
Table des matières

Chapitre 1 – Commentaire d’introduction par la vérificatrice générale

Introduction.....	3
Remerciements.....	8

Chapitre 2 – Ministère des Finances – Dette publique

Introduction.....	11
Objectif et conclusions de l'audit	13
Résumé des résultats.....	15
Recommandations.....	17
Situation de la dette publique au Nouveau-Brunswick	21
Conclusion.....	31
Les pratiques de gestion de la dette provinciale permettent-elles de limiter les risques importants?.....	33
Conclusion.....	45
Annexe I – La ville de Detroit s'est placée sous la protection de la loi sur les faillites en 2013.....	46
Annexe II – Crise de la dette grecque – comment l'économie grecque est-elle devenue à ce point désastreuse?.....	48
Annexe III – Définitions.....	49

Chapitre 3 – Ministère des Transports et de l’Infrastructure – Édifice du Centenaire

Introduction.....	53
Contexte	54
Objectif.....	54
Résumé des résultats.....	54
Portée et approche	56
Recommandations.....	57
Conclusion.....	67
Annexe I – Images de l’édifice du Centenaire et de la Place Chancery	69
Annexe II – Exemples d’équipements mécaniques d’origine dans l’édifice du Centenaire.....	70
Annexe III – Ventilation des locaux occupés et vacants dans l’édifice du Centenaire en 2015.....	71

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

Contexte	75
Résumé.....	75
Étendue et objectifs	77
Constatations détaillées	78
Observations générales sur la mise en œuvre de nos recommandations	96
Annexe A - Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans.....	99
Annexe B - Rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2011.....	107
Index	157

Chapitre 1

Commentaire d'introduction par la vérificatrice générale

Contenu

Introduction.....	3
Remerciements.....	8

Commentaire d'introduction par la vérificatrice générale

Introduction

1.1 La mission de mon bureau, mentionnée dans notre plan stratégique pour la période de 2014 à 2020, est la suivante :

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

1.2 Le présent volume de notre rapport de 2015 fournit les rapports de performance suivants :

- Gestion de la dette publique : Notre audit vise à comparer l'état de la dette publique du Nouveau-Brunswick avec celui des autres provinces canadiennes et à déterminer si le ministère des Finances adopte une méthode prudente de gestion de la dette qui permet d'atténuer les risques liés à la dette publique;
- Édifice du Centenaire : Notre objectif était de rendre compte de la planification d'infrastructure que le gouvernement envisageait pour l'édifice du Centenaire à Fredericton, des conséquences financières connexes pour les contribuables de la province, et de l'état actuel des installations.

1.3 Nous avons également inclus notre chapitre de suivi sur l'état de la mise en œuvre des recommandations des chapitres des audits de performance des années antérieures. Le chapitre de cette année comprend les résultats de notre examen du taux de suivi des recommandations inclus dans les rapports de performance de 2011 suivants :

- Commissions d'épuration des eaux usées;
- Partenariat public-privé (PPP) : école intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord;
- Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif;
- Entente sur le logement social de la SCHL.

1.4 Il comprend également l'état de la mise en œuvre des recommandations comprises dans nos chapitres de 2012 et 2013, ainsi que :

- 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 2011 »;
- l'annexe C, qui présente un index afin de relier chaque ministère ou organisme de la Couronne aux parties du rapport qui le concernent.

1.5 Il y a quatre secteurs particulièrement préoccupants que j'aimerais souligner dans le cadre de ce volume.

Mise à jour sur Atcon

1.6 Comme il est mentionné dans notre chapitre de suivi, nous avons rencontré les responsables d'Opportunités Nouveau-Brunswick pour être mis au courant de leurs progrès liés à la mise en œuvre des recommandations de notre audit de 2015 sur l'aide financière accordée à Atcon Holdings inc. et à l'industrie. Nous remarquons que les responsables d'Opportunités Nouveau-Brunswick ainsi que le Bureau du Conseil exécutif mentionnent avoir agi rapidement pour répondre à un certain nombre de recommandations émises dans notre rapport d'audit. Cependant, la mise en œuvre de nos recommandations n'a pas encore été vérifiée.

1.7 En général, le travail fait par le gouvernement jusqu'à date est positif étant donné que notre rapport a été publié il y a seulement neuf mois, en mars 2015. Mon souhait est que 100 % des recommandations soient mises en œuvre afin de diminuer le risque qu'une situation semblable se reproduise. Nous effectuerons un travail de suivi en 2016 pour vérifier la mise en œuvre des recommandations.

1.8 En ce qui concerne les questions relatives au dossier Atcon demeurées sans réponse (par exemple, à quoi les 70 millions de dollars ont servi, qui a profité de 70 millions de dollars en aide financière du gouvernement et quels fournisseurs ont été payés en relation avec l'aide et les garanties de prêts consentis par le gouvernement, etc.) je suis toujours préoccupée. Mon bureau reçoit toujours de nombreux appels, courriels et lettres concernant ce dossier.

1.9 En ce moment, je voudrais aviser l'Assemblée législative de mon intention de poursuivre des travaux supplémentaires sur le dossier Atcon. Je poursuis présentement des processus pour gagner l'accès aux livres et registres d'Atcon, qui sont commis à la garde d'Ernst & Young inc., séquestre nommé par la cour.

1.10 En ce qui concerne les ressources, je vais aviser le comité de l'Assemblée législative qui approuve mon budget de mon intention d'effectuer ces travaux. Le comité peut s'attendre que je vais exiger des ressources humaines et financières au-delà de mon budget actuel. Je tiens à assurer le comité que tous les efforts seront faits pour être aussi économe et efficace que possible tout en produisant des résultats. À l'issue de mes travaux, j'ai l'intention de soumettre un rapport indépendant qui répondra à un nombre de questions sans réponse, y compris la question la plus courante que mon bureau entend des citoyens concernés à l'égard du dossier Atcon, soit « à quoi les 70 millions de dollars ont servi ? »

1.11 Aussi, il est important de noter que, dans une lettre reçue le 18 juin 2015, le greffier du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet écrit : [traduction] « *Si vous jugez que la question doit être examinée davantage afin de déterminer les dispositions finales de l'aide financière liée au dossier Atcon, le gouvernement a mentionné qu'il soutiendra cet examen et coopérera dans le cadre de sa réalisation.* »

Le total des frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative n'est toujours pas rendu public

1.12 Lors de notre examen de suivi de 2015 portant sur l'audit de 2011 des frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif, nous avons été déçus de constater que le Bureau du Conseil exécutif et l'Assemblée législative n'avaient pas encore mis en œuvre deux recommandations importantes. La mise en œuvre de ces recommandations est essentielle pour nous assurer que les députés puissent être tenus responsables des frais de bureau de circonscription. J'encourage l'Assemblée législative et le Bureau du Conseil exécutif à mettre en œuvre ces recommandations dès que possible.

Des progrès ont été faits dans l'établissement d'un plan exhaustif à long terme pour les infrastructures, mais du travail reste à faire

1.13 Dans le présent volume, nous avons, encore une fois, fait mention des domaines dans lesquels nous croyons que la gestion de l'infrastructure provinciale pourrait être améliorée. En particulier :

- Nous avons conclu, dans le chapitre sur l'édifice du Centenaire, relatif à l'édifice du Centenaire, que le gouvernement n'a pas réussi à mettre en œuvre un plan à long terme et s'est concentré sur les décisions à court terme. De plus, le gouvernement a été indécis durant 9 ans en ce qui concerne l'avenir de cet édifice qui continue de coûter des millions de dollars aux contribuables. De plus, d'une façon plus générale, le gouvernement n'a pas suivi de plan à long terme pour les infrastructures en ce qui concerne sa gestion des espaces de bureaux du gouvernement.

- Concernant notre travail de suivi sur le chapitre de 2011 sur les partenariats entre les secteurs public et privé, nous continuons à croire que le ministère des Transports et de l'Infrastructure devrait, en coopération avec les ministères des Finances et de l'Éducation, mettre au point un système de gestion des actifs pour les écoles provinciales, en parallèle avec la prise de mesures budgétaires visant à protéger le financement à long terme nécessaire à l'entretien adéquat des écoles de la province tout au long de leur vie utile.

1.14 J'ai formulé, dans le rapport de la vérificatrice générale de 2012, volume II, chapitre 1, 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 les infrastructures 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. Les recommandations détaillées et les réponses du ministère en 2015 peuvent être trouvées dans la pièce 1.1.

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

Gestion de la dette publique

1.16 Notre chapitre sur la dette publique comprend un certain nombre de recommandations pour le ministère des Finances. J'aimerais souligner, en particulier, ma recommandation adressée au ministère des Finances concernant l'élaboration d'une stratégie exhaustive de gestion de la dette à faire approuver par le Cabinet. Cette recommandation aidera à garantir que des pratiques cohérentes de gestion de la dette à long terme sont suivies au Nouveau-Brunswick.

Remerciements

1.17 Le personnel de mon bureau a travaillé très fort pour effectuer les travaux qui ont mené à ce volume sur notre rapport. Les chapitres individuels de ce rapport reflètent leur niveau d'engagement, de professionnalisme et de diligence. Je tiens à leur exprimer ma reconnaissance pour leur apport et leur dévouement soutenu à la réalisation du mandat du Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick.



Kim MacPherson, CPA, CA
Vérificatrice générale

Pièce 1.1 - Résumé 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 la province fait face.</p> <p>Il est essentiel que le plan contienne les éléments ci-dessous :</p>	<p>[Traduction] <i>Le MTI s'est engagé à élaborer un plan à long terme (10 ans) d'immobilisations (infrastructure) pour l'exercice financier 2015-2016. Ce cadre de planification stratégique à long terme (procédure et stratégie) établira les principaux projets en matière de transport et d'infrastructure d'édifice que le MTI prévoit entreprendre au cours de la prochaine décennie ainsi que d'autres catégories de dépenses en immobilisations. Il expliquera comment ces projets importants seront priorisés, les exigences de financement et les échéances. Ce cadre de planification stratégique à long terme fournira trois échéanciers de planification : annuel/opérationnel (1 an) – projets qui sont approuvés par le budget d'immobilisations et qui sont en cours dans la saison de construction actuelle; 2) Tactique (2-3 ans) – projets qu'on entend réaliser au cours des deux à trois prochaines années (projets en cours) et qui comprennent un budget d'ingénierie; 3) Stratégique à long terme (4-10 ans) – projets envisagés à long terme pour les quatre à dix prochaines années et qui sont reconnus comme projets à l'étude. »</i></p> <p><i>Ce cadre de planification stratégique à long terme présente un modèle de gouvernance qui compte la participation de la haute direction de toutes les divisions du ministère. Le comité est responsable d'assurer que le plan affiche les projets potentiels par suite de consultation suffisante menée auprès des intervenants clés, y compris les ingénieurs de districts, les représentants élus, les municipalités et l'industrie. Ces projets sont validés et priorisés en utilisant des outils de prise de décision fondés sur des données probantes et des évaluations, et en incorporant des principes basés sur la gestion des actifs. Ce cadre va refléter les avantages financiers attendus provenant du gouvernement fédéral selon le Nouveau Plan Chantiers Canada ainsi que des fonds provenant des municipalités à travers le Programme de financement pour les routes provinciales désignées dans les municipalités de la province.</i></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>[Traduction] <i>Le MTI a établi un cadre décisionnel qui sera utilisé pour prendre des décisions concernant la cession des actifs redondants. La méthodologie a déjà été mise à l'essai à l'égard de projets de cession potentiels. Le gouvernement a approuvé une décision en juin 2015 de fermer de façon permanente le vieux pont Jemseg suivant une recommandation appuyée par le cadre décisionnel du MTI.</i></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>[Traduction] <i>Les besoins financiers annuels pour la gestion des actifs sont inclus dans le plan d'immobilisations.</i></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>[Traduction] <i>Le plan d'immobilisations, qui inclut un financement à long terme pour la gestion des actifs, sera soumis au gouvernement pour approbation. De plus, le MTI étudie diverses options, notamment des mesures législatives, pour protéger un niveau de financement de base pour la gestion d'actifs pour les actifs existants.</i></p>

Pièce 1.1 - Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère
4. avoir un horizon de planification de 20 ans;	[Traduction] <i>Par sa propre recherche des plans dans d'autres juridictions et compte tenu des tendances changeantes dans les besoins en infrastructures, le MTI a décidé de réduire l'horizon de temps à 10 ans, ce qui va permettre le temps nécessaire pour la planification.</i>
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;	[Traduction] <i>Le plan d'immobilisations mettra l'accent d'abord sur les exigences de réparation des actifs existants. Les nouveaux projets d'immobilisations seront examinés selon le cadre décisionnel du MTI pour la gestion des actifs avant d'être inclus dans le plan.</i>
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;	[Traduction] <i>Le MTI poursuit des travaux pour la mise en œuvre de modèles de gestion des actifs pour toutes les classes d'actifs, qui sont à divers niveaux d'achèvement. Le modèle pour les routes (traitement des surfaces) est achevé et est utilisé chaque année. Le modèle pour les ponts, les pontceaux et les toits (édifices) sera achevé et utilisé en 2015.</i>
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	[Traduction] <i>Le ministère a établi des mesures de rendement et des cibles annuelles dans le cadre de son table de bord équilibré et continue d'évaluer ces mesures de façon régulière. Ces indicateurs incluent le pourcentage des routes en «mauvais» état et le pourcentage des ponts avec un IEP «mauvais». Les mesures de rendement sont publiées dans le rapport annuel du MTI.</i>
8. mettre en place un processus ou un mécanisme pour faire en sorte que le Ministère fasse preuve de discipline financière à long terme (comme des modifications législatives, du financement prévu dans la loi ou des ententes contractuelles).	[Traduction] <i>Par l'approbation du plan d'immobilisations décennal, le gouvernement s'est engagé à ce processus et au financement à long terme. Le MTI fait des recherches sur des modèles, y compris la législation, qui va renforcer cet engagement.</i>

Chapitre 2

Ministère des Finances

Dette publique

Contenu

Introduction.....	11
Objectif et conclusions de l'audit	13
Résumé des résultats.....	15
Recommandations.....	17
Situation de la dette publique au Nouveau-Brunswick	21
Conclusion.....	31
Les pratiques de gestion de la dette provinciale permettent-elles de limiter les risques importants?.....	33
Conclusion.....	45
Annexe I – La ville de Detroit s'est placée sous la protection de la loi sur les faillites en 2013.....	46
Annexe II – Crise de la dette grecque – comment l'économie grecque est-elle devenue à ce point désastreuse?.....	48
Annexe III – Définitions.....	49

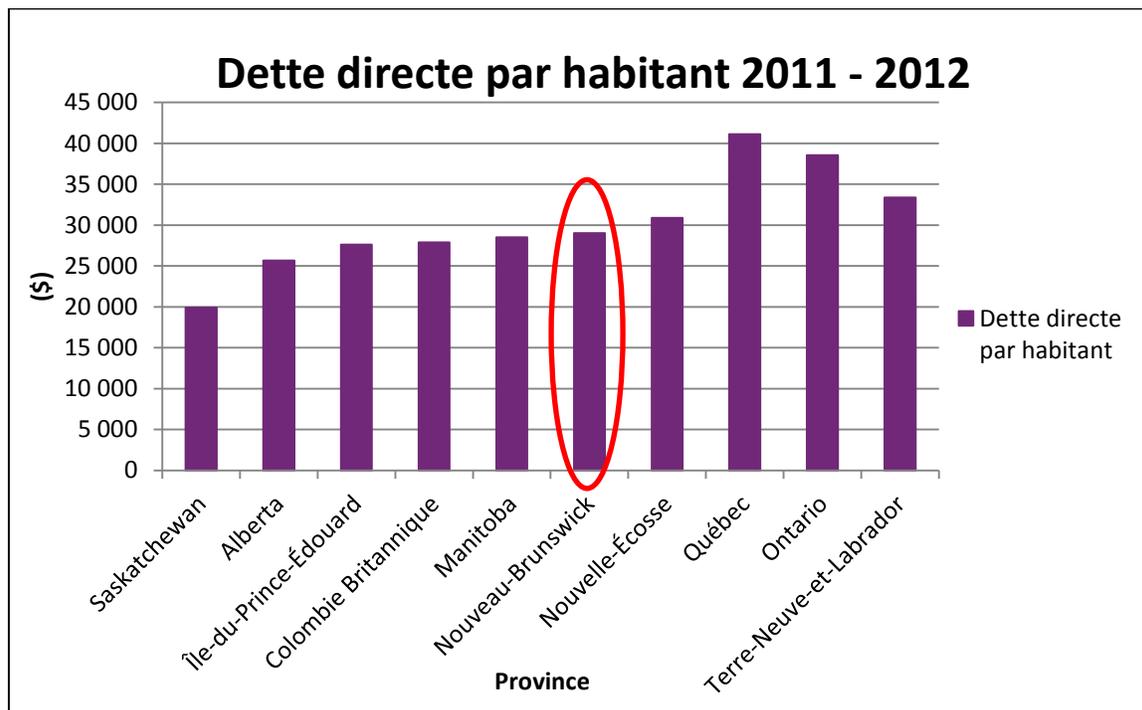
Ministère des Finances

Dettes publiques

Introduction

- 2.1** La gestion efficace de la **dettes publiques** constitue la pierre angulaire de la stabilité financière et de la viabilité de la politique budgétaire. Sans des pratiques de **gestion prudente de la dette**, le portefeuille de la dette publique de la province du Nouveau-Brunswick peut entraîner des risques importants pour la stabilité financière de la province.
- 2.2** Les récentes crises d'endettement, comme celles qui ont eu lieu à Detroit et en Grèce, ont mis en évidence l'importance de solides pratiques en matière de **gestion de la dette**. Voir les renseignements généraux sur ces crises aux annexes I et II.
- 2.3** Nous avons formulé, dans les derniers rapports de la vérificatrice générale, des observations sur la situation financière de la province, principalement sur la situation liée à la dette publique. Nous y avons notamment souligné nos préoccupations quant aux déficits annuels consécutifs, au fardeau croissant de la dette, de même que le besoin d'agir avec une plus grande diligence.
- 2.4** Dans ce chapitre, nous décrivons la situation du Nouveau-Brunswick en ce qui concerne la dette publique et la comparons avec celle d'autres provinces canadiennes. La pièce 2.1 présente, à titre d'information, la dette directe par habitant de chaque province canadienne. Nous nous concentrons également dans ce chapitre sur les pratiques de la **gestion de la dette** publique au ministère des Finances.

Pièce 2.1 – Dette directe par habitant 2011-2012



Source : Canadian Government Debt 2014 A Guide to the Indebtedness of Canada and the Provinces, Institut Fraser (non-audité)

2.5 Afin de répondre à ses besoins financiers, la province du Nouveau-Brunswick émet des titres (dette directe), comme des bons du Trésor et des obligations intérieures ou étrangères. La province a d'autres passifs financiers, comme les contrats de location-acquisition et les garanties. Ces dettes directes et indirectes (désignées ci-après par le terme *dette publique*) sont présentées dans la pièce 2.2.

2.6 Selon ses rapports annuels, le Ministère est chargé du financement de la province et des sociétés de la Couronne, de la gestion du Fonds consolidé, du placement et de l'administration de divers fonds dédiés, de la réalisation d'une analyse de la politique financière et de la formulation de conseils à cet égard.

Pièce 2.2 - Dette directe et indirecte de la province du Nouveau-Brunswick

État de la dette (en millions de dollars, au 31 mars)	2011	2012	2013	2014*	2015*
Débiteures directes	15 814	16 606	17 189	18 503	19 246
Bons du trésor, autres titres à court terme	827	675	1 372	1 372	1 218
Régime de pensions du Canada	834	834	834	834	834
Total de la dette directe	17 475	18 115	19 395	20 709	21 298
Corp. de fin. des municipalités du N.-B.	730	804	838	864	879
Société de voirie du N.-B.	715	691	666	638	609
Autres contrats de location-acquisition	127	131	129	78	159
Autres titres garantis	141	107	90	90	98
Total de la dette directe et indirecte	19 188	19 848	21 118	22 379	23 043
Moins :					
Énergie NB	4 450	4 533	5 379	5 425	5 389
Dette directe, fonds d'amortissement	4 341	4 237	3 956	3 884	4 050
Corp. de fin. des municipalités du N.-B.	730	804	838	864	879
Dette directe et indirecte nette (dette publique)	9 667	10 274	10 945	12 206	12 725

Source : Analyse de crédit et états financiers de divers organismes effectués par Moody's (non-audité)

* Note : Les chiffres de Moody's ont été mis à jour afin de refléter les chiffres réels pour 2014 et 2015.

Les chiffres d'Énergie NB ont été mis à jour afin de refléter ses états financiers.

Objectif et conclusions de l'audit

Pas de risque immédiat de défaut de paiement de la dette du Nouveau-Brunswick

2.7 Dans ce chapitre, nous décrivons d'abord la situation de la dette publique au Nouveau-Brunswick en la comparant à celle d'autres provinces.

2.8 Selon les renseignements recueillis et les analyses effectuées, nous avons constaté qu'il n'y a pas de risque immédiat de défaut de paiement de la dette publique du Nouveau-Brunswick. Deux indicateurs importants associés au niveau de la dette provinciale (c'est-à-dire le ratio des frais d'intérêts par rapport aux revenus présenté à la pièce 2.5 et le ratio de la dette publique au PIB présenté à la pièce 2.8) correspondent à ceux d'autres provinces au Canada. Les coûts du service de la dette publique ont été relativement stables en raison de la faiblesse des taux d'intérêt et des politiques de gestion de la dette à faible risque du Ministère.

2.9 La province pourrait cependant, à l'avenir, être aux prises avec un niveau d'endettement plus élevé, compte tenu de la faible croissance économique au Nouveau-Brunswick, de la baisse des recettes publiques et du vieillissement de la

population.

2.10 Les circonstances susmentionnées ne permettront donc pas à la province de gérer une dette aussi élevée que dans les provinces possédant des perspectives de croissance à long terme plus importantes.

2.11 Il est possible, au Nouveau-Brunswick, que les indicateurs clés en matière de dette se situent en dehors d'une fourchette raisonnable par rapport à d'autres provinces. En l'occurrence, les investisseurs exigeraient des rendements plus élevés pour les obligations du Nouveau-Brunswick ou, dans le pire des cas, ceux-ci perdraient confiance dans la capacité du gouvernement du Nouveau-Brunswick à rembourser sa dette.

La province doit contrôler le taux de croissance de la dette publique

2.12 La province doit par conséquent faire preuve de diligence dans la surveillance du niveau de la dette publique et prendre des mesures adaptées pour contrôler le taux de croissance de cette dette. Dans des circonstances semblables, certains gouvernements ont fait des choix difficiles. Par exemple, le ratio de la dette au PIB de la Saskatchewan et du Canada atteint des niveaux préoccupants au milieu des années 1990. Cependant, leurs gouvernements respectifs ont pris des mesures telles que la réduction des dépenses, la cession d'actifs et la restructuration des politiques fiscales. Ces mesures ont mené à des améliorations à long terme de leurs situations fiscales. D'autre part, la Grèce et la ville de Detroit n'ont pas pris les mesures appropriées, et leurs expériences nous démontrent clairement les conséquences ultimes de l'inaction.

2.13 L'objectif de notre audit était le suivant :

déterminer si le ministère des Finances gère la dette prudemment afin d'atténuer les risques associés à la dette publique.

Nécessité d'élaborer une stratégie globale de gestion de la dette

2.14 Le Ministère adopte une pratique de gestion de la dette non complexe et relativement peu risquée. Il ne possède cependant pas de stratégie globale de gestion de la dette qui est approuvée et bien documentée.

2.15 Le Ministère peut en outre apporter des améliorations dans certains domaines, comme la gestion des risques, les opérations et les rapports publics afin d'atténuer les risques potentiels liés à la dette publique.

