remise à neuf de la Centrale de Point Lepreau, nous recommandons ce qui suit pour tous les grands projets d'immobilisations qu'Énergie NB entreprendra à l'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le processus de prise de décision soit clairement documenté, y compris l'identification des rôles et des responsabilités de chaque acteur clé (ex. : Énergie NB, la province, entrepreneurs externes, organismes de réglementation, comme la Commission de l'énergie et des services publics, etc.), avant que des dépenses importantes ne soient engagées; • un calendrier de prise de décision soit élaboré et ait reçu l'approbation des acteurs clés; • toutes les solutions viables soient repérées et fassent l'objet d'une analyse, aussitôt que possible dans le processus; • les dépenses engagées avant la prise de décision soient limitées à ce qui est nécessaire afin d'évaluer et atténuer adéquatement les risques liés aux options considérées avant de choisir l'option préférée; • les services d'un expert externe et indépendant soient retenus pour orienter le processus de sélection de la meilleure solution; repérer et élaborer des stratégies d'atténuation de tous les risques importants; repérer les soumissionnaires préférés; et s'assurer d'obtenir le meilleur résultat possible pour les clients provinciaux; • le processus soit transparent et le public soit informé des critères à être utilisés aux fins de prise de décision, de l'avancement du processus de prise de décision et des principaux motifs appuyant la solution préférée. 	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2015

Index

Constataions par entité

Ministère/organisme de la Couronne	Rapport de 2014 - références		
	Volume	Chapitre	Page(s)
Agence de l'efficacité et de la conservation énergétiques du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	113, 116-117, 121
Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	79, 83-84, 90-92, 99, 101
		Chapitre 5	114, 116-117
	Volume 2	Chapitre 3	65-71, 73-77, 84, 87, 93-95, 97-101
		Chapitre 4	147
Ministère de l'Agriculture, Aquaculture et Pêches	Volume 1	Chapitre 4	79, 102
	Volume 2	Chapitre 3	109, 112
Ministère de l'Approvisionnement et des services	Volume 2	Chapitre 3	67, 74, 82-84, 92-95, 97
Assemblée législative	Volume 2	Chapitre 3	102
		Chapitre 4	122-123, 141, 167-169
Bureau du Conseil exécutif – Bureau du chef du service de l'information	Volume 2	Chapitre 3	70-73, 84, 94-95, 99
		Chapitre 4	122, 141, 147, 171
Bureau du contrôleur	Volume 1	Chapitre 1	3
		Chapitre 4	75, 78-79, 81, 83-85, 89, 96-102, 104-107
Centre communautaire Sainte-Anne	Volume 1	Chapitre 5	113
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	113, 116-117, 120
Commission de l'assurance agricole du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	113, 116-117
Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	114-117

Commission des services financiers et des services aux consommateurs	Volume 1	Chapitre 5	113, 116
Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	114
Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées	Volume 1	Chapitre 5	114
Corporation financière de l'électricité du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 2	11, 34, 38
		Chapitre 5	113
Curateur public – fiducies administrées	Volume 1	Chapitre 5	114, 121
Ministère du Développement économique	Volume 1	Chapitre 2	27, 40-41
		Chapitre 1	4
	Volume 2	Chapitre 3	107
		Chapitre 4	122, 124, 126-128, 143, 150-151, 186
Ministère du Développement social	Volume 1	Chapitre 2	27, 40
		Chapitre 4	79, 83-84, 90-91, 102
	Volume 2	Chapitre 3	90, 102, 112
		Chapitre 4	122, 142, 165, 178-180
Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance	Volume 1	Chapitre 4	78, 83-86, 89, 91, 95, 97
	Volume 2	Chapitre 1	8
		Chapitre 4	142, 187
Ministère de l'Éducation postsecondaire, Formation et Travail	Volume 1	Chapitre 2	27, 40-41
		Chapitre 4	79, 95, 102
	Volume 2	Chapitre 3	107
		Chapitre 4	122, 124-125, 129-133, 142, 151-154, 186
Ministère d'Énergie et mines	Volume 1	Chapitre 4	95

Énergie NB	Volume 1	Chapitre 2	11, 26, 34-35, 38-40
		Chapitre 3	48-49
	Volume 2	Chapitre 2	13-26, 28-30, 32-39, 41-43, 45-48, 52-54, 56-59
		Chapitre 4	147, 188
Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux	Volume 2	Chapitre 4	122, 143-144, 158-161, 173- 176
Exploitant du réseau du Nouveau- Brunswick	Volume 1	Chapitre 2	11
Ministère des Finances	Volume 1	Chapitre 2	20, 43
		Chapitre 3	52
		Chapitre 4	78-79, 81, 83- 84, 86, 93, 98- 99, 103, 108- 109
	Volume 2	Chapitre 3	89, 107
		Chapitre 4	122, 144, 162- 163, 185-187
	Gestion provinciale Ltée	Volume 1	Chapitre 5
Investir Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	113, 116-117
Ministère de la Justice et Procureur général	Volume 1	Chapitre 4	79, 95, 102
	Volume 2	Chapitre 3	89, 105-106, 111
		Chapitre 4	136, 144
New Brunswick Community College	Volume 1	Chapitre 5	113, 116-117, 120
New Brunswick Immigrant Investor Fund (2009) Ltd.	Volume 1	Chapitre 5	113-114, 116- 117, 121
Ministère des Ressources humaines	Volume 2	Chapitre 3	104-105, 112
Ministère des Ressources naturelles	Volume 1	Chapitre 4	95
	Volume 2	Chapitre 1	4
		Chapitre 4	144-145

Ministère de la Santé	Volume 1	Chapitre 2	27, 40-41
	Volume 2	Chapitre 3	89, 106
		Chapitre 4	122, 145, 166-172
Ministère de la Sécurité publique	Volume 2	Chapitre 3	90, 110-111
Ministère des Services gouvernementaux	Volume 1	Chapitre 4	99
	Volume 2	Chapitre 4	146, 183-185
Services Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 4	78, 83-84, 89-91, 109
	Volume 2	Chapitre 3	89-90, 108
		Chapitre 4	148
Société des alcools du Nouveau-Brunswick	Volume 2	Chapitre 3	90, 108-109
		Chapitre 4	121-123, 135, 148, 156-157
Société de développement régional	Volume 1	Chapitre 5	114, 116-117
Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 3	62-63
	Volume 2	Chapitre 4	148
Société Kings Landing	Volume 1	Chapitre 5	113, 116-117
	Volume 2	Chapitre 4	155
Société des loteries et des jeux du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	114, 121
Société de voirie du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 5	113, 116-117
Ministère du Tourisme, Patrimoine et Culture	Volume 2	Chapitre 3	102
		Chapitre 4	134, 146, 154-156
Ministère des Transports et de l'Infrastructure	Volume 1	Chapitre 2	27, 40-41
		Chapitre 4	78-79, 95, 105
	Volume 2	Chapitre 1	4, 6-8
		Chapitre 3	69, 74-75, 107
		Chapitre 4	122, 146, 161-163, 176-178, 180-182