Résumé des résultats

État actuel de la dette de la province

2.16 L'examen de l'état actuel de la dette de la province nous a permis de faire les constatations suivantes :

- ✓ La dette du Nouveau-Brunswick augmente, mais les coûts du service de la dette sont stables;
- ✓ Il n'y a pas de risque immédiat de défaut de paiement. Si la dette continue d'augmenter cependant, la situation à long terme de la province se fragilisera;
- ✓ Les cotes de crédit du Nouveau-Brunswick sont stables depuis 2012;
- × Le ratio de la dette publique au PIB du Nouveau-Brunswick a augmenté pour la huitième année consécutive, pour atteindre 40,5 % au cours de l'exercice 2015. Depuis l'exercice 2012, ce ratio a toujours été plus élevé que la moyenne de l'ensemble des provinces;
- × Au Nouveau-Brunswick, la croissance du PIB réel est constamment inférieure à la moyenne nationale;
- × L'économie du Nouveau-Brunswick ne devrait pas beaucoup croître dans un proche avenir;
- × Le marché du travail au Nouveau-Brunswick est resté faible au cours des dernières années;
- × Le vieillissement de la population du Nouveau-Brunswick entraîne des défis fiscaux.

Le Ministère n'a pas de stratégie globale de gestion de la dette

2.17 Le ministère des Finances adopte des pratiques de gestion de la dette non complexes et relativement peu risquées. Il ne possède cependant pas de stratégie globale de gestion de la dette.

2.18 Sans une stratégie globale de gestion de la dette, il serait difficile de maintenir une pratique de gestion de la dette qui met l'accent sur le long terme.

La tolérance au risque de la province n'a pas été établie

2.19 Nous avons examiné le cadre des risques financiers du Ministère. Cet examen a permis de relever un certain nombre de risques financiers, de risques d'atteinte à la réputation et de risques comptables. Ce cadre, cependant, ne permet pas de déterminer la **tolérance au risque** de la province quant à une variation acceptable du budget du service de la dette publique, découlant des fluctuations des marchés financiers, par exemple des changements liés aux taux d'intérêt.

2.20 Sans une **tolérance quantifiée au risque**, il est difficile d'établir des objectifs de gestion de la dette à long et à court terme. Il serait également impossible de déterminer si les objectifs ont été atteints.

2.21 Nous avons de plus remarqué que le cadre des risques financiers a été approuvé par le Comité de gestion des risques, qui se compose d'employés de la Division de la trésorerie du ministère des Finances. Cette division est également chargée de la mise en oeuvre du cadre.

2.22 Nous pensons qu'il est inadéquat que le cadre des risques financiers soit approuvé par un comité qui est également chargé de mettre en oeuvre la politique; cette situation ne constitue d'ailleurs pas une pratique exemplaire en matière de gestion de la dette publique. Par exemple, en Colombie-Britannique, c'est un comité des risques qui se charge de surveiller le portefeuille de la dette. L'objectif principal de ce comité est d'établir des politiques de risque et des paramètres permettant d'équilibrer les coûts et les risques selon des normes de contrôle acceptables. Le comité des risques est composé du sous-ministre des Finances, du sous-ministre de l'Environnement, du sous-ministre adjoint, du Trésor provincial ainsi que de membres des milieux financier et universitaire.

Le Ministère effectue des analyses de sensibilité mais pas de tests complets de résistance au stress

2.23 Le Ministère mène des analyses de sensibilité en fonction de la volatilité des taux d'intérêt. Certaines améliorations pourraient être apportées en ce qui concerne les degrés de sensibilité.

2.24 Le Ministère n'effectue pas de **tests complets de résistance au stress**. Le portefeuille actuel de la dette provinciale est relativement peu risqué et ne contient pas de produits financiers complexes. Un **test complet de résistance au stress** efficace aiderait cependant le Ministère à atténuer certains risques potentiels importants associés au portefeuille de la dette.

Le cadre législatif lié à la gestion de la dette est sain

2.25 Le cadre législatif lié à la gestion de la dette est sain. Nous avons constaté que le Ministère suit la *Loi sur les emprunts de la province* et la *Loi sur les emprunts* annuelle, et veille à obtenir les autorisations nécessaires avant d'effectuer des transactions.

2.26 Cependant, les politiques du Ministère ne précisent pas les produits de titres pouvant être émis par la province, comme les instruments financiers de risque faible à modéré ou non

complexes. En l'absence d'indications claires sur les produits autorisés, le risque existe qu'une personne procède à une opération financière qui n'est pas conforme à la stratégie de faible risque du Ministère. En outre, aucune limite (en dollars) n'a été établie pour les opérations à l'intention des membres du personnel.

2.27 Le Ministère publie, chaque année, dans le Volume I des comptes publics, des indicateurs de la santé financière, dont le ratio de la dette nette au PIB, ainsi que le coût du service de la dette publique par rapport aux recettes totales.

2.28 Nous avons constaté que les politiques du Ministère définissent les objectifs de gestion de la dette. Sur la base de nos travaux, nous pensons que le Ministère est en mesure de prévoir les besoins et les objectifs de financement à moyen terme.

Les objectifs du Ministère liés à la gestion de la dette ne sont pas rendus publics

2.29 Les objectifs du Ministère liés à la gestion de la dette ne sont pas rendus publics. En outre, aucune donnée prévisionnelle concernant le rendement du portefeuille de la dette n'est rendue publique.

2.30 L'Office ontarien de financement, qui gère la dette de la province de l'Ontario, publie sur son site Web le programme d'emprunt pour les années à venir ainsi que les perspectives du programme d'emprunt à moyen terme.

2.31 Le gouvernement de la Colombie-Britannique a présenté, dans son budget de 2014, la stratégie de gestion de la dette accompagnée d'objectifs stratégiques.

2.32 Sans transparence ou rapports au public, il est difficile pour les législateurs et le public d'évaluer l'efficacité des activités de gestion de la dette du Ministère et de tenir cette entité responsable de ce travail.

Recommandations **2.33** Nos recommandations au Ministère, ainsi que sa réponse à chaque recommandation, sont présentées à la pièce 2.3.

Pièce 2.3 - Sommaire des recommandations

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>2.80 Nous recommandons que le Ministère élabore une stratégie globale de gestion de la dette et la fasse approuver par le Cabinet.</p>	<p><i>Le Ministère s'est engagé à [la gestion viable de la dette]. Le Ministère élabore actuellement un plan d'emprunt annuel et informe le gouvernement au sujet de la gestion de la dette, conformément à la Loi sur les emprunts de la province et la Loi sur les emprunts annuelle et au moyen d'autres communications. Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette, le Ministère s'informerait au sujet des pratiques de ses pairs et étudierait la législation existante. La stratégie qui en découlera sera fournie au gouvernement.</i></p>	<p><i>Il est prévu que la recherche et les recommandations faites au gouvernement soient terminées dans un délai d'un an.</i></p>
<p>2.94 Nous recommandons que le Ministère établisse la tolérance au risque de la province quant à une variation acceptable du budget du service de la dette publique, compte tenu des fluctuations des marchés financiers.</p>	<p><i>Le Service de la dette publique est prévu annuellement par le Ministère dans le cadre du processus budgétaire à l'aide du taux d'intérêt à terme et des taux de change ainsi que des exigences en matière d'emprunts anticipés. Le programme de gestion de la dette vise à minimiser les écarts budgétaires tout en conservant des niveaux adéquats de liquidités et en atténuant les risques liés au marché. Le Service de la dette publique est sujet à l'examen budgétaire, notamment à l'analyse de sensibilité. Lors de l'élaboration d'une stratégie complète de gestion de la dette, le Ministère confirmera la tolérance au risque du gouvernement.</i></p>	<p><i>Il est prévu que la recherche et les recommandations faites au gouvernement soient terminées dans un délai d'un an.</i></p>
<p>2.95 Nous recommandons que le Ministère crée un comité des risques, indépendant de la Division de la trésorerie et de la dette, chargé d'examiner et d'approuver toutes les politiques liées à la gestion des risques.</p>	<p><i>Le Ministère s'engage à adopter des pratiques de gestion des risques prudentes. Un comité de gestion des risques interne existe au sein du Ministère. Il établit les paramètres du risque financier au moyen de politiques et de procédures, et en se conformant à son programme de gestion de la dette. Le Ministère s'informerait au sujet des pratiques de ses pairs et fera des recommandations au gouvernement visant à améliorer ses pratiques en matière de gestion de la dette.</i></p>	<p><i>Il est prévu que la recherche et les recommandations faites au gouvernement soient terminées dans un délai d'un an.</i></p>

Pièce 2.3 – Sommaire des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de la mise en œuvre
2.109 Nous recommandons que le Ministère effectue régulièrement un test complet de résistance au stress pour son portefeuille de dette, en fonction des chocs économiques et financiers auxquels la province est potentiellement exposée.	<i>Le Service de la dette publique est estimé annuellement par le ministère dans le cadre du processus budgétaire à l'aide du taux d'intérêt à terme et des taux de change ainsi que des montants d'emprunts anticipés. Le Service de la dette publique est sujet à l'examen budgétaire, notamment à l'analyse de sensibilité. Des mesures supplémentaires de la simulation de crise, notamment les chocs économiques et financiers, seront étudiés pour s'assurer que les répercussions des changements potentiels sur la stratégie de gestion de la dette sont bien comprises et demeurent dans les limites budgétaires acceptables.</i>	<i>Il est prévu que la recherche et les recommandations faites au gouvernement soient terminées dans un délai d'un an.</i>
2.123 Nous recommandons que le Ministère indique clairement dans ses politiques d'emprunt les produits de titres que la province peut ou non émettre.	<i>La Loi sur les emprunts de la province fournit actuellement un cadre permettant d'émettre et de gérer les dettes. Le Ministère étudiera les pratiques exemplaires en terme de produits de titres admissibles et fera des recommandations au comité de gestion des risques.</i>	<i>Il est prévu que la recherche et les recommandations faites au comité de la gestion des risques et au gouvernement soient terminées dans un délai d'un an.</i>
2.129 Nous recommandons que le Ministère précise dans sa politique les limites et les pouvoirs pour chaque catégorie de personnel autorisée à mener des opérations d'emprunt et de placement.	<i>Les politiques et procédures d'approbation actuelles du Ministère exigent un minimum de deux personnes pour effectuer une opération d'emprunt ou de placement. Les politiques et procédures seront examinées et des recommandations seront faites au comité de gestion des risques.</i>	<i>Il est prévu que la recherche et les recommandations faites au comité de la gestion des risques soient terminées dans un délai d'un an.</i>

Pièce 2.3 – Sommaire des recommandations (suite)

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>2.139 Nous recommandons que le Ministère rende publics les objectifs, lignes directrices et stratégies de gestion de la dette du gouvernement, ainsi que les besoins et les objectifs financiers à moyen terme, en ce qui concerne la composition de la dette, l'échéance moyenne et d'autres indicateurs.</p>	<p><i>Le Ministère soutient la divulgation au public d'information pertinente concernant la dette et offre actuellement de l'information sur la dette sur son site Web de relations avec les investisseurs : http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/finances/investisseurs.html</i></p> <p><i>Les prévisions à plus long terme dépendent de cadres financiers pluriannuels. Le Ministère réalisera des recherches sur la divulgation au public d'information supplémentaire liée à la dette.</i></p>	<p><i>Il est prévu que la recherche et la mise en œuvre soient terminées dans un délai d'un an, à condition que les cadres financiers pluriannuels soient disponibles.</i></p>
<p>2.145 Nous recommandons que le Ministère informe le public des prévisions de rendement du portefeuille de la dette de la province, dont le coût de la dette.</p>	<p><i>Le Ministère fournit actuellement certains renseignements dans diverses publications. Les prévisions à plus long terme dépendent de cadres financiers pluriannuels. Le Ministère cherchera des façons d'améliorer la divulgation d'information pertinente liée à la dette.</i></p>	<p><i>Il est prévu que la recherche et la mise en œuvre soient terminées dans un délai d'un an, à condition que les cadres financiers pluriannuels soient disponibles.</i></p>

2.34 Notre audit a été réalisé conformément aux normes établies pour les missions de certification par l'Institut canadien des comptables agréés, 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.

2.35 Certains renseignements financiers et statistiques contenus dans le présent chapitre ont été recueillis auprès de sources diverses. 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.

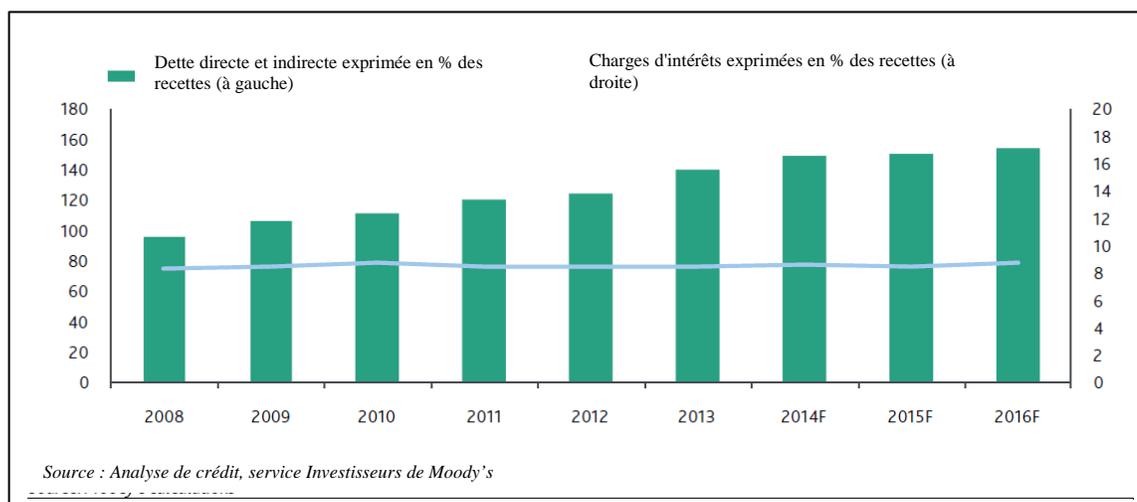
Situation de la dette publique au Nouveau-Brunswick

2.36 Dans ce chapitre, nous décrivons d'abord la situation de la dette publique au Nouveau-Brunswick en la comparant à celle d'autres provinces.

2.37 Dans les derniers rapports de la vérificatrice générale, nous avons formulé des observations sur la santé financière de la province ainsi que sur les grandes tendances relevées dans les états financiers consolidés. Cette partie du chapitre vise à approfondir ces commentaires en ce qui concerne la dette publique.

2.38 Comme le montre la pièce 2.2, la dette directe et indirecte nette de la province a atteint 12,7 milliards de dollars en 2015. Afin de pouvoir bien analyser la situation de la dette publique, nous pensons qu'il faut tenir compte de l'ensemble de la dette directe et indirecte (c'est-à-dire des partenariats public-privé, des contrats de location-acquisition, des engagements en matière de retraite ainsi que des autres garanties et engagements). Le public pourrait alors avoir une image globale complète de la dette totale. Nous comprenons que les grandes agences de notation utilisent une méthode similaire pour analyser la dette de chaque province canadienne.

Pièce 2.4 - Endettement en hausse, mais stabilité du service de la dette



(non-audité)

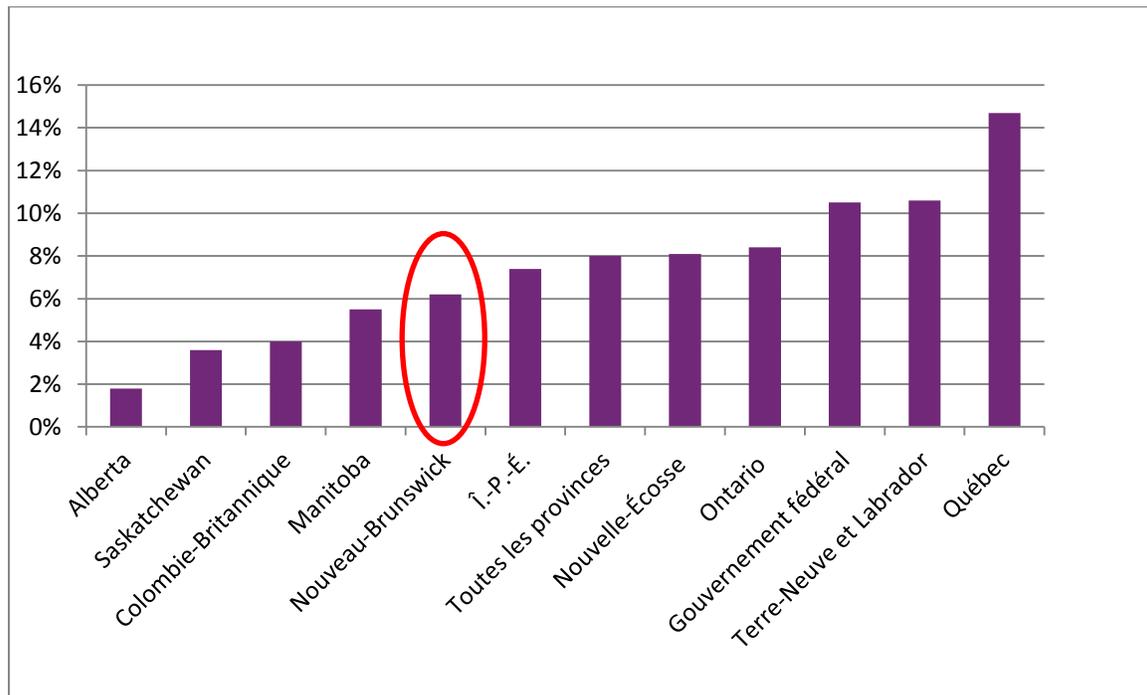
Les charges d'intérêts courantes sont relativement stables

2.39 Bien que les niveaux d'endettement aient augmenté, les charges d'intérêts sont restées relativement stables au cours des dernières années par rapport aux recettes, comme le montre la pièce 2.4. Cette situation est avant tout imputable aux taux d'intérêt actuels, qui sont favorables et qui ont donc facilité le refinancement de débentures à des taux d'intérêt plus faibles. De plus, l'utilisation du fonds d'amortissement provincial pour rembourser la dette a également contribué à stabiliser les charges d'intérêt. En outre, la proportion des revenus absorbée par les charges d'intérêt devrait légèrement augmenter à moyen terme, en raison de l'augmentation de l'endettement de la province et de la hausse prévue des taux d'intérêt.¹

2.40 Le ratio du Nouveau-Brunswick des charges d'intérêts nettes budgétées aux recettes totales est relativement raisonnable, en comparaison aux autres provinces. La pièce 2.5 montre que le Nouveau-Brunswick a le cinquième plus bas ratio selon l'analyse de DBRS.

¹ Analyse de crédit, service Investisseurs de Moody's, 5 juin 2014

Pièce 2.5 – Charges d'intérêts nettes budgétées aux recettes totales (2014-2015)



Source : 2014 Canadian Federal and Provincial Governments Overview, DBRS (non-audité)

Une augmentation de 1 % des taux d'intérêt prévus au budget à long terme ajouterait 49 millions de dollars au coût du service de la dette d'ici trois ans

2.41 Selon l'analyse de sensibilité effectuée par le Ministère, une augmentation des taux prévus au budget à long terme de 1 % entraînerait, pendant l'exercice 2016, une augmentation des charges de 6,9 millions de dollars. Bien qu'un cadre financier pluriannuel n'a pas été publié, le Ministère était en mesure de démontrer que l'impact est beaucoup plus important au fil du temps. L'augmentation des taux d'intérêt de seulement 1 % par rapport aux taux prévus au budget augmenterait les charges d'intérêt en 2019 de 49 millions de dollars (c'est-à-dire 7 %) par rapport au montant prévu au budget pour cet exercice.

Il n'y a pas de risque immédiat de défaut de paiement. Si la dette continue d'augmenter cependant, la situation à long terme de la province se fragilisera

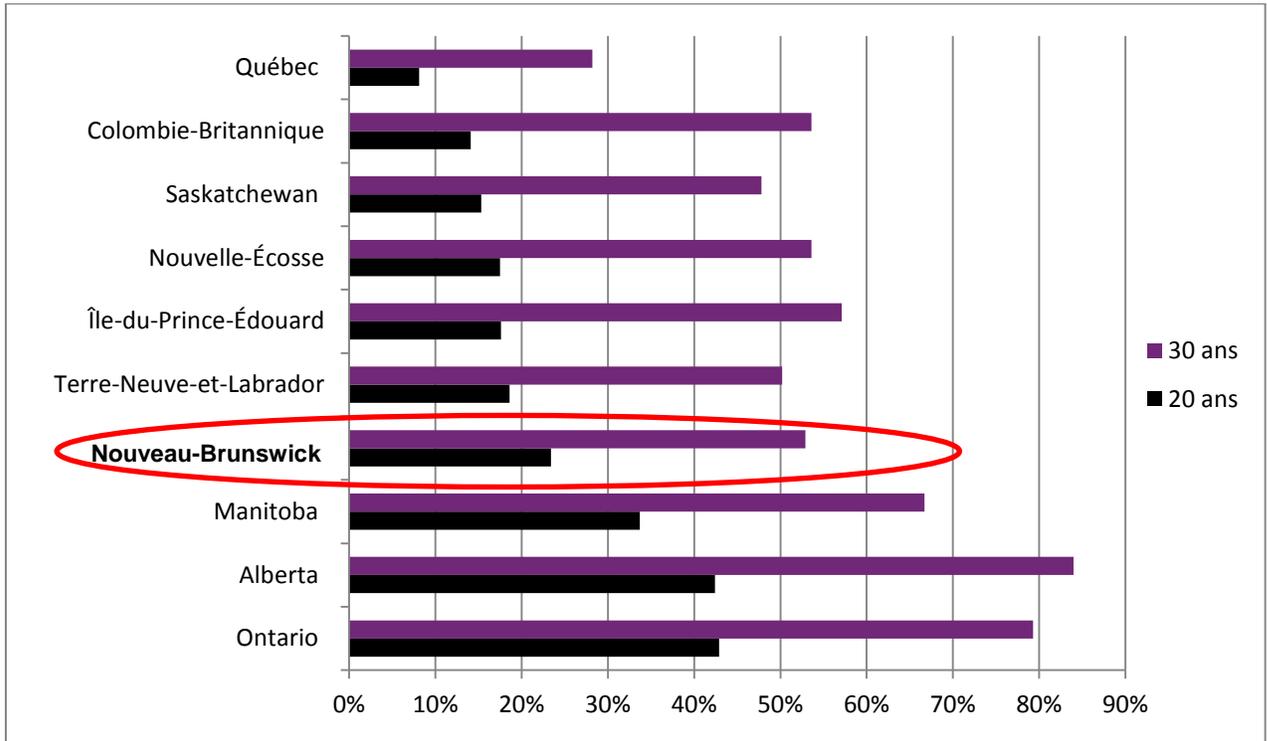
2.42 Les charges d'intérêts par rapport aux recettes (la part de l'intérêt) est un indicateur que les agences de notation et les investisseurs utilisent largement pour évaluer les risques de défaut de paiement. Selon une étude publiée en 2012 par le Macdonald-Laurier Institute, groupe de réflexion national indépendant sur la politique publique se trouvant à Ottawa, un ratio charges d'intérêts/recettes de 25 % est probablement insoutenable.² Étant donné que le rapport entre les charges d'intérêts et les recettes est de 8,1 % à la fin de l'exercice 2015, il n'y a pas de risque immédiat de défaut de paiement pour le Nouveau-Brunswick.

2.43 Si la dette continue d'augmenter cependant, la situation à long terme de la province se fragilisera. La pièce 2.6 montre la probabilité de défaut de paiement pour chaque province au cours des 20 et 30 prochaines années. En raison du vieillissement de la population, d'un taux de participation au marché du travail qui est plus faible, d'une croissance économique moins dynamique et d'une augmentation des dépenses de santé au cours des dernières années, les provinces risquent de subir des crises de solvabilité au cours des 10 à 30 prochaines années si les politiques budgétaires ne changent pas.³ Le Nouveau-Brunswick fait partie des provinces les plus à risque.

² Provincial Solvency and Federal Obligations, Marc Joffe, octobre 2012

³ Idem

Pièce 2.6 - Probabilité de défaut de paiement au cours des 20 et 30 prochaines années

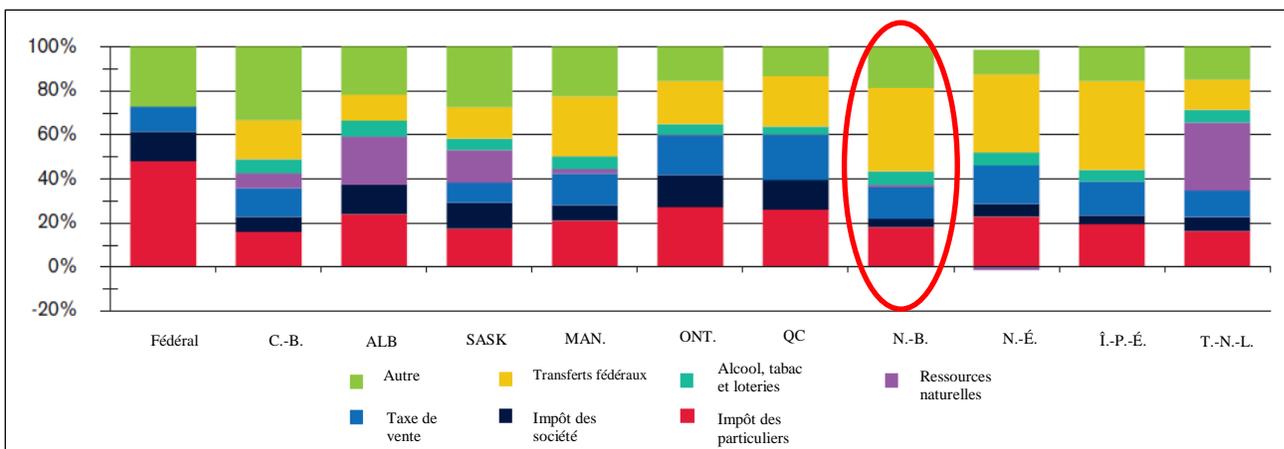


Source : Créé par le VGNB en utilisant de l'information de « Provincial Solvency and Federal Obligations, » Marc Joffe, octobre 2012, publié par l'institut Macdonald-Laurier (non-audité)

2.44 Selon ce modèle, l'Ontario a la plus haute probabilité de défaut de paiement sur 20 ans. Ceci est dû au niveau de dette publique relativement élevé et aux déficits élevés, qui devraient continuer. L'Alberta a la plus haute probabilité de défaut de paiement sur 30 ans, puisque la province connaît d'importants déficits budgétaires aujourd'hui et devrait connaître une plus grande croissance de sa population de personnes âgées que toute autre province.

2.45 Comme le montre la pièce 2.7, le Nouveau-Brunswick dépend relativement davantage des transferts fédéraux, ce qui traduit une assise économique un peu plus faible. Les transferts fédéraux représentaient 38 % des recettes totales du Nouveau-Brunswick pendant l'exercice 2014, en comparaison avec un total pour toutes les provinces de 20 %. Il s'agissait du deuxième taux de transfert le plus élevé parmi toutes les provinces, après l'Î.-P.-É., dont le taux était de 40 %.

Pièce 2.7 - Sources de recettes par juridiction (exercice 2014)



Source : *The Rebalancing Act: Managing Through Fiscal and Economic Adjustment*, DBRS, décembre 2014 (non-audité)

2.46 En cas de réduction des transferts fédéraux, l'incapacité à générer des recettes autonomes pourrait nuire au rapport entre les intérêts et les recettes du Nouveau-Brunswick. Le risque de défaut de paiement de la province serait alors plus grand.

Les cotes de crédit récentes du Nouveau-Brunswick sont stables depuis 2012

2.47 Les cotes de crédit de trois principales agences de notation sont relativement stables depuis 2012. Standard and Poor's a déclassé le Nouveau-Brunswick la dernière fois en 2012, c'est-à-dire de AA- à A+.⁴

2.48 Nous n'avons rien relevé qui montre qu'un déclasserement entraînerait une augmentation immédiate des coûts d'emprunt de la province. En fin de compte, le cours d'une obligation dépend de questions liées à la liquidité ainsi qu'à l'offre et la demande du marché. La cote de crédit fait cependant partie des principaux facteurs sur lesquels les investisseurs basent leurs décisions. Une cote de crédit plus élevée :

- inciterait davantage d'investisseurs institutionnels à acheter les obligations émises par le Nouveau-Brunswick. La plupart des investisseurs institutionnels envisagent seulement d'acheter des obligations à partir d'une certaine cote ou d'une cote plus élevée;
- donnerait à la province plus de souplesse quant aux modalités des obligations.

⁴ Supplementary Analysis: Province of New Brunswick, Standard & Poor's Rating Services, juin 2014.

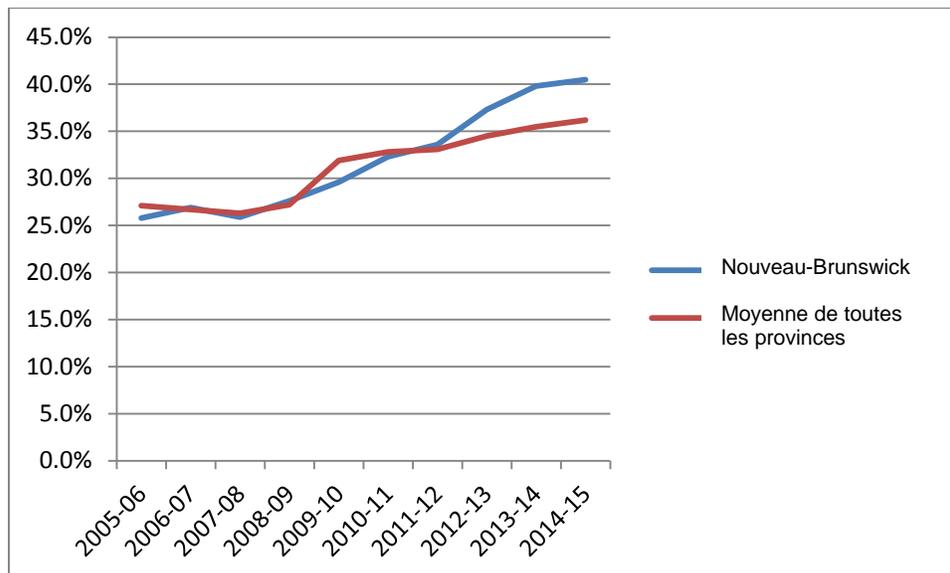
Pièce 2.8 - Ratios de la dette publique au PIB, par province

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Prévus 2013-2014	Budget 2014-2015
Colombie-Britannique	17,4 %	16,1 %	15,7 %	15,3 %	17,7 %	17,6 %	17,9 %	19,2 %	20,6 %	20,4 %
Alberta	-0,7 %	-1,0 %	-0,3 %	2,3 %	4,1 %	4,4 %	4,7 %	5,3 %	7,0 %	8,3 %
Saskatchewan	26,6 %	26,6 %	24,0 %	15,0 %	17,7 %	17,4 %	14,6 %	14,6 %	14,7 %	14,7 %
Manitoba	32,2 %	30,6 %	29,2 %	28,6 %	31,9 %	33,0 %	35,6 %	36,4 %	38,2 %	38,6 %
Ontario	26,0 %	25,9 %	26,2 %	28,9 %	35,2 %	37,6 %	39,3 %	41,6 %	43,1 %	44,1 %
Québec	54,3 %	55,8 %	55,0 %	56,8 %	58,6 %	59,4 %	59,6 %	60,2 %	61,0 %	61,6 %
Nouveau-Brunswick	25,8 %	26,9 %	25,9 %	27,6 %	29,6 %	32,3 %	33,6 %	37,3 %	39,8 %	40,5 %
Nouvelle-Écosse	33,7 %	34,6 %	31,9 %	32,0 %	35,4 %	33,9 %	33,4 %	35,1 %	35,7 %	36,0 %
Î.-P.-É.	35,0 %	33,5 %	31,1 %	32,4 %	35,9 %	37,3 %	38,8 %	42,4 %	47,4 %	46,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador	42,7 %	35,4 %	30,5 %	28,8 %	36,4 %	31,4 %	27,1 %	28,3 %	26,9 %	30,0 %
Moyenne de toutes les provinces	27,1 %	26,7 %	26,3 %	27,2 %	31,9 %	32,8 %	33,1 %	34,5 %	35,5 %	36,2 %

DBRS définit la dette provinciale comme une dette financée par les impôts plus les passifs de retraite non capitalisés, moins les fonds d'amortissement et les avoirs internes. Chiffres réels pour l'Alberta, le Manitoba, Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse et la Saskatchewan en 2013-2014, tels que calculés au moment de la révision annuelle du crédit de chaque province.

Source : *The Rebalancing Act: Managing Through Fiscal and Economic Adjustment*, DBRS, décembre 2014 (non-audité)

Pièce 2.9 - Ratios de la dette publique au PIB, par province : comparaison entre le Nouveau-Brunswick et la moyenne de toutes les provinces

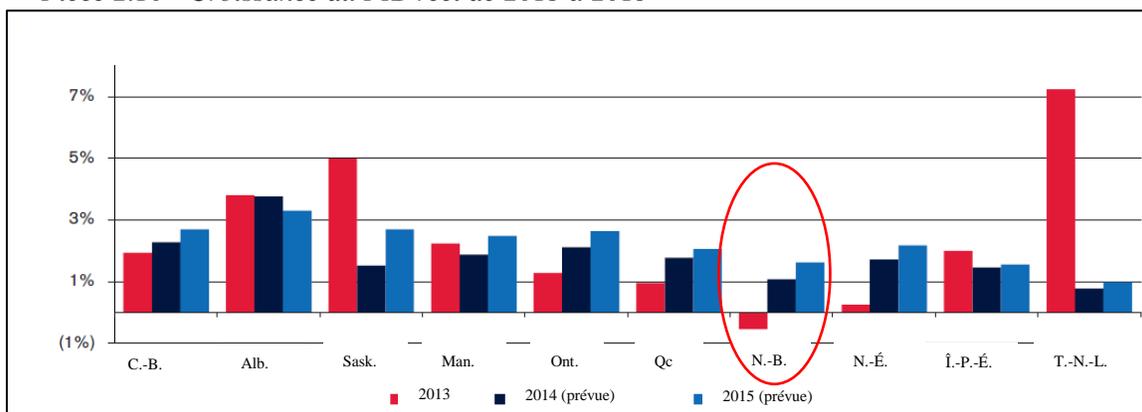


Source : Créé par le VGNB en utilisant de l'information de « *The Rebalancing Act: Managing Through Fiscal and Economic Adjustment*, » DBRS, décembre 2014 (non-audité)

Le ratio de la dette publique au PIB du Nouveau-Brunswick devrait atteindre 40,5 % pendant l'exercice 2015, soit le quatrième taux le plus élevé de toutes les provinces

- 2.49** Le ratio dette publique au PIB est l'un des principaux indicateurs quantitatifs pour mesurer le fardeau de la dette, puisqu'il permet de mesurer l'endettement par rapport à la capacité d'une province à assumer sa dette.
- 2.50** Au Nouveau-Brunswick, le ratio de la dette publique au PIB a augmenté pour la huitième année consécutive et atteindre 40,5 % au cours de l'exercice 2015. Cette augmentation fait du Nouveau-Brunswick la quatrième province canadienne la plus endettée. Comme le montrent les pièces 2.8 et 2.9, ce rapport est chaque année plus élevé que la moyenne de toutes les provinces, et ce, depuis l'exercice 2012.
- 2.51** Ce ratio a augmenté en partie en raison des déficits consécutifs de la province ainsi que de l'augmentation de sa dette nette. Le gouvernement doit donc émettre davantage de titres de créances pour couvrir ses déficits de trésorerie, et financer ses programmes et ses projets d'infrastructure.
- 2.52** Le ratio de la dette au PIB devrait continuer d'augmenter dans un proche avenir, jusqu'à ce que, selon les prévisions du gouvernement actuel, l'équilibre budgétaire revienne au cours de l'exercice 2018-2019.
- 2.53** La croissance du PIB fait partie des autres facteurs susceptibles d'influer de manière significative sur le ratio en question. En tant que point de repère, la croissance du PIB peut entraîner une baisse considérable du ratio dette au PIB. En d'autres termes, la croissance de l'économie d'une province pourrait améliorer la viabilité de sa dette.

Pièce 2.10 - Croissance du PIB réel de 2013 à 2015



Source : *The Rebalancing Act: Managing Through Fiscal and Economic Adjustment*, DBRS, décembre 2014 (non-audité)

La croissance du PIB réel du Nouveau-Brunswick, de 2013 à 2015, a chaque année été inférieure à la moyenne nationale

L'économie de la province devrait pas croître lentement dans un proche avenir

2.54 Le PIB réel du Canada a progressé de 2,5 % en 2014, en légère hausse par rapport à la croissance de 2 % observée en 2013.⁵ Encore une fois, les taux de croissance du PIB réel du Nouveau-Brunswick, au cours des dernières années, ont été constamment inférieurs aux moyennes nationales, comme le montre la pièce 2.10.

2.55 Malheureusement, l'économie de la province devrait croître lentement dans un proche avenir. La stagnation de l'économie et l'augmentation de la dette pourraient entraîner une nouvelle érosion du ratio de la dette au PIB du Nouveau-Brunswick. Étant donné que d'autres provinces ont des économies plus diversifiées et un plus grand potentiel de croissance de leur PIB, la situation du Nouveau-Brunswick pourrait se retrouver, à l'avenir, dans une position encore moins favorable par rapport à d'autres provinces. Cette situation pourrait entraîner une augmentation des coûts d'emprunt et donc dissuader encore plus les investisseurs d'acheter des obligations du Nouveau-Brunswick.

2.56 Selon les prévisions de DBRS, le niveau d'endettement du Nouveau-Brunswick devrait culminer autour de 41 % en 2015-2016, et est bien au-dessus des niveaux de moins de 30 % qui existaient avant la récession. Par conséquent, même si la province parvenait à mener à bien son programme de redressement budgétaire, celle-ci aurait, selon DBRS, peu de marge pour résister à une nouvelle érosion, compte tenu de la cote actuelle. Selon DBRS, [Traduction] « toute intensification du dérapage budgétaire entraînant une augmentation du ratio dette publique-PIB vers les 45 % serait source de préoccupation et pourrait exercer des pressions à la baisse sur la cote de crédit de la province ».⁶

⁵ Statistiques Canada, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150303/dq150303a-fra.htm>

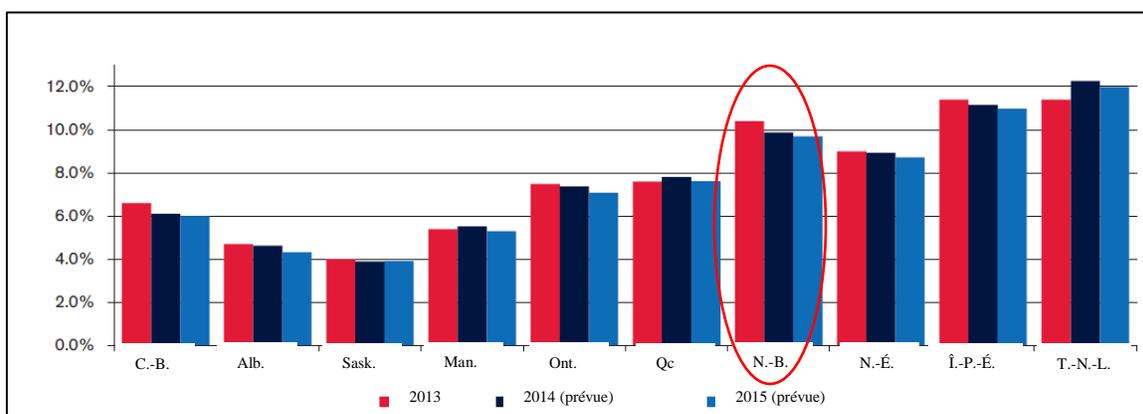
⁶ The Rebalancing Act: Managing Through Fiscal and Economic Adjustment, DBRS, décembre 2014

Le niveau de la dette publique du Nouveau-Brunswick devrait se maintenir au niveau d'autres provinces

2.57 Sans la possibilité d'améliorer considérablement le PIB, nous pensons qu'il faudrait davantage mettre l'accent sur le contrôle de la dette publique afin que celle-ci se maintienne au niveau d'autres provinces.

2.58 La faible tendance du PIB du Nouveau-Brunswick à croître, des taux de chômage élevés et une population vieillissante vont entraîner de nombreux défis envers l'augmentation des recettes fiscales et le contrôle des dépenses de santé et des programmes sociaux.

Pièce 2.11 - Taux de chômage par province



Source : *The Rebalancing Act: Managing Through Fiscal and Economic Adjustment*, DBRS, décembre 2014 (non-audité)

Au cours des dernières années, le marché du travail, au Nouveau-Brunswick, est resté faible

2.59 Au cours des dernières années, le marché du travail, au Nouveau-Brunswick, est resté faible. Comme le montre la pièce 2.11, le taux de chômage du N.-B. est parmi les plus élevés au Canada.

2.60 Cette tendance pourrait limiter la capacité de la province à générer davantage de recettes fiscales, à la fois à partir de l'impôt des particuliers et de l'impôt des sociétés.

Pièce 2.12 - Composition de la population, par âge et par juridiction (2014)

	<u>Canada</u>	<u>C.-B.</u>	<u>Alb.</u>	<u>Sask.</u>	<u>Man.</u>	<u>Ont.</u>	<u>Qc.</u>	<u>N.-B.</u>	<u>N.-É.</u>	<u>Î.-P.-É.</u>	<u>T.-N.-L.</u>
< 15 ans	16,1 %	14,6 %	18,3 %	18,9 %	18,7 %	16,0 %	15,4 %	14,6 %	14,1 %	15,9 %	14,4 %
> 64 ans	15,7 %	17,0 %	11,4 %	14,5 %	14,6 %	15,6 %	17,1 %	18,3 %	18,3 %	17,9 %	17,7 %
Personnes à charge	31,8 %	31,6 %	29,6 %	33,4 %	33,3 %	31,6 %	32,5 %	32,9 %	32,4 %	33,8 %	32,1 %
15 à 64 ans	68,2 %	68,4 %	70,4 %	66,6 %	66,7 %	68,4 %	67,5 %	67,1 %	67,6 %	66,2 %	67,9 %
Taux de dépendance	46,6 %	46,2 %	42,1 %	50,1 %	49,9 %	46,3 %	48,2 %	49,1 %	48,0 %	51,0 %	47,4 %
Âge médian	40,4	41,9	36,0	37,0	37,7	40,4	41,8	44,3	44,1	43,3	44,6

Source : *The Rebalancing Act: Managing Through Fiscal and Economic Adjustment*, DBRS, décembre 2014 (non-audité)

Le vieillissement de la population du Nouveau-Brunswick entraîne des défis fiscaux

2.61 L'âge de la population d'une région a une incidence très importante sur l'économie locale, car ce facteur joue un rôle dans la composition de la main-d'œuvre, la répartition des revenus et la demande de biens et de services. L'âge de la population a également une incidence notable sur la façon dont les gouvernements structurent leurs recettes et leurs dépenses. En particulier, le vieillissement de la population entraîne des défis croissants pour le gouvernement provincial, en raison de la pression qu'il exerce sur les programmes de soins de santé et sociaux ainsi qu'en raison de son incidence sur le renouvellement de la population active.

Le Nouveau-Brunswick a la deuxième population la plus âgée au Canada

2.62 Au Canada, le Nouveau-Brunswick a la population la plus âgée après Terre-Neuve-et-Labrador, avec un âge médian de 44,3 ans. Comme le montre la pièce 2.12, le pourcentage de personnes âgées de plus de 64 ans est plus élevé au N.-B. et en Nouvelle-Écosse que dans toute autre province. En outre, la croissance de la population du Nouveau-Brunswick est préoccupante. En effet, selon Statistique Canada, le Nouveau-Brunswick a enregistré une baisse de sa population de 0,3 % en 2014, alors que la population du Canada a augmenté de 1,1 % pendant la même période. Pour le Nouveau-Brunswick, la faiblesse de l'accroissement naturel de la population ainsi que l'émigration interprovinciale constituent de réels défis.

Conclusion

2.63 Selon les renseignements recueillis et les analyses effectuées, il n'y a pas de risque immédiat de défaut de paiement de la dette publique du Nouveau-Brunswick. Deux indicateurs importants associés à la dette (c'est-à-dire les charges d'intérêts par rapport aux recettes et le ratio de la dette au PIB) sont raisonnablement

comparables à ceux d'autres provinces au Canada. Les coûts du service de la dette publique ont été relativement stables en raison de la faiblesse des taux d'intérêt et des politiques de gestion de la dette à faible risque du Ministère.

- 2.64** La province pourrait cependant connaître un niveau d'endettement plus élevé à l'avenir compte tenu de la faible croissance économique⁷ du Nouveau-Brunswick, du potentiel pour des recettes en stagnation ou en diminution, et du vieillissement de la population.
- 2.65** Ce contexte ne permettra donc pas à la province de gérer une dette aussi élevée que dans les provinces possédant des perspectives de croissance à long terme plus importantes.
- 2.66** Il est possible, au Nouveau-Brunswick, que les indicateurs clés en matière de dette se situent en dehors d'une fourchette raisonnable par rapport à d'autres provinces. En l'occurrence, les investisseurs exigeraient des rendements plus élevés pour les obligations du Nouveau-Brunswick ou, dans le pire des cas, ceux-ci perdraient confiance en la capacité du gouvernement du Nouveau-Brunswick à rembourser sa dette.
- 2.67** La province doit par conséquent faire preuve de diligence dans la surveillance du niveau de la dette publique et prendre des mesures adaptées pour contrôler le taux de croissance de cette dette. Dans des circonstances semblables, certains gouvernements ont fait des choix difficiles. Par exemple, la dette par rapport au PIB de Sackatchewan et du Canada a atteint des niveaux préoccupants au milieu des années 1990. Leur gouvernements respectifs ont cependant pris des mesures telles que la réduction des dépenses, la cession d'actifs et la restructuration des politiques fiscales. Ces étapes ont mené à des améliorations à long terme dans leurs situations fiscales. D'autre part, la Grèce et la ville de Detroit n'ont pas pris les mesures appropriées et leurs expériences démontrent clairement les conséquences ultimes de l'inaction.

⁷ The Rebalancing Act: Managing Through Fiscal and Economic Adjustment, DBRS, décembre 2014

Les pratiques de gestion de la dette provinciale permettent-elles de limiter les risques importants?

2.68 Notre objectif d'audit était le suivant :

déterminer si le ministère des Finances gère la dette prudemment pour atténuer les risques associés à la dette publique.

2.69 Le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ont publié en 2001 les Directives pour la gestion de la dette publique. Ces directives ont été modifiées en 2003 et révisées en 2014. Les pays les utilisent largement en guise de référence pour améliorer leur gestion de la dette publique.

2.70 Les directives visent à assister les autorités dans la conception de réformes destinées à renforcer la qualité de leur gestion de la dette publique et à réduire la vulnérabilité de leur pays aux chocs financiers internationaux.

2.71 Nous avons pris connaissance de ces directives et utilisé les pratiques exemplaires pertinentes pour élaborer nos critères d'audit. Ces critères constituent le cadre pour le restant de cette partie du rapport.

Qu'est-ce que la gestion de la dette?

2.72 La gestion de la dette consiste à établir et à mettre en œuvre une stratégie de gestion de la dette publique afin de mobiliser le montant de financement voulu et atteindre ses objectifs de coût et de risque.⁸

Stratégie de gestion de la dette

2.73 Voici notre premier critère : *le Ministère devrait avoir une stratégie globale de gestion de la dette qui est approuvée et bien documentée.*

2.74 Une stratégie de gestion de la dette permet d'énoncer les objectifs et les plans d'un gouvernement pour la gestion de sa dette intérieure et extérieure. Cette stratégie doit comprendre ce qui suit⁹ :

- composition souhaitée du portefeuille de la dette publique;
- préférences du gouvernement en matière de coût et de risque;
- mettre fortement l'accent sur la gestion du risque à la base du portefeuille de dette;

⁸ Directives pour la gestion de la dette publique, préparées par le personnel du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, décembre 2003

⁹ Idem

- variations éventuelles du coût du service de la dette et l'impact sur le budget et le niveau d'endettement public.

2.75 La dette émise sur le marché intérieur avec échéance de dix ans ou plus est actuellement favorisée. Le plan d'emprunt actuel du Ministère est de profiter de la faiblesse historique des taux d'intérêt et réduire les risques futurs de refinancement de la dette arrivant à échéance.

2.76 L'un des objectifs du Ministère en matière de gestion de la dette est la certitude budgétaire avec peu de volatilité quant aux coûts du service de la dette publique. Cet objectif est cohérent avec l'approche à faible risque du Ministère.

Le Ministère n'a pas de stratégie globale de gestion de la dette

2.77 Le Ministère n'a actuellement pas de stratégie globale de gestion de la dette, même s'il adopte une pratique de gestion de la dette non complexe et relativement peu risquée, telle que l'émission de débentures à taux fixe à long terme.

2.78 Les décisions liées à la gestion de la dette doivent tenir compte de nombreux facteurs comme les coûts de la dette, les risques budgétaires, le refinancement de la dette et l'incidence du marché. Sans stratégie globale de gestion de la dette, il est difficile de trouver un équilibre entre ces facteurs ainsi que d'évaluer le compromis entre le coût et le risque des différentes méthodes d'emprunt.

2.79 Définir les objectifs des pratiques de gestion de la dette constitue une des fonctions importantes d'une stratégie de gestion de la dette. Par exemple, à l'intérieur d'une certaine tolérance aux risques, que nous aborderons plus loin dans ce chapitre, une stratégie bien développée de gestion de la dette permettrait au gouvernement d'évaluer les coûts et les risques de différentes structures de dette, tels que des taux variables ou fixes, ou des obligations à court, moyen, ou long terme. Ceci assurerait un portefeuille de la dette judicieusement équilibré, qui est important pour la stabilité fiscale de la province. Une stratégie de gestion de la dette assurerait aussi que des pratiques de gestion de la dette à long terme cohérentes soient adoptées au Nouveau-Brunswick.

Recommandation

2.80 Nous recommandons que le Ministère élabore une stratégie globale de gestion de la dette et la fasse approuver par le Cabinet.

Gestion des risques

- 2.81** Notre deuxième critère était: *le Ministère devrait clairement établir sa tolérance au risque.*
- 2.82** Notre troisième critère était: *le Ministère devrait soigneusement suivre et évaluer les risques inhérents à la structure de la dette de la province. Ces risques doivent être atténués dans toute la mesure du possible en modifiant la structure de la dette et en tenant compte des coûts correspondants.*
- 2.83** La mise en place d'une stratégie de gestion de la dette appropriée dépend de la tolérance du gouvernement au risque. Déterminer la **tolérance au risque** constitue donc un élément important de la gestion de la dette publique.
- 2.84** Le FMI définit la **tolérance au risque** comme le « degré de risque que les autorités sont prêtes à tolérer ». ¹⁰ La tolérance au risque peut évoluer au fil du temps en fonction de la taille du portefeuille de la dette publique ainsi que de la vulnérabilité du gouvernement aux conditions économiques et financières difficiles.
- 2.85** Afin de pouvoir déterminer sa **tolérance au risque**, un gouvernement devrait ¹¹ :
- établir et comprendre la nature des risques auxquels il fait face, puis évaluer sa sensibilité à l'évolution des conditions des marchés financiers;
 - déterminer la tolérance aux risques établis;
 - déterminer les mécanismes nécessaires à la mise en œuvre des décisions stratégiques;
 - créer et mettre en œuvre les processus nécessaires pour mener à bien le programme de gestion des risques.
- 2.86** Nous avons examiné le cadre des risques financiers du Ministère. Cet examen a permis de relever un certain nombre de risques financiers, de risques d'atteinte à la réputation et de risques budgétaires. Ces risques ont été bien décrits et documentés.

¹⁰ Directives pour la gestion de la dette publique, préparées par le personnel du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, décembre 2003

¹¹ Idem

2.87 Des objectifs ont été fixés pour limiter certains risques, par exemple :

[Traduction] *limiter les risques aux taux d'intérêt en limitant la dette à taux variable à 20 % de la dette émise à des fins provinciales et limiter le risque de change à 10 % du portefeuille total.*¹²

2.88 Définir ces cibles aide le Ministère à atteindre un de ses plus importants objectifs : gérer la volatilité du service de la dette afin que le gouvernement puisse atteindre son objectif en matière de certitude budgétaire.

2.89 Le Ministère surveille régulièrement ces objectifs pour veiller au respect des limites.

La tolérance au risque de la province n'a pas été établie

2.90 Ce cadre, cependant, ne permet pas de déterminer la **tolérance au risque** de la province quant à une variation acceptable du budget du service de la dette publique, découlant des fluctuations des marchés financiers, par exemple des changements liés aux taux d'intérêt.

2.91 Sans une **tolérance quantifiée au risque**, il est difficile d'établir des objectifs de gestion de la dette à long et à court terme. Il serait également impossible de mesurer si les objectifs ont été atteints.

Le comité de gestion des risques actuel a des rôles antagonistes

2.92 Nous avons de plus remarqué que le cadre a été approuvé par le Comité de gestion des risques, qui se compose d'employés de la Division de la trésorerie du ministère des Finances. Cette division est également chargée de la mise en œuvre du cadre.

2.93 Nous croyons qu'il n'est pas souhaitable que le cadre soit approuvé par un comité qui est également chargé de mettre en œuvre la politique; cette situation ne constitue d'ailleurs pas une pratique exemplaire en matière de gestion de la dette publique. Par exemple, en Colombie-Britannique, c'est un comité des risques qui se charge de surveiller le portefeuille de la dette. L'objectif principal de ce comité est d'établir des politiques de risque et des paramètres permettant d'équilibrer les coûts et les risques selon des normes de contrôle acceptables. Le comité des risques est composé du sous-ministre des Finances, du sous-

¹² Politique d'emprunt à long terme n° 2015-05-11 LTB, Division de la trésorerie, ministère des Finances

ministre de l'Environnement, du sous-ministre adjoint, du Trésor provincial ainsi que de membres des milieux financier et universitaire.¹³

- Recommandations**
- 2.94** Nous recommandons que le Ministère établisse la tolérance au risque de la province quant à une variation acceptable du budget du service de la dette publique, compte tenu des fluctuations des marchés financiers.
- 2.95** Nous recommandons que le Ministère crée un comité des risques, indépendant de la Division de la trésorerie et de la dette, chargé d'examiner et d'approuver toutes les politiques liées à la gestion des risques.
- Analyse de sensibilité**
- 2.96** Notre quatrième critère était : *le Ministère devrait effectuer une analyse de sensibilité en fonction de la volatilité des taux d'intérêt et d'autres conditions du marché.*
- 2.97** À certains moments, comme à l'émission et au renouvellement d'obligations, la variabilité des marchés financiers entraîne un changement du coût des fonds pour la province et donc des écarts potentiels des prévisions budgétaires liées au service de la dette publique. Il est important de très bien comprendre, grâce à une analyse rigoureuse fondée sur la volatilité du marché, les conséquences de tels changements.
- 2.98** Les analyses de sensibilité concernent en général les taux d'intérêt et les taux de change.
- 2.99** Le Ministère effectue actuellement chaque année une **analyse de sensibilité** pour les taux d'intérêt. Il calcule l'incidence d'une augmentation de 1 % des taux d'intérêt à long terme sur les coûts du service de la dette publique et les gains du fonds d'amortissement.
- 2.100** Le Ministère ne procède pas à une **analyse de sensibilité** des variations des taux de change, puisque son portefeuille ne contient pas actuellement de titres non couverts en devises étrangères.

¹³ www.fin.gov.bc.ca/PT/riskcomm.htm

- Le Ministère a effectué une analyse de sensibilité** **2.101** Nous avons conclu que le Ministère a effectué une **analyse de sensibilité** en fonction de la volatilité des taux d'intérêt.
- Test de résistance au stress du portefeuille de la dette** **2.102** Notre cinquième critère était : *pour évaluer les risques, le Ministère devrait régulièrement effectuer un test de résistance pour son portefeuille de dette, en fonction des chocs économiques et financiers auxquels la province est potentiellement exposée.*
- Test de résistance au stress : définition** **2.103** Un **test de résistance au stress** est un type d'analyse effectué en fonction de scénarios économiques extrêmement défavorables, dans le but de déterminer si les capitaux d'une organisation sont suffisants pour supporter les conséquences de ces scénarios.¹⁴
- 2.104** Les **tests de résistance au stress** ciblent certains risques, comme le risque de crédit, le risque de marché et le risque de liquidité, afin de comprendre ce que pourrait être la santé financière de la province dans les situations de crise. Les résultats des **tests de résistance au stress** dépendent des hypothèses formulées pour divers scénarios économiques, que le FMI décrit comme étant « improbables, mais plausibles ».¹⁵
- 2.105** Ce type d'évaluation est souvent réalisé à l'aide de modèles financiers allant de simples scénarios à des modèles plus complexes faisant appel à des techniques statistiques et de simulation sophistiquées.
- 2.106** Pendant la création de telles évaluations, les gestionnaires de la dette doivent tenir compte du risque que le gouvernement ne sera pas en mesure de refinancer sa dette et sera donc contraint de se retrouver en défaut de paiement. Les coûts à long terme sont donc beaucoup plus importants que les simples incidences sur le budget.
- 2.107** « En général, les modèles utilisés devraient permettre aux gestionnaires de la dette publique d'effectuer les types d'analyse de risques suivants:

¹⁴ Directives pour la gestion de la dette publique, préparées par le personnel du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, décembre 2003

¹⁵ How did Markets React to Stress Tests, document de travail de FMI, avril 2015

- Projeter les coûts futurs du service de la dette sur un horizon à moyen et à long terme, sur la base des hypothèses relatives aux facteurs influant sur la capacité à assurer le service de la dette, tels que : besoins de financement nouveaux, hypothèses concernant les taux d'intérêt et de change futurs;
- Établir un « profil de la dette » composé des indicateurs des principaux risques pour le portefeuille de dette existant et celui projeté sur l'horizon projeté;
- Calculer le risque des coûts futurs du service de la dette, tant financier que réel, en synthétisant les résultats de **tests de résistance au stress** formulés sur la base des chocs économiques et financiers auxquels le gouvernement et la province de façon plus générale sont susceptibles d'être exposés. Les risques sont en général mesurés, dans le cadre des scénarios de risque, comme la hausse potentielle des coûts du service de la dette par rapport au coût attendu;
- Résumer les coûts et les risques des autres stratégies possibles de gestion du portefeuille de la dette publique afin de fournir une base de réflexion à la prise de décision concernant les choix de financement futurs. »¹⁶

Le Ministère n'effectue pas de tests complets de résistance au stress

2.108 Nous avons déterminé que le Ministère n'a pas soumis le portefeuille de sa dette à un **test complet de résistance au stress**. L'actuel portefeuille de la dette provinciale est relativement peu risqué et ne contient pas de produits financiers complexes. Un **test complet de résistance au stress** aiderait cependant le Ministère à :

- mieux comprendre la concentration de certains risques au sein du portefeuille de la dette;
- déterminer les types de titres associés à des risques potentiels plus importants;
- relever les facteurs susceptibles d'avoir les effets les plus défavorables sur certains portefeuilles;
- créer une feuille de route pour gérer les risques lors d'imprévus.

¹⁶ Directives pour la gestion de la dette publique, préparées par le personnel du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, décembre 2003

- Recommandation** 2.109 **Nous recommandons que le Ministère effectue régulièrement un test complet de résistance au stress pour son portefeuille de dette, en fonction des chocs économiques et financiers auxquels la province est potentiellement exposée.**
- Pouvoirs liés aux opérations de la dette** 2.110 Notre sixième critère était: *le Ministère devrait établir clairement qui a le pouvoir d'emprunter et d'émettre de nouveaux titres, d'investir ainsi que d'entreprendre des opérations au nom du gouvernement.*
- 2.111 L'existence de bonnes pratiques de gouvernance constitue un élément important de la gestion de la dette, compte tenu de l'importance des portefeuilles de la dette provinciale.
- 2.112 En outre, les investisseurs et les organismes tiers concernés doivent avoir l'assurance que les gestionnaires de la dette sont légalement autorisés à représenter le gouvernement, et que le gouvernement appuie les opérations réalisées par ses gestionnaires de la dette.
- 2.113 Le pouvoir d'émettre de nouveaux titres de créances constitue une caractéristique importante du cadre juridique, qui est en général stipulé sous forme d'une loi autorisant l'emprunt à hauteur d'un montant fixé ou d'un plafond d'endettement.
- 2.114 La *Loi sur les emprunts de la province* permet au ministre des Finances d'emprunter à court et à long terme. Lorsque les emprunts sont préparés pour chaque émission d'obligations, le ministre en approuve les modalités (taux, échéances, etc.), à condition que ces modalités respectent les lignes directrices générales que le Cabinet a approuvées. Une trousse d'information est ensuite transmise au Cabinet pour informer ses membres des détails de l'emprunt à l'intérieur de 30 jours.
- 2.115 La *Loi sur les emprunts* de l'année en cours confère le pouvoir de contracter de nouveaux emprunts. Chaque loi permet d'approuver un certain nombre de nouveaux emprunts. Si la totalité du montant n'est pas immédiatement empruntée, le solde est reporté jusqu'à ce qu'on en ait besoin.
- 2.116 Nous avons constaté que le Ministère suit les lois en vigueur et s'assure d'obtenir les autorisations nécessaires avant d'effectuer des opérations.
- Le cadre législatif lié à la gestion de la dette est sain** 2.117 Nous avons conclu que le cadre législatif lié à la gestion de la dette est sain. Le Ministère s'assure d'avoir les autorisations nécessaires avant de réaliser des opérations.

- Produits de titres permis** 2.118 Notre septième critère était : *le Ministère devrait clairement définir, dans sa politique, les titres de créances permis et non permis.*
- 2.119 Nous avons pris connaissance de la Déclaration des politiques et des objectifs de placement pour le fonds d'amortissement général de la province. Cette déclaration indique clairement les actifs admissibles et les exigences en matière de diversification.
- Les politiques du Ministère ne précisent pas les titres que la province peut émettre* 2.120 En ce qui concerne les emprunts, les politiques ne précisent pas clairement les produits autorisés et les produits interdits.
- 2.121 Les instruments simples sont les plus couramment utilisés, comme les swaps de devises, les swaps de taux d'intérêt et les contrats de change à terme. Les produits complexes sont évités.
- 2.122 En l'absence d'indications claires sur les produits autorisés, il est risqué qu'une personne procède à une opération financière qui n'est pas conforme à la stratégie de faible risque du Ministère.
- Recommandation** 2.123 **Nous recommandons que le Ministère indique clairement, dans ses politiques d'emprunt, les produits de titres que la province peut ou non émettre.**
- Limites d'opérations à l'intention du personnel du Ministère** 2.124 Notre huitième critère était : *le Ministère devrait établir, pour chaque membre du personnel participant à des activités de gestion de la dette, des limites relatives aux opérations ainsi que les pouvoirs.*
- Des limites relatives aux opérations (en dollars) n'ont pas été établies pour chaque membre du personnel* 2.125 Comme nous l'avons indiqué précédemment, la Division de la trésorerie agit dans le cadre des paramètres des *lois sur les emprunts* annuels et de la *Loi sur les emprunts de la province*.
- 2.126 Un nombre restreint de membres du personnel de la Division de la trésorerie participe aux activités de gestion de la dette. Les opérations doivent être approuvées avant de pouvoir être réalisées. Il est peu probable que les opérations non autorisées soient traitées.
- 2.127 Il n'existe cependant pas de sous-limites pour les membres du personnel de la Division participant aux activités de gestion de la dette.
- 2.128 Fonctionner dans le cadre des lois en vigueur, mais sans sous-limites, procure essentiellement à tous les membres du personnel les mêmes limites et les mêmes pouvoirs conférés au ministre.

Sans l'existence de sous-limites pour chaque membre du personnel, il se peut que ces derniers prennent des risques indus ou réalisent des opérations contraires à la stratégie globale de gestion de la dette.

Recommandation 2.129 Nous recommandons que le Ministère précise, dans sa politique, les limites et les pouvoirs pour chaque catégorie de personnel autorisée à mener des opérations d'emprunt et de placement.

Transparence dans la gestion de la dette 2.130 Notre neuvième critère était : *le Ministère devrait régulièrement rendre publics les objectifs, lignes directrices et stratégies de gestion de la dette du gouvernement, ainsi que les besoins et les objectifs financiers à moyen terme, en ce qui concerne la composition de la dette, l'échéance moyenne et d'autres indicateurs.*

2.131 Les arguments pour la transparence quant à la gestion de la dette sont fondés sur deux prémisses principales¹⁷ :

- l'efficacité en la matière est susceptible d'être renforcée si le public a connaissance des instruments et des objectifs de la politique et si pour atteindre ces derniers les autorités font preuve d'une détermination crédible;
- la transparence peut améliorer la qualité de la gestion publique, du fait de l'obligation accrue de rendre compte imposée aux institutions publiques participant à la gestion de la dette.

2.132 Le gouvernement du Canada publie une stratégie de gestion de la dette qui énonce ses objectifs, sa stratégie et ses plans au chapitre de la gestion de ses emprunts sur les marchés intérieur et extérieur, de ses autres passifs financiers et de ses actifs connexes.

2.133 L'Office ontarien de financement, qui gère la dette de la province de l'Ontario, publie sur son site Web le programme d'emprunt pour les années à venir ainsi que les perspectives du programme d'emprunt à moyen terme.

2.134 Le gouvernement de la Colombie-Britannique a présenté, dans son budget 2014, sa stratégie de gestion de la dette

¹⁷ Directives pour la gestion de la dette publique, préparées par le personnel du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, décembre 2003

accompagnée d'objectifs stratégiques.

Les objectifs du Ministère liés à la gestion de la dette ne sont pas rendus publics

2.135 Le Ministère publie chaque année, dans le Volume I des comptes publics, des indicateurs de la santé financière, dont le ratio de la dette nette au PIB ainsi que le coût du service de la dette publique par rapport aux recettes totales.

2.136 Les politiques du Ministère définissent les objectifs de gestion de la dette. Nous croyons que le Ministère est en mesure de prévoir les besoins et les objectifs de financement à moyen terme, en ce qui concerne la composition de la dette, l'échéance moyenne et d'autres indicateurs.

2.137 Les objectifs du Ministère liés à la gestion de la dette ne sont pas rendus publics. En outre, aucune donnée prévisionnelle concernant le rendement du portefeuille de la dette n'est rendue publique.

2.138 Sans transparence, il est difficile, pour les législateurs et le public, d'évaluer l'efficacité des activités de gestion de la dette du Ministère et de tenir cette entité responsable de ce travail.

Recommandation

2.139 **Nous recommandons que le Ministère rende publics les objectifs, lignes directrices et stratégies de gestion de la dette du gouvernement, ainsi que les besoins et les objectifs financiers à moyen terme, en ce qui concerne la composition de la dette, l'échéance moyenne et d'autres indicateurs.**

Rapport public sur le portefeuille de la dette

2.140 Notre dixième critère était : *le Ministère devrait informer le public des rendements passé, actuel et prévu du portefeuille de la dette publique, y compris le coût de la dette.*

2.141 Les marchés financiers réagissent promptement aux nouvelles et aux événements et au sein des marchés les plus efficaces, les participants réagissent à l'information. Les acteurs du marché tentent toujours de reconstituer par déduction les renseignements non publiés. La plupart des gestionnaires de dette publient donc régulièrement les programmes des emprunts nationaux projetés.

Aucune donnée prévisionnelle concernant le rendement du portefeuille de la dette n'est rendue publique

2.142 Le Ministère publie, dans le Volume I des comptes publics, le rendement passé et actuel du portefeuille de la dette provinciale, ainsi que le coût de la dette.

2.143 Il ne donne cependant aucune information sur le rendement prévu du portefeuille de la dette provinciale. Cela permettrait d'améliorer la transparence et de favoriser une plus grande responsabilisation quant à la gestion de la dette publique.

2.144 Dans le chapitre VI des Perspectives économiques et revue financière annuelles de l'Ontario, le gouvernement de cette

province publie son plan d'emprunt annuel, ses perspectives d'emprunt à moyen terme, les niveaux d'endettement prévus ainsi que les ratios de la dette au PIB pour les trois prochains exercices.

Recommandation 2.145 Nous recommandons que le Ministère informe le public des prévisions de rendement du portefeuille de la dette de la province, dont le coût de la dette.

Rendre compte des nouvelles questions liées au niveau d'endettement 2.146 Notre onzième critère était : *le Ministère devrait régulièrement informer le gouvernement, en temps utile, des nouvelles questions liées à la viabilité de la dette.*

2.147 Plus la dette publique est élevée, plus il est probable que la politique budgétaire et la dette publique ne soient pas viables. Cela tient au fait que, toutes choses étant égales par ailleurs, une dette plus élevée nécessite un excédent également plus élevé pour la soutenir.

2.148 Bien qu'il incombe à l'autorité budgétaire de veiller à la prudence du niveau d'endettement, à savoir le gouvernement du Nouveau-Brunswick, les analyses des coûts et des risques du portefeuille de la dette que réalisent les gestionnaires de la dette peuvent contenir des renseignements utiles.

2.149 En outre, les gestionnaires de la dette jouent un rôle important quant à la composition de la dette, à travers leurs activités d'emprunt sur les marchés financiers pour le compte du gouvernement. Ces gestionnaires sont alors en contact direct avec les acteurs du marché. En observant le comportement des investisseurs sur les marchés primaires et secondaires, ainsi qu'en discutant avec les acteurs du marché, les gestionnaires de la dette peuvent obtenir des indications utiles quant à la volonté des investisseurs de détenir cette dette.

Des canaux de communication adéquats existent pour informer le gouvernement, en temps utile, de toute nouvelle préoccupation liée au niveau d'endettement

2.150 Nous avons constaté que la Division de la trésorerie et de la dette communique régulièrement avec le groupe chargé du budget en ce qui concerne les nouveaux besoins de financement ainsi que les rentrées et les sorties de fonds importantes inattendues.

2.151 Le sous-ministre adjoint responsable de la Division de la trésorerie et de la dette fait partie du groupe des cadres supérieurs du Ministère; par conséquent, des canaux de communication adéquats existent pour informer le gouvernement, en temps utile, de toute nouvelle préoccupation liée au niveau d'endettement.

Conclusion

2.152 Le Ministère adopte une pratique de gestion de la dette non complexe et relativement peu risquée. Il n'a cependant pas de stratégie globale de gestion de la dette approuvée et bien documentée.

2.153 Le Ministère peut en outre apporter des améliorations dans certains domaines, comme la gestion des risques, les opérations et les rapports publics, afin d'atténuer les risques potentiels liés à la dette publique.

Annexe I : La ville de Detroit s'est placée sous la protection de la loi sur les faillites en 2013

[Traduction]

La ville de Detroit, qui pendant des années a payé ses factures avec de l'argent emprunté, est la plus grande ville dans l'histoire des États-Unis à se placer sous la protection de la loi sur les faillites. Voici comment cette ville s'est enfoncée dans un gouffre financier et pourquoi elle connaît tant de problèmes.

QUE S'EST-IL PASSÉ?

Pendant des décennies, Detroit a payé ses factures avec de l'argent emprunté tout en ayant du mal à offrir à ses habitants les services de base. Alors qu'elle s'apprêtait à entrer en défaut de paiement pour une bonne partie de sa dette de plus de 14 milliards de dollars, elle bénéficie désormais d'une seconde chance grâce à une restructuration de sa faillite pilotée par les tribunaux. Le déficit budgétaire de Detroit, pour cette année seulement, est estimé à 380 millions de dollars et Kevyn Orr, le gestionnaire des mesures d'urgence nommé par l'État, a choisi la faillite plutôt que de détourner l'argent de la police, des pompiers et d'autres services afin de rembourser la dette. Cette stratégie permet de conserver les fonds afin que la ville puisse fonctionner, mais elle va détruire l'image de Detroit pendant des années. De plus, les créanciers ne touchent que quelques sous pour chaque dollar, et la stratégie en question met en danger les prestations de retraite de milliers de retraités de la ville.

POURQUOI CELA S'EST-IL PRODUIT?

Il a fallu des décennies de déclin pour mettre à genoux le géant industriel d'autrefois qui fournissait des voitures au monde entier. La ville avait atteint 1,8 million d'habitants dans les années 1950, grâce à un marché du travail florissant et de bons salaires pour construire des voitures qui se vendaient dans le monde entier. Comme beaucoup de villes américaines, cependant, la chute de Detroit a commencé à la fin de cette même décennie, pendant la construction des banlieues. Vinrent ensuite les émeutes de 1967, qui accélèrent le déplacement des blancs vers les villes situées au nord d'Eight Mile Road, considéré comme la ligne de démarcation raciale de la région. Parallèlement, les constructeurs d'automobiles commencèrent à ouvrir des usines dans d'autres villes, et l'augmentation des voitures importées du Japon mena à la réduction de la taille de l'industrie automobile américaine. Les prix de l'immobilier et les recettes fiscales ont chuté, la police ne pouvait pas contrôler un taux de meurtres qui ne cessait d'augmenter, et beaucoup de noirs appartenant à la classe moyenne ont fui la ville pour aller dans les banlieues plus sûres qui possédaient de meilleures écoles. En 2009, l'industrie automobile s'est effondrée, ainsi que toute l'économie, finissant par entraîner la ville dans un gouffre financier. La corruption du gouvernement dirigé par l'ancien maire, Kwame Kilpatrick, n'a fait qu'empirer les choses. Alors que l'exode se poursuivait, la population de Detroit est passée sous le million d'habitants (recensement de 2000).

Source : *Detroit and Bankruptcy: How A Once-Great American City Endured Decades of Decay*, de Tom Krisher et Dee-Ann Durbin, le *Huffington Post*, 17 septembre 2013

http://www.huffingtonpost.com/2013/07/18/detroit-and-bankruptcy-decay-how-went-bankrupt-why_n_3620004.html

Annexe I : La ville de Detroit s'est placée sous la protection de la loi sur les faillites en 2013

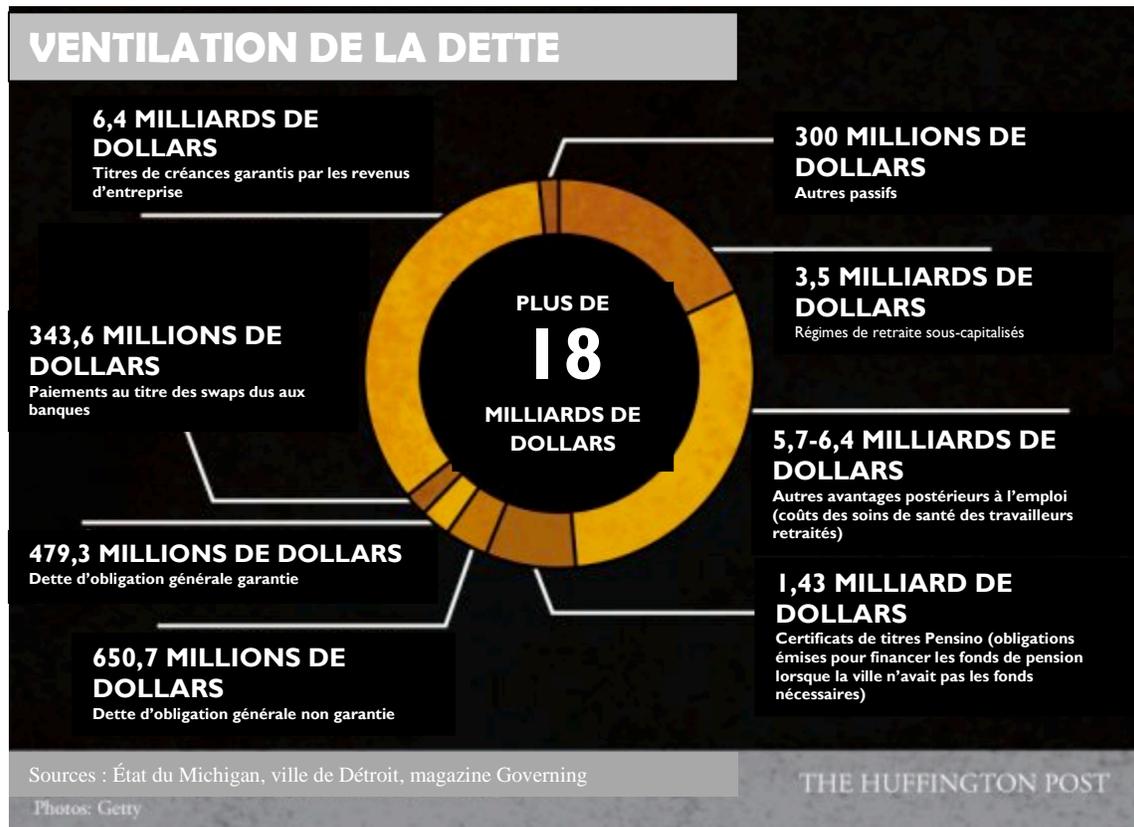
(suite)

[Traduction]

Quelle est exactement la dette de Detroit?

La Ville de Detroit estime qu'elle a une dette à court et à long terme de plus de 18 milliards de dollars, même qu'il pourrait s'agir ici d'une estimation modérée. La ville consacre actuellement 38 sous pour chaque dollar à la dette qu'elle a reçue en héritage, ou aux soins de santé des retraités, aux régimes de retraite et à d'autres coûts. Il s'agit de sommes qui ne peuvent donc pas être dépensées et dont les gens et les entreprises ont cruellement besoin, comme les pompiers, les policiers, l'entretien des parcs, le ramassage des ordures et l'éclairage des rues.

L'image ci-dessous propose une ventilation visuelle de la dette de Detroit.



Source : *The Only Detroit Bankruptcy Explainer You'll Need*, par Ashley Woods, *Huffington Post*, 24 juillet 2013 (non-audité)

http://www.huffingtonpost.com/2013/07/24/detroit-bankruptcy-chapter-9_n_3640734.html

Annexe II : Crise de la dette grecque – comment l'économie grecque est-elle devenue à ce point désastreuse?

Source : Dan Roberts, 6 mai 2010, tiré du Guardian

[Traduction]

À l'instar de nombreux pays, le gouvernement grec dépend de l'argent qu'il emprunte pour équilibrer son budget. La récession a compliqué cette façon de faire, car les recettes fiscales baissent à mesure que les prestations sociales augmentent. De plus, en Grèce, l'évasion fiscale est monnaie courante, et les retraites sont particulièrement généreuses. Soyons justes cependant : la plupart des grands pays développés ont actuellement recours aux dépenses publiques pour amortir le choc de la récession mondiale.

Les investisseurs ont malheureusement perdu confiance dans la capacité du gouvernement grec à maintenir un tel équilibre, exigeant ainsi des taux d'intérêt toujours plus élevés afin de compenser le risque de ne pas récupérer leur argent. Plus les coûts d'emprunt sont élevés, plus il est difficile pour l'économie grecque de s'en sortir.

Les choses ont commencé à échapper à tout contrôle lorsque les agences de notation ont classé la dette grecque dans la catégorie des « investissements spéculatifs », entraînant une telle augmentation des coûts d'emprunt que le pays a vu ses facilités de découvert internationales disparaître en un rien de temps. Craignant la faillite, la Grèce a dû se tourner vers l'Union européenne et le Fonds monétaire international (FMI) – prêteur de dernier recours – pour obtenir un prêt de remplacement de jusqu'à 120 milliards d'euros.

Cependant, en raison de l'opposition du gouvernement allemand et de l'orthodoxie du FMI à Washington, ce plan de sauvetage est assorti de conditions, c'est-à-dire un ensemble pénible de compressions dans le secteur public visant à rassurer les investisseurs internationaux que le gouvernement grec peut redevenir solvable.

L'ennui, c'est que la réaction traditionnelle du marché est compliquée par l'adhésion de la Grèce au club de la monnaie unique, c'est-à-dire l'euro. Cela signifie que le pays ne peut pas stimuler sa croissance en dévaluant sa monnaie, et qu'il n'est pas non plus en mesure de réduire encore plus ses taux d'intérêt, ce qui aiderait, car ces mesures relèvent de la Banque centrale européenne, à Francfort. Il est presque certain, cependant, que les compressions imposées au secteur public aggravent la récession du pays, en réduisant les recettes fiscales et en rendant encore plus difficile le remboursement de la dette à l'avenir.

Beaucoup d'investisseurs craignent que le seul moyen, pour la Grèce, de se sortir de ce cercle vicieux, est de se mettre en défaut de paiement et de faire cavalier seul, avec le risque de voir une telle situation se propager dans les autres pays européens qui sont endettés et de mettre l'euro en danger. Entre-temps, beaucoup de Grecs craignent que la politique du FMI ne fasse que prolonger l'agonie – et conduise le pays au bord de l'effondrement politique et économique.

<http://www.theguardian.com/world/2010/may/06/greek-debt-crisis-economy>

Annexe III : Définitions

Analyse de sensibilité : technique utilisée pour déterminer l'incidence des différentes valeurs d'une variable indépendante sur une variable dépendante particulière, dans un ensemble d'hypothèses données. Cette technique est utilisée avec certaines limites selon une ou plusieurs variables d'entrée, par exemple les conséquences sur le cours d'une obligation d'un changement de taux d'intérêt.

Gestion de la dette : la gestion de la dette consiste à établir et à mettre en œuvre une stratégie de gestion de la dette publique afin de mobiliser le montant de financement voulu et atteindre ses objectifs de coût et de risque.

Test de résistance au stress : un test de résistance au stress est un type d'analyse effectué en fonction de scénarios économiques extrêmement défavorables, dans le but de déterminer si les capitaux d'une organisation sont suffisants pour supporter les conséquences de ces scénarios.

Tolérance au risque : la tolérance au risque qu'un gouvernement est prêt à assumer peut évoluer au fil du temps en fonction de la taille du portefeuille de la dette publique ainsi que de sa vulnérabilité aux conditions économiques et financières difficiles.

Tolérance au risque quantifiée : tolérance au risque se rapportant à une variation acceptable du budget, compte tenu des fluctuations des marchés financiers comme les changements liés aux taux d'intérêt.

Chapitre 3

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Édifice du Centenaire

Contenu

Introduction.....	53
Contexte	54
Objectif.....	54
Résumé des résultats.....	54
Portée et approche	56
Recommandations.....	57
Conclusion.....	67
Annexe I – Images de l'édifice du Centenaire et de la Place Chancery	69
Annexe II – Exemples d'équipements mécaniques d'origine dans l'édifice du Centenaire.....	70
Annexe III - Ventilation des locaux occupés et vacants dans l'édifice du Centenaire en 2015.....	71

Ministère des Transports et de l'Infrastructure

Édifce du Centenaire

Introduction

- 3.1** Les infrastructures constituent un facteur clé pour assurer la croissance et la stabilité économiques futures. Le mandat du ministère des Transports et de l'Infrastructure consiste à « contribuer à l'économie et à la qualité de vie, au Nouveau-Brunswick, en fournissant et en maintenant des infrastructures durables (...) »
- 3.2** Plusieurs rapports récents de la vérificatrice générale ont examiné les activités du gouvernement en matière de gestion des infrastructures critiques de la province. Ces rapports ont visé notamment l'entretien des routes, les ponts et les écoles. Certains thèmes ou constats communs sont ressortis de ces rapports, tels que l'approche à court terme du gouvernement quant à la gestion des actifs de longue durée, le manque de planification et d'établissement des budgets pour tenir compte des coûts du cycle de vie complet des actifs, et l'incapacité de rationaliser les actifs non essentiels.
- 3.3** Le rapport final du 28 octobre 2011 du gouvernement intitulé « Projet de renouvellement du gouvernement #8 : Ententes relatives à l'utilisation de l'espace et à la mise en commun » souligne que « [Traduction] dans la plupart des organisations qui utilisent des bureaux, les coûts liés aux surfaces de bureaux représentent typiquement la plus grande dépense après celle des salaires du personnel ». Ce rapport indique également que la superficie totale des surfaces de bureaux du gouvernement n'a pas cessé de s'agrandir dans la province au cours des 44 dernières années.

Contexte

3.4 L'édifice du Centenaire, situé au 670, rue King à Fredericton, a été construit en 1966 et a ouvert ses portes pour fêter le centenaire du Canada en 1967. La construction de cet édifice figurait parmi plusieurs projets d'immobilisations achevés à travers le pays en partenariat avec le gouvernement fédéral. À l'époque, on pensait que le nouvel édifice permettrait de « simplifier l'efficience » du gouvernement. L'édifice se trouve au centre-ville de Fredericton, à côté de l'Assemblée législative. Il a centralisé les fonctions et les ministères du gouvernement qui se trouvaient à proximité de l'Assemblée législative.

3.5 Nous croyions comprendre que la Place Chancery, qui se trouve au 675, rue King, avait été construit pour remplacer l'édifice du Centenaire ou en permettre la remise à neuf complète. Cependant, après l'ouverture de la Place Chancery, nous avons constaté que l'édifice du Centenaire était toujours occupé en partie par des fonctionnaires et aucune démolition ni remise à neuf de l'immeuble n'avait eu lieu. Vous trouverez des images de l'édifice du Centenaire et de la Place Chancery à l'annexe I.

Objectif

3.6 Nos travaux avaient pour objectif de rendre un rapport sur la planification d'infrastructure que le gouvernement envisageait pour l'édifice du Centenaire à Fredericton, les conséquences financières connexes pour les contribuables de la province, et l'état actuel des installations.

Résumé des résultats

Objectif	
Soumettre un rapport sur la planification d'infrastructure envisagée par le gouvernement pour l'édifice du Centenaire à Fredericton, les conséquences financières connexes pour les contribuables de la province, et l'état actuel de l'installation.	
Questions	Nos constatations
1. <i>Quel est l'état actuel de l'édifice du Centenaire?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La vie utile de l'édifice est déjà révolue, et une remise à neuf majeure ou la démolition s'impose. • Il faudra complètement évacuer les lieux pour permettre une remise à neuf. • En date du mois d'août 2015, l'édifice était toujours occupé en partie, et on n'avait pris aucune décision ferme ni élaboré de plan définitif pour son avenir.

Résumé des résultats – (suite)

2. <i>A-t-on élaboré un plan complet, et ce plan s'aligne-t-il sur une stratégie globale?</i>	Oui, depuis 2004, le ministère des Transports et de l'Infrastructure a rédigé plusieurs options pour l'édifice du Centenaire, et a proposé notamment une stratégie globale pour les surfaces de bureaux du gouvernement provincial pour Fredericton.	
3. <i>Le Ministère a-t-il pris en considération une politique d'économie (dans l'ensemble, optimiser les coûts pour épargner de l'argent)?</i>	Oui, une partie de la stratégie proposée de 2010-2011 concernait des moyens de consolider les surfaces de bureaux et d'épargner de l'argent à long terme.	
4. <i>A-t-on présenté toutes les options, c'est-à-dire l'option et le coût éventuel de remettre la décision à plus tard, et a-t-on fait une recommandation?</i>	Non, les divers scénarios envisagés ne comprenaient pas l'option du statu quo, c'est-à-dire de ne rien faire ou les risques financiers possibles si on remettait une décision à plus tard.	
5. <i>Quelles sont les mesures ou décisions qui ont été prises?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une décision est prise en 2007 que la Ville de Fredericton construira la Place Chancery. En 2011, un nouvel immeuble de bureaux (Place-Chancery) a été acheté. On a abandonné l'idée de locaux temporaires pour privilégier un déménagement permanent. • En 2013, l'édifice du Centenaire a été vidé en partie. • En 2014, l'édifice du Centenaire a servi d'emplacement temporaire pour une nouvelle clinique de santé au centre-ville. • En 2015, aucune décision finale sur l'avenir de l'édifice du Centenaire n'a été prise. 	
6. <i>Est-ce que la décision et l'engagement de construire, puis d'acheter la Place Chancery comprenaient une décision et un engagement à l'égard de l'édifice du Centenaire?</i>	Non, pendant tout le processus, le Ministère a toujours favorisé l'approche d'obtenir l'approbation pour une « prochaine étape » à court terme.	
7. <i>Quelle en a été l'incidence financière?</i>	Coût en capital de la Place Chancery	54 millions de dollars
	Coût en capital estimatif de remettre à neuf l'édifice du Centenaire	60 millions de dollars
	Coûts d'exploitation de l'édifice du Centenaire	1 million de dollars par année
	Coût d'option de laisser des locaux vacants	3,2 millions de dollars par année
	Coût de la rénovation pour héberger temporairement la clinique de santé	218 000 dollars
	Économies estimatives sur une vie utile de 40 ans après la rénovation de l'édifice du Centenaire (pas encore atteint)	176 millions de dollars sur 40 ans

Résumé des résultats – (suite)

8. Pourquoi a-t-on décidé de ne pas vider l'édifice du Centenaire complètement?	<ul style="list-style-type: none"> • La Place Chancery n'avait pas assez de locaux pour tous les occupants de l'édifice du Centenaire. • Le Ministère n'a pas reçu les fonds nécessaires (2,4 millions de dollars) pour les frais de réinstallation et de rénovation de locaux convenables pour accommoder le personnel ne s'étant pas déplacé à la Place Chancery.
9. Pourquoi a-t-on permis à de nouveaux occupants de s'installer dans l'édifice du Centenaire alors qu'il devait être évacué?	Parce que l'édifice du Centenaire était toujours occupé en partie et qu'il n'y avait aucun plan définitif ni échéancier pour son avenir. Il était donc logique d'accueillir ces nouveaux occupants pour répondre aux besoins urgents du gouvernement provincial en matière de locaux au centre-ville de Fredericton.
10. Quelles ont été les autres incidences de l'exploitation continue de l'édifice du Centenaire?	Une plus grande superficie totale des surfaces de bureaux et la poursuite de l'exploitation d'un édifice inefficace à l'encontre même du plan d'action sur les changements climatiques du gouvernement.
Conclusion	
- Le gouvernement n'a pas suivi de plan d'infrastructure à long terme en ce qui regarde sa gestion des surfaces de bureaux.	
- Le gouvernement a mis l'accent sur des décisions à court terme.	
- Il y a eu neuf ans d'indécision du gouvernement quant à l'avenir de l'édifice du Centenaire qui continue de coûter des millions de dollars aux contribuables.	

Portée et approche

3.7 Au cours de la réalisation de nos travaux, nous avons :

- réalisé des entrevues avec le personnel du Ministère;
- inspecté le site lors de visites des lieux;
- examiné la documentation interne du Ministère ainsi que les décisions du gouvernement concernant la gestion de l'infrastructure de l'édifice du Centenaire.

3.8 Nous n'avons pas audité les plans ni l'analyse financière du Ministère. Notre but était de nous assurer que les plans et l'analyse existaient et avaient été préparés selon des normes raisonnables. Quant à la collecte des renseignements concernant l'état de l'édifice et de ses composants, nous nous sommes fiés aux informations fournies par des représentants du Ministère à partir de leurs connaissances techniques, y compris des rapports préparés par des experts tiers.

3.9 Certains renseignements financiers et statistiques que

contient le présent chapitre ont été compilés à partir d'informations fournies par le ministère des Transports et de l'Infrastructure. Ils n'ont fait l'objet d'aucun audit ni d'aucune autre vérification. Les lecteurs sont avertis que ces renseignements financiers et statistiques peuvent ne pas convenir à leurs fins.

3.10 Nous avons achevé nos travaux en août 2015. Nous n'avons pas effectué un audit de performance normalisé avec critères et objectifs d'audit dans ce cas-ci, car notre examen se limitait uniquement à l'édifice du Centenaire. Nous avons plutôt cherché à obtenir des réponses à une série de questions concernant la gestion des immobilisations de l'édifice du Centenaire. Les réponses que nous avons obtenues sont présentées dans les sections suivantes.

Recommandations 3.11 La pièce 3.1 présente un sommaire de nos recommandations.

Pièce 3.1 – Sommaire des recommandations

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de la mise en œuvre
<p>3.57 Afin de faciliter une décision du gouvernement quant à l'avenir de l'édifrice du Centenaire, nous recommandons que le Ministère soumette au gouvernement une analyse mise à jour des coûts des options potentielles pour l'installation, y compris l'option de ne rien faire.</p>	<p><i>Après la présentation d'un MCE en septembre 2015, on a demandé au Ministère de revenir devant le Conseil de gestion pour lui faire part d'options à jour pour l'Édifrice du Centenaire. Le Ministère collabore avec le ministère des Finances à la préparation de ces options qui seront présentées au Conseil de gestion au plus tard le 31 décembre 2015.</i></p>	<p>31 décembre 2015</p>
<p>3.58 Nous recommandons également que le Ministère applique un moratoire sur de nouvelles modifications ainsi que sur de nouveaux aménagements et occupants dans l'édifrice du Centenaire jusqu'à ce qu'une décision soit prise sur l'avenir de l'édifrice.</p>	<p><i>Ce moratoire est appliqué depuis le début de 2015.</i></p>	<p>Mesure mise en œuvre</p>
<p>3.59 En outre, nous recommandons que le Ministère mette en œuvre immédiatement l'option retenue par le gouvernement pour l'installation.</p>	<p><i>Prière de se reporter à la réponse à la recommandation 3.57. Cet automne, le Ministère inclut dans son projet de budget d'immobilisations des fonds pour finir de vider l'Édifrice du Centenaire et commencer les travaux associés à l'option retenue.</i></p>	<p>En attente de l'approbation du budget d'immobilisations de 2016-17</p>
<p>3.60 Nous recommandons qu'une autorité centrale unique au sein du gouvernement soit chargée d'exercer un contrôle sur la fourniture et la gestion de toutes les surfaces de bureaux du gouvernement, avec le mandat et l'autorité d'appliquer pleinement l'allocation des surfaces de bureau et les politiques d'acquisition.</p>	<p><i>Le Ministère accepte la recommandation et entend présenter des recommandations au Conseil de gestion d'ici le 31 mars 2016 afin de renforcer la Politique d'attribution des locaux qui figurent dans le Système de Manuel d'administration et d'autoriser le MTI à les faire appliquer intégralement.</i></p>	<p>MCE d'ici le 31 mars 2016</p>
<p>3.61 Nous recommandons que pour tout projet d'infrastructure à venir, le Ministère demande au gouvernement une approbation globale, portant notamment sur tout déclassement et toute disposition ou démolition d'infrastructures excédentaires, au lieu de continuer de recourir à un processus d'approbation fragmenté qui ne soit pas justifié par l'analyse de rentabilité originale.</p>	<p><i>La Politique de cession de biens réels (AD-6204) qui figure dans le Système de Manuel d'administration a été présentée au Conseil de gestion, qui l'a approuvée. La politique modifiée est assortie d'une disposition visant à réduire les coûts de possession associés à la cession de ces actifs au moyen d'un outil de détermination du seuil de rentabilité permettant de déterminer l'approche optimale à adopter pour les biens excédentaires comprenant un ou plusieurs bâtiments. Les coûts de cession d'actifs excédentaires sont maintenant également inclus dans le projet de budget d'immobilisations lorsque des mesures de remplacement sont recommandées.</i></p>	<p>Partiellement mis en œuvre</p>

Quel est l'état de l'édifice du Centenaire?

3.12 Dans son état actuel, l'édifice du Centenaire a franchi la fin de sa vie utile. Une rénovation complète s'impose si on veut que l'édifice serve de lieu sûr et sécuritaire pour les fonctionnaires.

3.13 Au mois d'août 2015, on a constaté les défauts suivants dans l'édifice du Centenaire :

- L'immeuble contient des quantités importantes d'amiante. L'amiante qui reste ne représente pas de danger immédiat pour les occupants si on la laisse telle quelle. On ne peut pas enlever l'amiante pendant que l'immeuble est occupé parce que cela entraînerait un risque sérieux pour la santé du personnel;
- La vie utile des systèmes mécaniques est déjà révolue, et il y a un risque que ces systèmes tombent en panne, entraînant des réparations d'urgence dispendieuses ou un déplacement des occupants à la dernière minute, ce qui coûterait cher également. Beaucoup de ces systèmes font partie des équipements d'origine (voir l'annexe II);
- On avait remplacé le système de refroidissement et la chaudière, mais ces deux éléments sont de nouveau à la fin de leur vie utile et doivent être remplacés encore une fois;
- L'édifice n'est pas écoénergétique. On constate des fuites d'air et d'eau dans le mur extérieur. Il en résulte une condensation et des dégâts d'eau sur les appuis de fenêtre intérieurs;
- L'édifice du Centenaire ne répond pas aux normes actuelles du code du bâtiment. Cette situation ne constitue pas une menace immédiate pour les occupants qui restent, mais comme c'est le cas pour beaucoup de vieux immeubles, toute rénovation devrait être accompagnée par une mise à niveau de l'édifice du Centenaire afin de respecter les normes actuelles du code du bâtiment. Un tel travail devrait comprendre une mise à niveau des systèmes de sécurité des personnes, ce qui comprend le système des gicleurs, ainsi que des modifications à la structure portante de l'immeuble.

3.14 L'édifice du Centenaire est toujours ouvert et occupé en partie (à 32 %; voir l'annexe III). Cependant, il faudra une évacuation complète des lieux avant d'effectuer les rénovations

qui s'imposent.

3.15 Pour répondre à des préoccupations et des plaintes concernant la qualité de l'air intérieur, on a effectué des évaluations de la qualité de l'air. Les essais effectués en 2013, et encore en 2015, ont indiqué que la qualité de l'air répondait à des normes acceptables.

3.16 L'édifice du Centenaire est chauffé à partir d'une installation de chauffage à la vapeur centralisée adjacente à l'immeuble. Cette installation de chauffage utilise une chaudière alimentée à l'huile avec réservoirs de stockage souterrains. Ce qui complique davantage la situation, c'est que plusieurs autres immeubles se servent du système de chauffage de l'édifice du Centenaire pour assurer leur propre chauffage à la vapeur. Ces autres immeubles comprennent notamment la Galerie d'art Beaverbrook, l'hôtel Crowne Plaza et l'édifice de l'Assemblée législative. Pour sa part, l'hôtel Crowne Plaza paie ou rembourse le Ministère pour l'usage qu'il en fait.

3.17 L'édifice du Centenaire se trouve dans le secteur protégé B du champ de captage de la ville de Fredericton. Par conséquent, il y a des restrictions sur les réservoirs de stockage d'huile souterrains. La province a bénéficié d'une exemption et doit continuer à demander cette exemption tant que l'édifice du Centenaire possède les réservoirs de stockage d'huile souterrains.

A-t-on élaboré un plan complet, et ce plan s'aligne-t-il sur une stratégie globale?

3.18 Oui. Au cours des dix dernières années, de nombreux rapports, documents d'information et notes de service ainsi que plusieurs versions d'un plan ont été produits.

3.19 Les points suivants résument les thèmes principaux de ces documents :

- l'édifice du Centenaire est arrivé à la fin de sa vie utile;
- une décision sur la question à savoir s'il faut remettre à neuf l'édifice ou plutôt le démolir s'impose;
- il faut que l'édifice soit évacué complètement que l'on décide de le démolir ou de le remettre à neuf;
- on peut réaliser des économies de coût net en remplaçant les surfaces de bureaux louées du secteur privé par des surfaces de bureaux dont le gouvernement est propriétaire.

3.20 Nous avons étudié des documents indiquant que le Ministère avait commencé à planifier et avait avisé le

gouvernement des enjeux dès 2004.

3.21 Pendant la planification initiale entre 2004 et 2006, on a fait une analyse des surfaces de bureaux disponibles à Fredericton. On a trouvé qu'il n'y avait pas un nombre suffisant de surfaces de bureaux à louer disponibles pour accueillir tous les occupants de l'édifice du Centenaire. On a fait la recommandation qu'un nouvel immeuble de bureaux soit construit ou acheté en partenariat avec le projet de développement du palais des congrès de la ville. Ce nouvel immeuble de bureaux devait servir de lieu temporaire pour accueillir le personnel de l'édifice du Centenaire pendant que ce dernier était remis à neuf.

3.22 En 2006, on a présenté au gouvernement un plan de haut niveau assorti d'options. On y proposait notamment un échéancier :

- 2006-2008 – construire un nouvel immeuble;
- 2008 – évacuer l'édifice du Centenaire;
- 2008-2010 – remettre à neuf l'édifice du Centenaire;
- 2010 – déménager les occupants dans l'édifice du Centenaire, car les baux des surfaces de bureaux du secteur privé étaient venus à expiration à Fredericton.

3.23 Cependant, le plan et l'échéancier n'ont pas été adoptés, et la décision a été remise à plus tard.

3.24 Le gouvernement n'a pas adopté de stratégie globale pour les surfaces de bureaux dans la ville de Fredericton, malgré le fait que le Ministère a présenté une ébauche de politique en 2010. Cette ébauche comprenait des objectifs spécifiques pour la construction de la Place Chancery et pour l'évacuation de l'édifice du Centenaire, ainsi qu'un plan pour réduire le coût global des surfaces de bureaux du gouvernement. Dans la stratégie, on cherchait aussi à s'occuper de plusieurs enjeux que le Ministère affrontait, notamment :

- une infrastructure vieillissante et des exigences de maintenance des immobilisations reportées;
- utilisation des lieux appartenant au gouvernement par des organisations non gouvernementales ou sans but lucratif;
- cession de propriétés excédentaires;
- besoins futurs du gouvernement en matière de surfaces de bureaux;
- pour les surfaces de bureaux du gouvernement, soit une politique d'acquisition, soit une politique de location;

- le développement durable.

3.25 La stratégie n'a pas été adoptée par le gouvernement. Dernièrement, on a présenté une stratégie quinquennale mise à jour, mais le gouvernement l'a modifiée pour se concentrer sur les travaux à court terme (période d'une année).

Le Ministère a-t-il pris en considération une politique d'économie (afin d'optimiser les coûts et épargner de l'argent globalement)?

3.26 Oui, le Ministère a cherché à plusieurs reprises à trouver un meilleur rapport coût-efficience en essayant de coordonner et de consolider les besoins en surfaces de bureaux à Fredericton et en déterminant l'allocation des locaux dont il est propriétaire ou locataire qui ait le meilleur coût-efficience.

3.27 En 2010-2011 on a préparé une analyse de rentabilité globale concernant l'avenir de l'édifice du Centenaire et les surfaces de bureaux loués à Fredericton.

3.28 Cette analyse a étudié les conséquences financières de six lignes de conduite potentielles depuis la démolition de l'édifice du Centenaire jusqu'à sa remise à neuf complète. L'analyse a présenté notamment des économies de coûts nets potentielles grâce à la consolidation de certaines surfaces louées dans de nouveaux locaux construits ou rénovés et dont le gouvernement est propriétaire.

3.29 L'option d'analyse de rentabilité qui a prédit le plus haut bénéfice financier net était de rénover complètement l'édifice du Centenaire, puis de déménager les bureaux gouvernementaux hors des vieux édifices résidentiels convertis et d'autres locaux loués au centre-ville de Fredericton et de les réinstaller dans l'édifice du Centenaire nouvellement rénové. L'analyse de rentabilité a prévu des économies de 176 millions de dollars sur la vie utile de 40 ans de l'édifice du Centenaire remis à neuf.

3.30 Les retards dans la construction de la Place Chancery et dans le déménagement des occupants de l'édifice du Centenaire, ainsi que le manque de décision définitive de la part du gouvernement, ont fait qu'aucune des économies projetées n'a été réalisée jusqu'à présent. Dans le plan, les échéances étaient cruciales, et les délais de construction et d'achèvement avaient été conçus au départ pour coïncider avec la date d'expiration naturelle des surfaces de bureaux louées au secteur privé. Parce qu'on n'a pas respecté les échéances du plan original, ces baux ont été reconduits et la fenêtre de possibilités pour ces économies projetées s'est refermée.

Est-ce que le coût d'option des retards a été pris en compte?

- 3.31** Non. Les plans présentés au gouvernement au cours des dix dernières années concernaient l'avenir de l'édifice du Centenaire et les surfaces de bureaux du gouvernement à Fredericton. Aucun des plans n'a analysé les risques et les coûts d'option de l'option « de ne rien faire ». Celle-ci a été en fait l'option retenue en raison de l'indécision du gouvernement.
- 3.32** Plus l'édifice du Centenaire continuera d'être occupé sans une remise à neuf, plus grande sera la probabilité qu'un système critique de l'édifice va faillir. Par exemple, la défaillance d'un composant du groupe de traitement de l'air, qui est nécessaire à la fois pour le chauffage et le refroidissement, entraînerait soit des réparations d'urgence très chères, soit un déplacement d'urgence du personnel, ce qui coûterait aussi très cher. Une telle réparation n'aurait plus de valeur résiduelle lorsque l'immeuble sera remis à neuf ou démoli par la suite.
- 3.33** De plus, une partie du rez-de-chaussée de l'édifice du Centenaire a été rénovée afin de servir de lieu temporaire pour la nouvelle clinique de santé du centre-ville de Fredericton, à un coût de 218 000 \$. Si l'édifice du Centenaire est remis à neuf, ou quand la clinique de santé déménage à son nouvel emplacement en 2016, les coûts de rénovation de 218 000 \$ seront des coûts irrécupérables ayant peu ou pas de valeur future.

Quelles sont les mesures ou décisions qui ont été prises?

- 3.34** À la fin de l'année 2007, le gouvernement a pris la décision finale de faire construire un nouvel immeuble de bureaux en partenariat avec la Ville de Fredericton. Cet immeuble, appelé Place Chancery, faisait partie du développement du palais des congrès au centre-ville. Le gouvernement devait louer l'immeuble avec une option de l'acheter à la Ville, et l'immeuble devait servir de lieu temporaire pour permettre l'évacuation de l'édifice du Centenaire.
- 3.35** Cependant, le Ministère n'a pas obtenu en même temps l'approbation d'un plan d'immobilisations à long terme pour les travaux sur le chantier de l'édifice du Centenaire. En conséquence, aucune décision finale n'a été prise concernant l'avenir de l'édifice du Centenaire, malgré le fait qu'on avait

fait un engagement de capital pour la Place Chancery.

- 3.36** En 2010, le gouvernement a confirmé que « [Traduction] la Place Chancery serait conçue comme lieu temporaire jusqu'à l'achèvement de la remise à neuf de l'édifice du Centenaire. » Cette déclaration a laissé entendre qu'on avait pris la décision de remettre à neuf l'édifice du Centenaire, bien que le Ministère n'ait pu trouver de dossier ou de référence pour une telle décision.
- 3.37** Par la suite, le gouvernement a décidé que le personnel à être déplacé à la Place Chancery depuis l'édifice du Centenaire y resterait en permanence. Ce changement de plan après que l'immeuble a été achevé en grande partie entraînait d'autres retards dans l'achèvement de la Place Chancery.
- 3.38** En mars 2011, le gouvernement a décidé d'acheter la Place Chancery.
- 3.39** En 2013, on a ouvert la Place Chancery, permettant une évacuation partielle de l'édifice du Centenaire.
- 3.40** En 2014, une clinique de santé du centre-ville a ouvert ses portes au rez-de-chaussée de l'édifice du Centenaire.
- 3.41** En 2015, le gouvernement a autorisé la somme de 2,4 millions de dollars sur deux ans pour les coûts de déménagement et pour les rénovations aux espaces gouvernementaux vacants et sous-utilisés afin de permettre aux occupants qui restaient (à l'exclusion de la clinique de santé) d'évacuer l'édifice du Centenaire. La clinique de santé était exclue du 2,4 millions car il existe un plan distinct pour le déménagement de la clinique à son emplacement permanent dans un édifice nouvellement construit.
- 3.42** Cependant, en août 2015, au moment où nous avons achevé notre travail, aucune décision finale n'avait été prise sur l'avenir de l'édifice du Centenaire.

Quelle en a été l'incidence financière?

- 3.43** Depuis plus de deux ans, le gouvernement a été le propriétaire de deux grands immeubles de bureaux au centre-ville de Fredericton et les a exploités. Cette situation n'a pas été accompagnée d'une réduction de la quantité de locaux loués au secteur privé afin de compenser l'augmentation des frais d'exploitation des immeubles ou d'une réduction du coût en capital du nouvel édifice. Il y a eu une diminution de 300 000\$, ou 23 %, aux frais d'exploitation annuels de l'édifice

du Centenaire, les apportant à un million de dollars (à l'exclusion des coûts de mazout d'installation de chauffage de 442 000\$ reliés au chauffage de la Galerie d'art, de la Législature et du Crowne Plaza).

- 3.44** Les surfaces de bureaux vacants dans l'édifice du Centenaire ont une valeur marchande d'environ 3,2 millions de dollars par an, selon le coût des surfaces de bureaux privées louées par le gouvernement. Au cours des deux ans depuis l'évacuation partielle de l'édifice du Centenaire, l'indécision du gouvernement a coûté aux contribuables 6,4 millions de dollars en économies sacrifiées.
- 3.45** Le coût d'immobilisation de la Place Chancery était autorisé au départ à 39 millions de dollars, plus 5 millions de dollars pour les coûts d'aménagement, soit 44 millions de dollars au total. En raison du changement d'usage et des retards dans l'achèvement de la construction de l'immeuble, les coûts d'aménagement capitalisés réels étaient de 14,6 millions de dollars, ce qui a fait monter le coût d'immobilisation total à 53,6 millions de dollars.
- 3.46** D'autres retards dans la prise de décision risquent d'augmenter encore le coût de la remise à neuf complète de l'édifice du Centenaire, qui est estimé actuellement à 60 millions de dollars. Ces augmentations ont été entraînées par des modifications au code du bâtiment et par des hausses du coût de la main-d'œuvre et des matériaux.

Pourquoi n'a-t-on pas complètement évacué l'immeuble?

- 3.47** L'immeuble de bureaux de remplacement, la Place Chancery, est plus petit que l'édifice du Centenaire, n'ayant que 140 000 pieds carrés. On devait compenser cette lacune en partie en demandant aux ministères de réduire leurs exigences en matière de locaux, en supprimant une cafétéria ainsi que de nombreuses salles de réunions et une tribune des journalistes. On devait combler le reste de la différence en obtenant d'autres emplacements pour les occupants qui resteraient et n'iraient pas à la Place Chancery. Tout cela était connu à l'avance et le Ministère a élaboré des plans en conséquence.
- 3.48** Cependant, jusqu'à 2015, le Ministère n'avait pas reçu le financement nécessaire (2,4 millions de dollars) pour rénover des locaux de rechange et déménager les occupants qui restaient et ne pouvaient pas être accueillis à la Place Chancery.

Pourquoi a-t-on permis à de nouveaux occupants de s'installer dans l'édifice du Centenaire alors qu'il était prévu de l'évacuer?

- 3.49** Parce que l'édifice du Centenaire était encore occupé en partie et on n'avait établi aucun plan ni échéancier définitif pour son avenir, l'immeuble est devenu le choix logique pour répondre à des besoins urgents du gouvernement provincial en locaux au centre-ville de Fredericton.
- 3.50** Par exemple, peu après le déménagement à la Place Chancery, le gouvernement cherchait un lieu temporaire au centre-ville de Fredericton pour y installer une clinique de santé. L'édifice du Centenaire avait des locaux vacants et était contrôlé par le gouvernement qui en était le propriétaire; il représentait donc l'option la plus opportune. En conséquence, une partie du rez-de-chaussée de l'édifice du Centenaire a été réaménagée à un coût de 218 000 \$ afin de servir de lieu temporaire pour la nouvelle Clinique de santé du centre-ville. Cette décision a été prise au niveau interministériel et ne relevait pas exclusivement du ministère des Transports et de l'Infrastructure.
- 3.51** Nous constatons que le Ministère est responsable des surfaces de bureaux du gouvernement, mais n'a pas de contrôle sur ceux-ci. Le Ministère élabore des stratégies, et on lui demande de gérer l'infrastructure pour en assurer l'efficacité et réduire les coûts, mais le Ministère n'a pas l'autorité pour faire respecter ces stratégies. Un problème récurrent qu'affronte le Ministère concerne des groupes ou ministères qui déménagent dans des locaux vacants créés par la rationalisation, à l'encontre des plans du Ministère.
- 3.52** Une observation semblable a été soulevée dans le rapport de 2011 sur l'utilisation des locaux et les accords de partage. On y a fait la recommandation relative à la gouvernance que « [Traduction] la structure de gouvernance devrait déterminer clairement une organisation unique qui serait responsable de la gestion des locaux utilisés par la province du Nouveau-Brunswick ». On ajoutait que cette organisation responsable devrait être dotée des pouvoirs et des outils nécessaires pour assurer le respect du plan global du gouvernement en ce qui concerne l'utilisation des locaux.

Quelles ont été les autres incidences de l'exploitation continue de l'édifice du Centenaire?

- 3.53** En faisant construire un nouvel immeuble et en manquant de faire quoi que ce soit pour l'ancien édifice, le Ministère ne

respecte pas certaines parties de son engagement pris dans le cadre de son plan d'action pour lutter contre le changement climatique. Par exemple :

- le gouvernement s'est engagé à faire respecter les normes en matière de locaux en vue de réduire l'encombrement du gouvernement en ce qui concerne ses besoins locaux globaux et installations connexes;
- Le gouvernement s'est aussi engagé à remplacer le mazout par des carburants plus propres comme le gaz naturel ou l'énergie renouvelable pour chauffer les édifices du secteur public. Or, l'édifice du Centenaire est toujours chauffé par un système de chauffage à l'huile.

Conclusion

- 3.54** Le gouvernement n'a pas suivi un plan de gestion des infrastructures à long terme pour ses surfaces de bureaux.
- 3.55** Une analyse de rentabilité a été élaborée pour justifier des dépenses en immobilisations et rationaliser les actifs et coût de bail connexes. Cependant, le gouvernement a manqué de mettre en œuvre complètement un plan à long terme, et a plutôt mis l'accent sur des décisions à court terme.
- 3.56** Il y a eu neuf ans d'indécision du gouvernement au sujet de l'avenir de l'édifice du Centenaire, qui continue de coûter des millions de dollars aux contribuables.

Recommandations

- 3.57** Afin de faciliter une décision du gouvernement quant à l'avenir de l'édifice du Centenaire, nous recommandons que le Ministère soumette au gouvernement une analyse mise à jour des coûts des options potentielles pour l'installation, y compris l'option de ne rien faire.
- 3.58** Nous recommandons également que le Ministère applique un moratoire sur de nouvelles modifications ainsi que sur de nouveaux aménagements et occupants dans l'édifice du Centenaire jusqu'à ce qu'une décision soit prise sur l'avenir de l'édifice.
- 3.59** En outre, nous recommandons que le Ministère mette en œuvre immédiatement l'option retenue par le gouvernement pour l'installation.
- 3.60** Nous recommandons qu'une autorité centrale unique au sein du gouvernement soit chargée d'exercer un contrôle sur la fourniture et la gestion de toutes les surfaces de bureaux du gouvernement, avec le mandat et l'autorité d'appliquer pleinement l'allocation des surfaces de bureau et les politiques d'acquisition.

3.61 Nous recommandons que pour tout projet d'infrastructure à venir, le Ministère demande au gouvernement une approbation globale portant notamment sur tout déclassement et toute disposition ou démolition des infrastructures excédentaires, au lieu de continuer de recourir à un processus d'approbation fragmenté qui ne soit pas justifié par l'analyse de rentabilité originale.

Annexe I : Images de l'édifice du Centenaire et de la Place Chancery

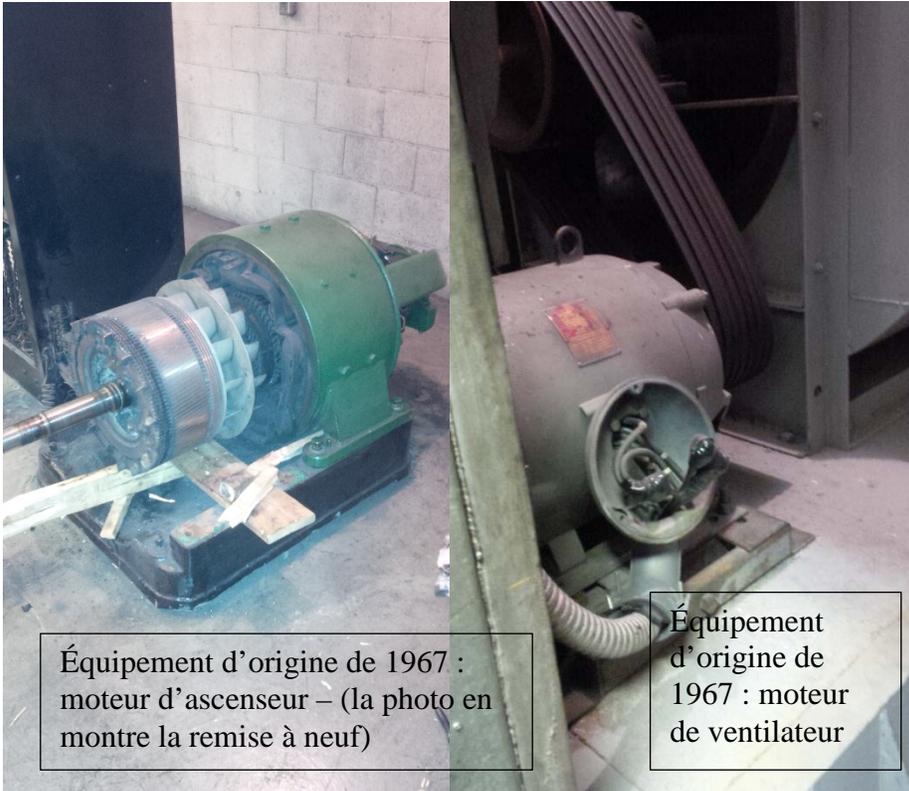


L'édifice du Centenaire



La Place Chancery

Annexe II : Exemples d'équipements mécaniques d'origine dans l'édifice du Centenaire



Équipement d'origine de 1967 :
moteur d'ascenseur – (la photo en
montre la remise à neuf)

Équipement
d'origine de
1967 : moteur
de ventilateur

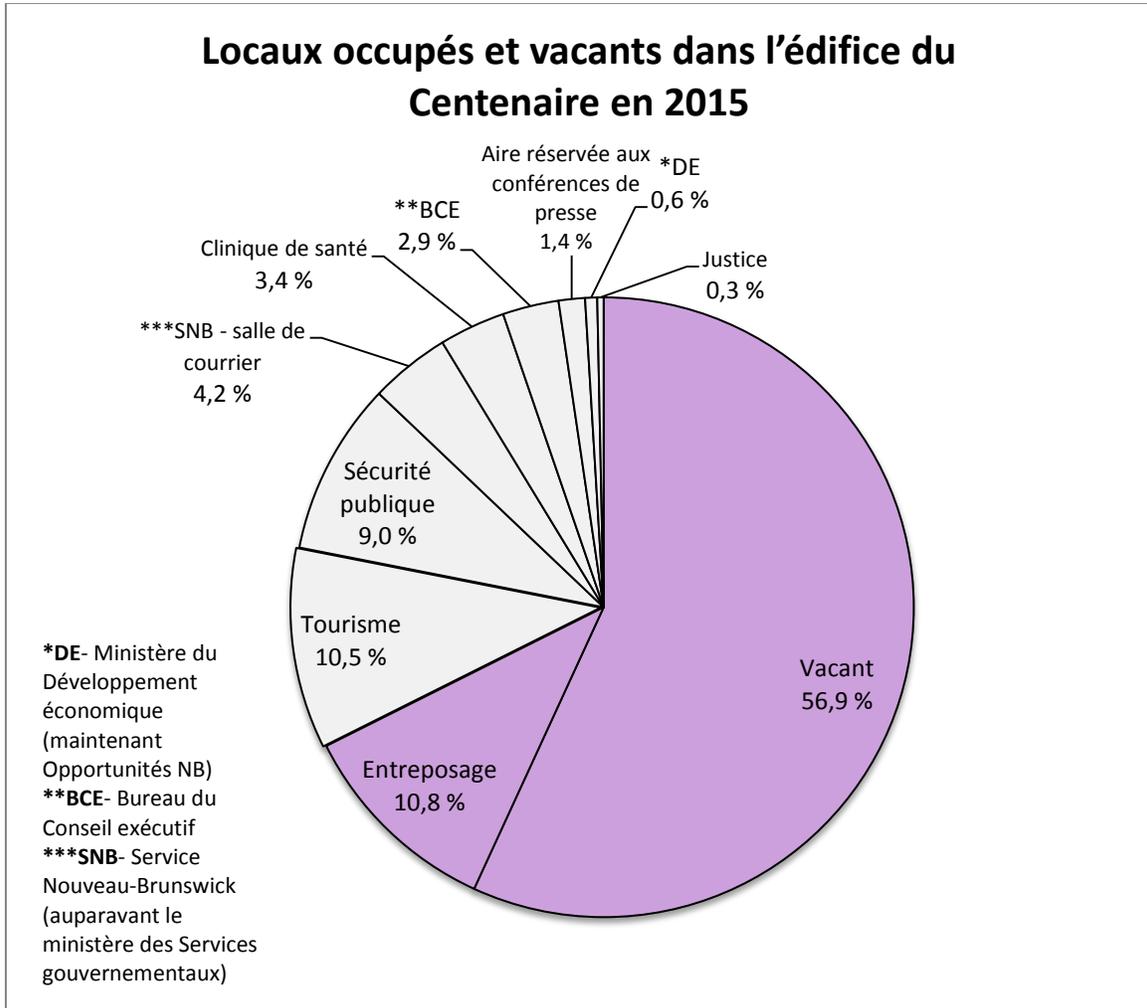


Équipement d'origine de
1967 : récipient sous
pression pour l'eau chaude
à la fin de sa vie utile



Équipement d'origine de
1967 : générateur de
réserve pour le chauffage et
l'éclairage

Annexe III : Ventilation des locaux occupés et vacants dans l'édifice du Centenaire en 2015



Source: Pièce préparée par le VGNB à partir des plans d'aménagement de l'édifice du Centenaire du ministère des Transports et de l'Infrastructure.

Chapitre 4

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

Contenu

Contexte	75
Résumé.....	75
Étendue et objectifs	77
Constatations détaillées	78
Observations générales sur la mise en œuvre de nos recommandations	96
Annexe A – Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans.....	99
Annexe B – Rapport d'état détaillé relative aux recommandations depuis 2011.....	107

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 d'audit des états financiers font l'objet d'un suivi annuel dans le cadre de notre processus d'audit des états financiers et ne sont pas abordées dans le présent chapitre. Voir la liste complète des rapports d'audit 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 progrès que les ministères, les commissions et les organismes de la Couronne nous ont communiqués relativement aux recommandations découlant de nos audits de performance formulées dans nos rapports de 2011, de 2012 et de 2013. Bien que nous ne disposions pas des ressources nécessaires pour vérifier chaque année l'exactitude de chaque réponse, nous avons examiné l'exactitude de toutes les réponses relatives à nos recommandations de 2011 et rassemblé puis résumé l'information envoyée par les ministères, commissions et organismes pour 2012 et 2013.

Résumé

4.4 De façon générale, nos résultats montrent que les ministères, les commissions et les organismes déclarent

avoir mis en œuvre environ 70 % (69 sur 98) des recommandations découlant de nos audits de performance formulées dans le rapport de la vérificatrice générale de 2011, de 2012 et de 2013.

- 4.5** Le pourcentage des recommandations issues du rapport de 2011 qui ont été mises en œuvre était de 63 %. Il semble, d'après les autodéclarations des ministères chargés de répondre aux recommandations dans nos rapports de 2012 et de 2013, que les pourcentages sur quatre ans pourraient en fin de compte se situer à un niveau comparable ou plus élevé pour 2012 et 2013.
- 4.6** Lors de notre examen de suivi de 2015 portant sur l'audit de 2011 des frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif, nous avons été déçus de constater que le Conseil exécutif ou l'Assemblée législative n'avaient pas encore mis en œuvre deux recommandations importantes. La mise en œuvre de ces recommandations est essentielle pour s'assurer que les députés puissent être tenus responsables des frais de bureau de circonscription.
- 4.7** Lors du suivi du chapitre *Entente sur le logement social de la SCHL* de 2011, nous avons remarqué qu'une recommandation importante n'avait pas été mise en œuvre. Plus précisément, nous avons recommandé que le ministère du Développement social établisse un plan à long terme afin de pouvoir répondre à l'avenir aux besoins en matière de logements sociaux dans la province. Compte tenu de la baisse attendue de l'aide fédérale et du vieillissement de l'infrastructure, la capacité du gouvernement à répondre aux exigences du programme reste menacée sans un plan à long terme.
- 4.8** Les recommandations formulées dans le chapitre de 2011 sur les Commissions provinciales d'épuration des eaux usées n'ont pas été toutes mises en œuvre. Celles qui ont été mises en œuvre, cependant, semblent avoir eu une incidence positive importante sur la gouvernance et la surveillance de la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton. De plus, les modifications apportées à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* ont amélioré la gouvernance de toutes les Commissions provinciales d'épuration des eaux usées.
- 4.9** Notre suivi portant sur le chapitre *Partenariat public-privé : école intermédiaire Eleanor W. Graham et école Moncton-Nord* nous a permis de constater que beaucoup de

nos recommandations ont été mises en œuvre. Nous continuons cependant à croire que le ministère des Transports et de l'Infrastructure devrait, en coopération avec les ministères des Finances et de l'Éducation, élaborer un système de gestion des actifs pour les écoles provinciales, conjointement avec la prise de mesures budgétaires visant à protéger le financement à long terme nécessaire à l'entretien adéquat des écoles de la province tout au long de leur vie utile.

4.10 Nous constatons qu'Opportunités NB et que le Bureau du Conseil exécutif ont déclaré qu'ils ont agi rapidement pour donner suite à un certain nombre des recommandations formulées dans notre audit de 2015 sur l'aide financière accordée à Atcon Holdings inc. et à l'industrie, quoique nous n'ayons pas vérifié cette information. Nous ferons un nouveau suivi en 2016 pour nous assurer que la mise en œuvre de ces recommandations progresse.

Étendue et objectifs

4.11 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 2015, nous suivons les progrès de la mise en œuvre des recommandations découlant de nos audits de performance de 2011, de 2012 et de 2013. Notre objectif est de déterminer le degré auquel les ministères, les commissions et les organismes ont avancé dans la mise en œuvre de 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.

4.12 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 gestion. Les ministères, les commissions et les organismes sont par ailleurs libres d'ajouter tout commentaires explicatifs qu'ils jugent nécessaire pour justifier leur évaluation.

4.13 Nous avons reçu toutes les mises à jour demandées.

4.14 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 2011. Les domaines étudiés étaient les suivants :

- Commission des eaux usées
- partenariat public-privé (PPP) : école intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord;
- paiements des bureaux de circonscription aux membres du Conseil exécutif et aux députés de l'Assemblée législative;
- Entente sur le logement social de la SCHL

4.15 Nous avons également rencontré les responsables d'Opportunités Nouveau-Brunswick pour être mis au courant des progrès liés à la mise en œuvre des recommandations de notre audit de 2015 sur l'aide financière accordée à Atcon Holdings inc. et à l'industrie.

Constatations détaillées

4.16 Cette section donne des détails sur le succès des ministères, commissions et organismes de la Couronne à mettre en œuvre les recommandations découlant des audits de performance que nous avons formulées en 2011, en 2012 et en 2013.

4.17 La pièce 4.1 présente l'état des recommandations par ministère, commission ou organisme. Ces informations permettent aux utilisateurs de rapidement déterminer les ministères, les commissions et les organismes ayant fait un bon travail quant à la mise en œuvre de nos recommandations. La pièce 4.2 fournit des détails supplémentaires au sujet de la mise en œuvre des recommandations par les ministères, les commissions et les organismes.

Pièce 4.1 – État de mise en œuvre des recommandations

Légende	
	100% des recommandations mises en œuvre
	75% - 99% des recommandations mises en œuvre
	50% - 74% des recommandations mises en œuvre
	< 50% des recommandations mises en œuvre

Pièce 4.1 – État de mise en œuvre des recommandations (suite)

	Date de publication du rapport et nom du projet	Année du rapport du VG		
		2015	2014	2013
Ministères				
Environnement et Gouvernements locaux	(2012) - Commissions de gestion des déchets solides	✓	▲	
	(2011) - Commissions d'épuration des eaux usées	▼	▲	▼
Assemblée législative/Bureau du Conseil exécutif	(2011) - Frais de bureau de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif	▼	▼	▼
Finances / Transports et Infrastructure	(2011) – Partenariat public-privé	▲	✓	▲
Services gouvernementaux	(2013) - L'approvisionnement en biens et services – phase I	▼		
Santé	(2012) - La cybersanté – Approvisionnement et conflit d'intérêts	▲	▲	
	(2012) - Assurance-maladie Paiements aux médecins	●	●	
Développement social	(2013) - Foyers d'accueil	✓		
	(2011) - Entente sur le logement social de la SCHL	▼	●	●
Transports et Infrastructure	(2013) - Ponts provinciaux	▼		
	(2012) - Plan de viabilité à long terme pour l'infrastructure	●	●	
	(2012) - Entretien des immobilisations routières	▲	▼	
Ministères divers	(2013) - Recouvrement des comptes débiteurs	●		
Sociétés de la Couronne				
Énergie N.-B.	(2013) - Remise à neuf de la centrale nucléaire de Point Lepreau – phase I	●		

Pièce 4.2 - État des recommandations découlant des audits de performance déclaré par les ministères, commissions et organismes

Ministère / commission / organisme	Sujet	Exercice	Recommandations découlant des audits de performance					% mises en œuvre
			Total	Non acceptée	Mises en œuvre	Acceptée / non mise en œuvre	N'est plus pertinente / ne peut être déterminé	
Environnement et Gouvernements locaux	Commissions de gestion des déchets solides	2012	13	0	13	0	0	100
	Commissions d'épuration des eaux usées	2011	7	0	4	3	0	57
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	6	2	2	75
Services gouvernementaux	Approvisionnement en biens et services – phase I	2013	9	0	6	3	0	67
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
Énergie NB	Remise à neuf de la centrale nucléaire de Point Lepreau – phase I	2013	1	0	0	1	0	0
Développement social	Foyers d'accueil	2013	11	0	11	0	0	100
Développement social	Entente sur le logement social de la SCHL	2011	2	0	1	1	0	50
Transports et Infrastructure	Ponts provinciaux	2013	13	0	8	5	0	61
Transports et Infrastructure	Plan de viabilité à long terme pour l'infrastructure	2012	1	0	0	1	0	0
Transports et Infrastructure	Entretien des immobilisations routières	2012	10	0	8	2	0	80
Ministères divers	Recouvrement des comptes débiteurs	2013	9	0	3	6	0	33
Totaux			100	0	69	29	2	70

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

4.18 La pièce 4.3 présente un résumé des résultats par exercice. Les ministères et les organismes ont déclaré avoir mis en œuvre 55 des 76 recommandations découlant des audits de performance, soit 72 %, formulées dans nos rapports de la vérificatrice générale de 2012 et de 2013. Pour 2011, à la lumière des rapports des ministères et des organismes et de notre propre examen de leurs évaluations, nous avons conclu que 14 de nos 22 recommandations, soit 63 %, ont été mises en œuvre. Les huit recommandations restantes ont été acceptées mais n'ont pas encore été mises en œuvre. Au moment du suivi de 2015, deux recommandations n'étaient plus pertinentes. Conformément à notre façon de procéder, c'est la dernière année que les recommandations de nos audits de performance de 2011 font l'objet de notre processus de suivi officiel. Cela dit, les secteurs de projet examinés en 2011 pourraient être considérés dans le cadre de futurs rapports d'audit de performance.

Pièce 4.3 - *Résumé de l'état des recommandations par exercice tel que l'indiquent les ministères, commissions et organismes*

Exercice	Recommandations					% mises en œuvre *
	Total	N'est plus pertinente / ne peut être déterminé	Mises en œuvre	Acceptée / non mise en œuvre	Non acceptée	
2013	43	0	28	15	0	65
2012	33	0	27	6	0	81
2011	24	2	14	8	0	63
Total	100	2	69	29	0	70

*exclut les recommandations qui ne sont plus pertinentes

Observations sur nos recommandations de 2011

4.19 La pièce 4.4 présente une liste complète des recommandations découlant de nos audits de performance de 2011 qui ne sont toujours pas mises en œuvre.

4.20 Les recommandations découlant de nos audit de performance de 2011 ont atteint la fin du cycle de suivi de quatre ans. Les projets compris dans le rapport de 2011 étaient les suivants :

- Commissions d'épuration des eaux usées
- Partenariat public-privé : école intermédiaire

Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord;

- paiements des bureaux de circonscription aux membres du Conseil exécutif et aux députés de l'Assemblée législative;
- Entente sur le logement social de la SCHL

4.21 Nous formulons, immédiatement à la suite de la pièce 4.4, d'autres observations sur ces quatre projets de 2011.

4.22 Nous encourageons les députés de l'Assemblée législative à prendre connaissance des recommandations découlant de nos audits de performance de 2011 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, les commissions et les organismes de la Couronne concernés.

Pièce 4.4 - Résumé de l'état des recommandations découlant des audits de performance de 2011 non mises en œuvre

Ministère / commission / organisme	Titre du chapitre	Exercice	Volume	Chapitre	Paragraphe	Recommandation	État
Environnement et Gouvernements locaux	Commissions d'épuration des eaux usées	2011	1	1	45	Nous recommandons également que le Bureau du Conseil exécutif modifie le document de politique provincial intitulé <i>Politique de nomination aux organismes, conseils et commissions du Nouveau-Brunswick</i> pour exiger la limitation de la durée des mandats de toutes les nominations par le gouvernement aux organismes, conseils et commissions.	Non mise en œuvre
		2011	1	1	47	Nous recommandons que le ministère de l'Environnement 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 : <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 prévu par la loi. 	Non mise en œuvre
		2011	1	1	59	Nous recommandons que les mesures nécessaires soient prises par le ministère de l'Environnement pour veiller à ce que les commissions d'épuration des eaux usées se conforment à la <i>Loi sur les achats publics</i> .	Non mise en œuvre

Pièce 4.4 - Résumé de l'état des recommandations découlant des audits de performance de 2011 non mises en œuvre (suite)

Ministère / commission / organisme	Titre du chapitre	Exercice	Volume	Chapitre	Paragraphe	Recommandation	État
Ministère des Transports et de l'Infrastructure et ministère des Finances	Partenariat public-privé : école intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord	2011	3	2	71	Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait documenter l'élaboration des hypothèses importantes utilisées dans l'analyse de l'optimisation des ressources, notamment l'évaluation de leur caractère raisonnable.	Non mise en œuvre
		2011	3	2	111	<p>Pour s'assurer que les écoles publiques appartenant à la Province sont bien entretenues tout au long de leur vie utile, le ministère de l'Approvisionnement et des Services, de concert avec les ministères des Finances et de l'Éducation, devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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; mettre en œuvre des mesures budgétaires pour protéger le financement à long terme requis pour l'entretien suffisant et continu des écoles. 	Non mise en œuvre
Bureau du Conseil exécutif et Assemblée législative	Frais de bureaux de circonscription des membres du Conseil exécutif et des députés de l'Assemblée législative;	2011	3	3	50	Nous avons recommandé que tous les frais de bureaux 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 œuvre
		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 œuvre
Développement social	Entente sur le logement social de la SCHL	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 œuvre

Environnement et Gouvernement locaux / Bureau du Conseil exécutif

Commissions d'épuration des eaux usées

4.23 L'objectif de cet examen était d'évaluer si les structures et les processus de gouvernance et de surveillance des commissions d'épuration des eaux usées du Nouveau-Brunswick sont adéquats. L'examen a principalement porté sur les trois plus importantes organisations.

4.24 Notre examen a révélé que les pratiques en matière de gouvernance et de reddition de comptes de la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton n'étaient pas efficaces. Nous avons de plus relevé des faiblesses de nature générale dans les pratiques de gouvernance applicables à toutes les Commissions d'épuration des eaux usées.

4.25 Notre examen a donné lieu à sept recommandations, c'est-à-dire six à l'intention du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et une à l'intention du Bureau du Conseil exécutif (BCE). Quatre des six recommandations faites au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux ont été mises en œuvre, tandis que la recommandation faite au BCE n'a pas été mise en œuvre. L'état des trois recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre est examiné ci-dessous.

4.26 Nous recommandons 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. »

4.27 La réponse définitive donnée par le BCO en 2015, relativement à cette recommandation, indiquait que cette dernière n'avait pas été mise en œuvre, puisqu'elle faisait savoir ce qui suit :

« [Traduction] *Étant donné que la plupart des lois fixent la durée des mandats des membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, cette question n'est pas expressément abordée dans le document de politique intitulé « Politique de nomination aux organismes, conseils et commissions du Nouveau-Brunswick.*

L'article 15.2 de la Loi sur l'assainissement de

l'environnement établit le cadre législatif des commissions. Le Ministère a modifié cet article en 2012 en fonction des recommandations formulées dans le Rapport de la vérificatrice générale sur les commissions d'épuration des eaux usées (2011). Ces modifications ont permis aux municipalités et aux communautés rurales de nommer leurs propres membres, ainsi qu'au ministre de procéder à des nominations pour les secteurs non constitué en municipalité ou en communauté rurale. Ledit article stipule également que les membres reçoivent un mandat renouvelable de quatre ans, mais qu'ils ne peuvent rester en fonction pendant plus de trois mandats consécutifs (12 ans en tout). La politique de nomination est en cours d'examen, et la limitation de la durée des mandats en fera partie. »

4.28 Bien que le gouvernement ait modifié la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* pour donner suite à certaines de nos recommandations, nous continuons de croire qu'une politique provinciale exigeant de saines pratiques de gouvernance prévoyant la limitation de la durée des mandats de toutes les nominations aux organismes, conseils et commissions, favoriserait davantage une application efficace et cohérente de ces pratiques à l'échelle provinciale.

4.29 Nous avons également recommandé « *que le ministère de l'Environnement 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 :*

- *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. »*

4.30 La réponse donnée par le Ministère en 2015 relativement à cette recommandation était : *mise en œuvre*. Le Ministère a

indiqué qu'il donne une orientation continue aux commissions d'épuration des eaux usées verbalement, sur demande et selon les besoins. Il n'y a pas de comptes rendus des réunions régulières ou des séances de formation avec les commissions, et le Ministère n'a pu fournir aucune documentation claire pour appuyer sa réponse.

4.31 Le Ministère a fourni des profils qu'il a créés et utilisés pour combler les postes vacants des commissions d'épuration des eaux usées dans les secteurs non constitués en municipalité ou en communauté rurale. Bien qu'il s'agisse d'une étape dans la bonne direction, nous avons conclu que la recommandation en question n'avait pas été mise en œuvre.

4.32 Nous recommandons enfin que *« les mesures nécessaires soient prises par le ministère de l'Environnement pour veiller à ce que les commissions d'épuration des eaux usées se conforment à la Loi sur les achats publics. »*

4.33 Le Ministère n'a pas mis en œuvre cette recommandation. Selon le Ministère, la *Loi sur la passation des marchés publics* ne s'applique pas aux commissions d'épuration des eaux usées.

4.34 Bien que le MEGL n'ait pas mis en œuvre toutes les recommandations que nous avons formulées, les changements qui ont été apportés semblent avoir eu une incidence positive importante sur la gouvernance et la surveillance de la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton. De plus, les modifications apportées à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* ont amélioré la gouvernance de toutes les Commissions provinciales d'épuration des eaux usées.

Transports et Infrastructure / Finances

Partenariat public-privé : école intermédiaire Eleanor W. Graham et école de Moncton-Nord

4.35 Les objectifs de notre audit étaient les suivants :

1. *Établir le processus par lequel on a déterminé que le projet des deux écoles pouvait se prêter à un partenariat public privé (PPP);*
2. *Évaluer 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.*

4.36 En ce qui concerne le premier objectif, « nous avons conclu

qu'il n'y avait pas eu de processus officiel pour appuyer la décision à l'effet que ce projet pouvait se prêter à un PPP ».

- 4.37** Nous avons conclu, pour notre deuxième objective, que « *les hypothèses importantes n'étaient pas toutes appuyées et documentées. Nous avons des préoccupations au sujet du caractère approprié de certaines hypothèses posées et de l'exactitude de la comparaison qui en a découlé entre les modes de réalisation PPP et traditionnel.* »
- 4.38** Depuis la fin de cet audit en 2011, la responsabilité relative aux projets d'immobilisations a été transférée au ministère des Transports et de l'Infrastructure (MTI). Le MTI et le ministère des Finances ont fourni des réponses aux recommandations, qui sont examinées ci-dessous.
- 4.39** Nous avons fait neuf recommandations au MTI et une recommandation au ministère des Finances suite à notre audit.
- 4.40** Des hauts fonctionnaires du MTI et du ministère des Finances ont indiqué qu'aucune approche PPP en matière d'approvisionnement n'a été entreprise depuis l'émission du rapport d'audit en 2011. Ils ont indiqué qu'un projet lié à la construction de deux foyers de soins à Moncton a été évalué comme étant un projet PPP potentiel mais le gouvernement a décidé de poursuivre un «autre mode d'approvisionnement», dont le résultat est un contrat de service à long terme. Le MTI ne pense pas que cette méthode constitue un PPP dans le contexte de notre rapport de 2011. On nous a fourni des documents sur l'évaluation du projet pour notre travail de suivi.
- 4.41** Suivant notre travail de suivi, nous avons découvert que deux projets de foyers de soins, soit à Moncton et à Miramichi, ont été annoncés, dans des communiqués de presse distincts par le gouvernement, comme étant des projets PPP en matière d'approvisionnement.¹
- 4.42** Lorsque nous l'avons soulevé avec le ministère, ils ont répété qu'à leur avis ces projets ne sont pas des partenariats public-privé. L'incohérence entre les communiqués du

¹ www2.gnb.ca/content/gnb/fr/nouvelles/communique.2015.05.0407.html
www2.gnb.ca/content/gnb/fr/nouvelles/communique.2015.10.0993.html

gouvernement et la position des hauts fonctionnaires des ministères de MTI et Finances est curieuse. Peu importe l'étiquette qu'on appose sur ces importants projets de constructions d'immobilisations et de livraison de services (PPP ou autre prestation de services), et étant donné la participation importante du secteur privé, les recommandations de 2011 devraient être suivies.

- 4.43** Nous avons l'intention de revoir la mise en œuvre de ces recommandations dans la prochaine année.
- 4.44** Notre examen a révélé que six de ces recommandations ont été pleinement mises en œuvre. Les quatre recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre sont examinées dans les paragraphes suivants.
- 4.45** Nous avons recommandé que *« 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. »*
- 4.46** Le ministère des Finances a donné la réponse suivante en 2015 : [Traduction] *« Le Ministère s'assurera que les approbations soient obtenues, conformément aux processus d'établissement du budget et d'approbation du gouvernement du Nouveau-Brunswick. »*
- 4.47** Nous avons de plus recommandé que *« le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait renseigner le public sur les informations clés au cours du processus PPP ».*
- 4.48** Dans sa réponse de 2015, le MTI a indiqué : [Traduction] *« Aucun PPP n'a été approuvé depuis la publication du rapport de la VG en 2012. Le gouvernement a ordonné au projet de foyer de soins [de Moncton] d'aller de l'avant avec l'émission d'une demande de proposition relative à la fourniture de soins aux personnes âgées. Les économies liées au projet n'ont pas justifié l'option location à bail/PPP. »*
- 4.49** Comme le Ministère a indiqué qu'il n'y a pas eu d'autres projets PPP depuis la publication de notre rapport initial en 2011, nous avons traité ces deux recommandations comme étant « ne peut être » pour le moment, aux fins du présent chapitre de suivi (étant donné l'état actuel des projets de foyers de soins).

- 4.50** Nous recommandions également, dans notre rapport de 2011, que « *le ministère de l'Approvisionnement et des Services documente l'élaboration des hypothèses importantes utilisées dans l'analyse de l'optimisation des ressources, notamment l'évaluation de leur caractère raisonnable.* »
- 4.51** Ce ministère a fourni la réponse suivante en 2015 :
[Traduction] « *le MTI a examiné l'analyse de rentabilisation de la construction et de l'exploitation des foyers de soins. L'examen a donné lieu à une évaluation et à une comparaison des hypothèses.* »
- 4.52** Nous avons examiné les documents d'évaluation et d'analyse de rentabilisation du projet des foyers de soins. Bien que ces documents présentent les hypothèses et les risques examinés dans l'évaluation, nous n'avons pas reçu de documents appuyant la formulation de ces hypothèses ou une évaluation de leur caractère raisonnable. Nous n'avons donc pas été en mesure de conclure que cette recommandation a été mise en œuvre.
- 4.53** Nous avons en outre formulé la recommandation suivante :
« *pour s'assurer que les écoles publiques appartenant à la Province sont bien entretenues tout au long de leur vie utile, le ministère de l'Approvisionnement et des Services, 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.* »
- 4.54** Le MTI a répondu en 2015, indiquant que cette recommandation était en partie mise en œuvre et que
[Traduction] « *le ministère des Finances évalue les besoins en capitaux pour entretenir l'infrastructure dans le cadre du processus de budget des immobilisations. Le MTI a créé une demande de gestion des actifs pour les toits des édifices appartenant à la province, dont les écoles publiques. Le financement du modèle fait partie du budget d'immobilisations de 2015-2016, dans le cadre des programmes d'entretien, pour s'assurer que les toits sont remplacés au moment optimal de leur cycle de vie. Pour améliorer le travail de planification, le MTI informera de plus le gouvernement sur les passifs de*

gestion des actifs lors des demandes d'approbation des nouveaux projets de construction. »

4.55 Après avoir pris connaissance des informations fournies par le MTI au sujet du modèle de financement des toitures, nous considérons que la première partie de la recommandation est partiellement mise en œuvre. Le Ministère n'a cependant pas mis en œuvre un système de gestion des actifs pour les édifices provinciaux.

4.56 Le ministère des Finances a de plus indiqué que chaque année, [Traduction] « *les exigences relatives à l'entretien de l'infrastructure sont évaluées dans le cadre du processus de budget des immobilisations,* » et qu'un plan d'immobilisations pluriannuel (de trois ans) fait partie du discours du budget. Ce ministère a de plus indiqué que « *les crédits budgétaires ne sont pas décidés au-delà de l'exercice budgétaire en question.* »

4.57 Cette réponse ne dit rien sur « *la protection d'un financement à long terme* » et n'indique pas non plus qu'une modification a été apportée au processus budgétaire pour « *l'entretien suffisant et continu des écoles.* » Nous avons donc conclu que la deuxième partie de la recommandation n'a pas été mise en œuvre.

4.58 Nous continuons de penser que la mise en œuvre de ces quatre recommandations aidera à faire en sorte que le modèle PPP soit seulement utilisé lorsque la province en bénéficie et que l'infrastructure en question soit adéquatement entretenue au cours de sa vie utile.

Assemblée législative et Conseil exécutif

Frais des bureaux de circonscription des députés de l'Assemblée législative et des membres du Conseil exécutif

4.59 Notre objectif dans le cadre de cet audit était de :

Déterminer si les paiements aux membres du Conseil exécutif ou aux députés de l'Assemblée législative, y compris les allocations, les remboursements et les frais connexes, étaient appuyés de manière appropriée et respectaient les dispositions législatives, les règlements, les politiques et autres lignes directrices.

4.60 Nous avons conclu que, même si les pouvoirs relatifs aux frais de bureau de circonscription étaient adéquats, les politiques et lignes directrices relatives à l'approbation, à la comptabilisation et à la présentation uniformes des frais de

bureau de circonscription ont besoin d'être améliorées. Nous étions notamment préoccupés par les pratiques de gestion et les procédures en place pour les frais de bureau de circonscription des ministres pris en charge par les ministères.

Deux importantes recommandations n'ont pas été mises en œuvre

4.61 Nous avons fait cinq recommandations à l'Assemblée législative et au Bureau du Conseil exécutif. Seules trois de ces recommandations ont à ce jour été mises en œuvre.

4.62 Dans notre rapport initial de 2011, 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...* »

4.63 L'Assemblée législative et le Bureau du Conseil exécutif nous ont envoyé les mises à jour suivantes en 2015.

[Traduction] *L'Assemblée législative continue de travailler avec le Bureau du Conseil exécutif pour faire progresser la mise en œuvre de cette recommandation.*

Nous avons étudié cette question en mai 2014. Certains aspects pratiques compliqués devaient cependant être examinés. Le leader parlementaire s'est vu ordonner de travailler avec le président de la Chambre et le Comité d'administration de l'Assemblée législative pour effectuer un examen des politiques et des procédures régissant le paiement des frais aux députés de l'Assemblée législative, et que le Cabinet soit de nouveau saisi de la question.

4.64 Nous nous préoccupons du fait que cette importante recommandation ne soit toujours pas mise en œuvre quatre ans après sa formulation. La mise en œuvre de notre recommandation aiderait en effet à faire en sorte que tous les députés respectent les lignes directrices relatives aux frais des bureaux de circonscription.

4.65 Nous avons également recommandé que « *l'Assemblée législative devrait publier un rapport public sur le total des frais de bureaux de circonscription réclamés par chaque député, que ces frais aient été payés par la greffière ou un ministère.* »

4.66 L'Assemblée législative a formulé la réponse suivante dans sa mise à jour de 2015 :

[Traduction] *Cette recommandation devrait être mise en œuvre une fois que les frais de bureaux de circonscription de tous les députés, y compris les membres du Conseil exécutif, sont remboursés par l'Assemblée législative. Comme nous*

l'avons indiqué précédemment, l'Assemblée législative collabore avec le Bureau du Conseil exécutif pour mettre ces changements en œuvre.

4.67 Nous comprenons que l'Assemblée législative attend la mise en œuvre de la recommandation précédente afin de faciliter la mise en œuvre de la recommandation en question. Étant donné cependant que rendre publics tous les frais de bureaux de circonscription des députés aboutirait à une meilleure reddition des comptes en la matière, nous recommandons fortement à l'Assemblée législative de mettre dès maintenant en œuvre cette recommandation.

Ministère du Développement social

Entente sur le logement social de la SCHL

4.68 Les objectifs de notre travail étaient les suivants :

1. *Préparer à l'intention de l'Assemblée législative une analyse de l'incidence financière sur le gouvernement provincial de la baisse de financement au titre de l'Entente sur le logement social de la SCHL.*
2. *Évaluer si le Ministère gère et administre les programmes conformément aux quatre exigences principales (mentionnées à la clause 6 b)) de l'entente concernant la gestion et l'administration du portefeuille. Ces exigences sont :*
 - *maintenir et appliquer les principes et les éléments clés de chaque programme du portefeuille;*
 - *veiller à ce que seuls les ménages ciblés soient admissibles aux avantages procurés par le financement de la SCHL;*
 - *établir des normes qui définissent ce qu'est un logement abordable, de taille convenable et de qualité convenable;*
 - *respecter toutes les exigences en matière de rapports prévues à l'entente.*

4.69 Nous avons conclu qu'une planification à long terme s'impose, accompagnée de politiques et de stratégies, pour permettre à la Province d'offrir et d'entretenir les logements sociaux dont le Nouveau-Brunswick a besoin à l'expiration de l'Entente sur le logement social en 2034. Selon notre analyse, comme l'incidence de la baisse de financement sera de plus en plus visible au cours des

prochaines années, il est essentiel pour le Ministère et le gouvernement provincial de trouver des solutions aujourd'hui en vue de surmonter les défis qui les attendent.

4.70 Nous avons également conclu que le Ministère a répondu à trois des quatre principales exigences que nous avons examinées en ce qui concerne la gestion et l'administration du programme. L'exigence d'effectuer une évaluation des programmes tous les cinq ans n'est pas respectée.

4.71 Nous avons fait deux recommandations dans notre chapitre de 2011, dont une seule a été mise en œuvre.

4.72 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.* »

4.73 Dans sa mise à jour de 2015, le Ministère indique que « [Traduction] *le travail se poursuit en ce qui concerne l'élaboration d'un plan à long terme relatif aux questions de délégation de l'Entente sur le logement social et de la dégradation des logements sociaux.* »

4.74 Nous sommes déçus de constater que cette recommandation n'a pas encore été mise en œuvre et tenons à souligner l'importance d'élaborer un plan à long terme pour que le Ministère puisse continuer à répondre à l'avenir aux besoins en matière de logements sociaux. Compte tenu de la baisse attendue de l'aide fédérale et du vieillissement de l'infrastructure, la capacité du gouvernement à répondre aux exigences du programme reste menacée sans un plan à long terme.

Opportunités Nouveau-Brunswick/Bureau du Conseil exécutif Aide financière accordée à Atcon Holdings inc. et à l'industrie (2015)

4.75 Les objectifs de cet audit, dont nous rendons compte dans notre rapport de mars 2015, étaient les suivants :

1. *déterminer si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon ;*

2. *recenser tous les organismes publics provinciaux qui accordent de l'aide financière à l'industrie et déterminer s'ils coordonnent leur aide afin de limiter l'exposition au risque de la province;*
 3. *déterminer si le Ministère a mis en œuvre les recommandations formulées dans le cadre des audits de performance antérieurs portant sur l'aide financière accordée à l'industrie que notre Bureau a effectués;*
 4. *déterminer si le Ministère rend compte publiquement du rendement de l'aide financière qu'il accorde.*
- 4.76** Compte tenu l'importance des fonds provinciaux non recouverts (près de 70 millions de dollars) relatifs à Atcon, nous pensons qu'il est important d'apporter des commentaires à un stade précoce sur les réponses du gouvernement quant à la mise en œuvre de nos recommandations.
- 4.77** La responsabilité relative à l'aide financière accordée à l'industrie incombe maintenant à Opportunités Nouveau-Brunswick (ONB), organisation nouvellement créée. Nous avons rencontré des représentants d'ONB en septembre 2015. Ils ont indiqué avoir fait appel aux services d'un expert-conseil du secteur privé afin d'examiner les pratiques de prêt actuelles pour ONB, en plus d'évaluer les réponses proposées aux recommandations de la vérificatrice générale.
- 4.78** Nous n'avons pas effectué de travaux d'audit de suivi concernant la mise en œuvre des recommandations reliées à Atcon.
- 4.79** Nous avons été heureux de constater que la nouvelle *Loi constituant Opportunités Nouveau-Brunswick*, promulguée le 1^{er} avril 2015, comprend des changements de dernière minute visant à répondre à certaines de nos recommandations, notamment en ce qui concerne les modifications aux modalités des sûretés en échange de l'aide financière qu'ONB accorde aux entreprises.
- 4.80** En général, nous sommes satisfaits de la réponse d'Opportunités Nouveau-Brunswick et du Bureau du Conseil exécutif concernant les 19 recommandations découlant du rapport de mars 2015. Cependant, il sera nécessaire d'effectuer des travaux de suivi à l'avenir afin de vérifier la mise en œuvre de nos recommandations.

Observations générales sur la mise en œuvre de nos recommandations

4.81 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. La pièce 4.5 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 4.5 - Mise en œuvre des recommandations découlant des audits de performance

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 %***	63 %****
2012	32	69 %***	81 %***	-
2013	43	65 %***	-	-
* S.O. car aucun suivi en 2010 ** Autodéclaré par les ministères, les commissions et les organismes avec confirmation par notre bureau dans le cas du ministère de la Justice et de la Consommation. *** Autodéclaré par les ministères, les commissions et les organismes. **** Autodéclaré par les ministères, les commissions et les organismes et examiné par notre bureau pour en vérifier l'exactitude.				

4.82 Plus de 62% des recommandations découlant des audits de performance ont été mises en œuvre au cours de chacune des dernières années, ce qui représente une amélioration par rapport aux pourcentages historiques de mise en œuvre. Nous ne sommes cependant pas satisfaits

de ce taux de mise en œuvre.

4.83 Nous sommes déterminés à poursuivre notre travail avec les ministères, les commissions 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, les commissions 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.

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.

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 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

Sylviculture (2015)

Ce chapitre détermine si le ministère s'acquitte de ses responsabilités pour améliorer la qualité et la quantité de l'approvisionnement futur en bois grâce à la sylviculture, et s'il obtient des services de sylviculture en tenant compte de l'économie et de l'efficacité.

Approvisionnement en bois des terres privées (2015)

Ce chapitre détermine si le ministère s'acquitte de ses responsabilités à l'égard de l'approvisionnement en bois des terrains boisés privés, et si la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick exerce une surveillance appropriée des offices de commercialisation des produits forestiers.

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

Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux (2015)

Ce chapitre détermine si le ministère de la Santé et les régies régionales de la santé disposent d'un programme de prévention et de contrôle des infections visant à protéger la population contre les infections nosocomiales.

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.

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 de la province.

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.

Opportunités NB

Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie (2015)

Ce chapitre évalue si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon. Il détermine également si les organismes publics provinciaux coordonnent leur aide financière à l'industrie afin de limiter l'exposition au risque de la province. De plus, il détermine si le ministère a mis en œuvre les recommandations fournies dans le cadre des audits de performance antérieurs portant sur l'aide financière à l'industrie de même que si le ministère rend compte publiquement du rendement de l'aide financière qu'il accorde.

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.

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.

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.

Régies régionales de la santé – Réseaux de santé Horizon et Vitalité

Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux (2015)

Ce chapitre détermine si le ministère de la Santé et les régies régionales de la santé disposent d'un programme de prévention et de contrôle des infections visant à protéger la population contre les infections nosocomiales.

Annexe B
Rapport d'état détaillé relatif
aux recommandations
depuis 2011

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	Bureau du Conseil exécutif	2011	1	1	45	Nous recommandons également que le Bureau du Conseil exécutif modifie le document de politique provincial intitulé <i>Politique de nomination aux organismes, conseils et commissions du Nouveau-Brunswick</i> 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 <i>Loi sur les achats publics</i>.</p>	Non 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.	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 adéquatément 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	Bureau du chef du service de l'information	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 :	Aucune mise à jour

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
La cybersanté– Approvisionnement et conflit d'intérêts	Bureau du chef du service de l'information	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. 	Aucune mise à jour

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	Nous recommandons que toutes les commissions affichent sur leur site Web de l'information redditionnelle à jour, dont, au minimum : <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	Nous recommandons que les commissions qui négocieront de futures ententes sur le transfert des déchets solides tiennent compte des points suivants : <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	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.	Non mise en oeuvre
Commissions de gestion des déchets solides	Environnement et Gouvernements locaux	2012	2	4	99	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.	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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre

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.	Mise en oeuvre
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. 	Mise en oeuvre
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.»	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre

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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Non mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre

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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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. 	Mise en oeuvre

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.	Non mise en oeuvre
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.	Non mise en oeuvre
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.	Non mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Non mise en oeuvre

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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
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.	Non mise en oeuvre

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	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.	Mise en oeuvre
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	118	Nous recommandons que le MSG [Ministère des Services gouvernementaux]: <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. 	Mise en oeuvre
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	129	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.	Mise en oeuvre

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	<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); • 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 'approvisionnement et des rapports de rendement des fournisseurs, et faire des examens périodiques de dossiers. 	Non mise en oeuvre
L'approvisionnement en biens et services – phase I	Services gouvernementaux	2013	2	4	171	<p>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.</p>	Non mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto déclaré
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.	Non mise en oeuvre
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 <i>Loi sur la sécurité du revenu familial</i> ou la <i>Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée</i>) aux fins du recouvrement de créances.	Non mise en oeuvre
Recouvrement des créances	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	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.	Non mise en oeuvre
Recouvrement des créances	Éducation postsecondaire, Formation et Travail	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.	Non mise en oeuvre
Recouvrement des créances	Développement économique (Opportunités NB)	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.	Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto déclaré
Recouvrement des créances	Agriculture, Aquaculture et Pêches	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.	Non mise en oeuvre
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.	Mise en oeuvre
Recouvrement des créances	Éducation et du Développement de la petite enfance	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.	Mise en oeuvre
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.	Non mise en oeuvre

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. 	Non mise en oeuvre
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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.	*

*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 2016.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto déclaré
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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.	*
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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.	*
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	2	77	Nous recommandons à Énergie NB : <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. 	*
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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.	*
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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.	*

*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 2016.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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.	*
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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.	*
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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 : <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. 	*
Remise à neuf de la centrale de Point Lepreau – phase II	Énergie NB	2014	2	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.	*
Interruption d'alimentation au centre de données	l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	2014	2	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.	*

*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 2016.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Interruption d'alimentation au centre de données	l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	2014	2	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.	*
Interruption d'alimentation au centre de données	l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	2014	2	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.	*
Interruption d'alimentation au centre de données	l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	2014	2	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.	*
Interruption d'alimentation au centre de données	l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	2014	2	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.	*
Interruption d'alimentation au centre de données	l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	2014	2	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.	*

*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 2016.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Interruption d'alimentation au centre de données	l'Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	2014	2	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.	*
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	38	Nous recommandons que le Ministère établisse des directives claires pour les demandes d'aide et que l'analyse documentée soit conservée dans le dossier de client pour s'assurer que les décisions soient étayées.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	39	Nous recommandons que le Ministère s'assure que toutes les demandes d'aide comprennent un formulaire de demande aussi complet et précis que possible et dûment préparé et signé par le client.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	41	Nous recommandons que le Ministère établisse des normes et des critères minimaux, comme le nombre d'emplois à être créés ou conservés par dollar avancé, pour être utilisés dans l'évaluation des demandes d'aide.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	45	Nous recommandons que le Ministère joigne une version complète des derniers états financiers audités aux mémoires présentés au Conseil exécutif demandant une aide financière.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	57	Nous recommandons que les considérations d'ordre financier incluses dans le mémoire présenté au Conseil exécutif précisent clairement l'incidence financière sur les comptes de la province, dont le besoin d'une provision pour perte.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	61	Afin d'améliorer la prise de décisions futures en matière de développement économique, nous recommandons que le Ministère quantifie les risques et les avantages pour la province afin d'établir clairement la valeur reçue pour le résultat du financement et trouver un équilibre entre celle-ci et le risque assumé par la province.	**

*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 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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	64	Nous recommandons que le Ministère établisse des lignes directrices pour la vérification des allégations et des hypothèses sous-tendant les projections incluses dans les demandes pour de l'aide financière.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	65	Nous recommandons que toutes les allégations en matière de création ou de maintien d'emplois, en lien avec la demande, soient faites par écrit, appuyées par la documentation et signées par un représentant de la société confirmant l'exactitude de la documentation et l'engagement de la société.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	72	Nous recommandons que le ministère, en collaboration avec d'autres, propose une mise à jour de la Loi sur le développement économique pour clarifier le pouvoir de modifier la sûreté.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	82	Dans le cas où cela améliorerait la sûreté prise par la province au regard des ententes de prêts, nous recommandons que le Ministère obtienne une évaluation indépendante des actifs lorsqu'ils sont donnés comme sûreté sur un prêt ou une entente de garantie, notamment lorsque la valeur est importante. Si de l'aide supplémentaire est demandée, le Ministère devrait réévaluer la valeur de ces actifs, car la valeur de réalisation de la sûreté pourrait être touchée.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	83	Lorsque des garanties personnelles sont données, nous recommandons que la province s'assure qu'il existe des éléments probants adéquats qui appuient la valeur de la garantie personnelle, comme quoi l'avoir net est suffisant pour protéger l'argent des contribuables.	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	85	Nous recommandons que le Ministère indique clairement dans le mémoire présenté au Conseil exécutif les sociétés et les particuliers impliqués dans des manquements antérieurs à l'égard de l'aide financière publique. Dans le cas d'une recommandation pour approuver de l'aide à une telle société ou à un tel particulier, la justification devrait être clairement établie dans le mémoire présenté au Conseil exécutif.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	95	Nous recommandons que le Ministère établisse un plafond sur le montant d'aide qui peut être accordé à une seule société ou à un groupe de sociétés apparentées et sur le niveau d'exposition de la province.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	96	Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre un processus par lequel l'aide financière accordée à l'industrie par tous les ministères et organismes publics soit surveillée pour déterminer l'ampleur de l'aide financière accordée par tous les mandataires au sein du périmètre comptable du gouvernement.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	97	À titre de mesure d'efficience et afin de rationaliser l'administration, nous recommandons que le ministère du Développement économique formule des recommandations au Cabinet visant à justifier le nombre d'entités provinciales qui offrent de l'aide financière à l'industrie.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	98	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif assume la responsabilité de coordonner la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport par tous les ministères et organismes qui accordent de l'aide financière à l'industrie.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	113	Nous recommandons que le Ministère présente dans son rapport annuel autant les résultats prévus que réels en matière de création d'emplois et de maintien d'emplois.	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	123	Nous recommandons que le Ministère fasse le suivi et présente un historique de 10 ans du rendement réel de l'aide accordée à l'industrie, selon l'analyse effectuée en 2010 par le Bureau du contrôleur.	**
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Développement économique (Opportunités NB)	2015	1	2	127	Nous recommandons que le Ministère établisse des buts, des objectifs et des cibles mesurables pour ses programmes d'aide financière accordée à l'industrie.	**

***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 2017.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	112	<p>Nous recommandons que les réseaux de santé Horizon et Vitalité combler les lacunes dans les pratiques de prévention et de contrôle des infections au sein de leurs programmes respectifs, dont celles indiquées à la pièce 2.9 telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • lavage des mains pas effectué lorsqu'il est requis en vertu de la politique, travailleurs de la santé portant des bagues et des bracelets, endroits avec affichage et gel désinfectant insuffisants; • déchets biomédicaux entreposés inadéquatement; • salles d'hémodialyse et d'oncologie surpeuplées, où les patients sont à risque élevé d'acquérir une maladie infectieuse; • aucun nettoyage effectué entre chaque patient traité dans une même chaise de chimiothérapie; • déficiences reliées à l'isolement (affichage, fournitures sur le chariot, utilisation de l'équipement de protection individuelle, etc.); • déficiences reliées au linge d'hôpital (linge propre qui arrive dans les hôpitaux inadéquatement couvert, camions de livraison du linge d'hôpital inadéquatement nettoyés, linge propre transporté dans l'hôpital sans être couvert, nettoyage et remplacement limité des housses des chariots de linge qui protègent le linge propre, stock excédentaire de linge d'hôpital, vêtements portés au bloc opératoire entreposés de façon non convenable, etc.); • couvercle de contenants de serviettes désinfectantes restés ouverts; • séparation inadéquate du matériel propre et du matériel souillé et lieu d'entreposage (linge propre entreposé dans des endroits non convenables, séparation inadéquate dans les unités de soins infirmiers et dans les unités de retraitement des instruments médicaux, matériel et fournitures de test entreposés dans les salles de bains des patients, paniers de linge sale placés à des endroits non convenables, etc.); • portes manquantes ou laissées ouvertes; • placement de patients de façon permanente dans des lits dans le corridor; • nettoyage, étiquetage et entreposage inadéquats du matériel partagé; • affichage insuffisant (entrées publiques) et étiquetage insuffisant (matériel propre et souillé, lieu d'entreposage, etc.); • secteurs où des travaux de construction sont effectués inadéquatement isolés des zones destinées aux patients (avec ventilation adéquate et affichage interdisant l'accès). 	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	113	Nous recommandons que les professionnels en prévention et contrôle des infections et tous les gestionnaires circulent régulièrement dans les hôpitaux afin de vérifier si les politiques et les normes sont respectées, de signaler les lacunes aux unités et de veiller à ce qu'elles prennent des mesures correctives. Les lacunes doivent être surveillées et signalées aux comités ou gestionnaires intéressés.	**
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	114	Nous recommandons que les professionnels en prévention et contrôle des infections ainsi que les gestionnaires de départements ou d'unités effectuent régulièrement des visites de site aux petits hôpitaux ne disposant d'aucun gestionnaire sur place. Ces visites permettront d'améliorer la surveillance des petits établissements. Elles permettront également aux membres du personnel de poser des questions et de relever les difficultés auxquelles ils font face.	**
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	115	Nous recommandons que les réseaux de santé Horizon et Vitalité assurent que tous les membres du personnel de l'ensemble des hôpitaux respectent les politiques de prévention et de contrôle des infections.	**
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	146	Nous recommandons que le ministère de la Santé, en consultation avec les réseaux de santé Horizon et Vitalité, élabore une stratégie et un programme provinciaux de prévention et de contrôle des infections à l'intention de l'ensemble des hôpitaux du Nouveau-Brunswick. Ceux-ci doivent se pencher sur les pratiques de base et les précautions supplémentaires. Le programme provincial doit notamment comprendre les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • des politiques, normes et pratiques provinciales documentées relatives à la prévention et au contrôle des infections; • une stratégie de surveillance du respect des normes en matière de contrôle des infections; • une stratégie complète d'hygiène des mains. 	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	147	Nous recommandons que les réseaux de santé Horizon et Vitalité embauchent suffisamment de ressources pour leur programme afin de d'assurer que toutes les zones aient accès à des professionnels en prévention et contrôle des infections (PCI), des spécialistes et du personnel de soutien administratif.	**
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	148	Nous recommandons que le réseau de santé Vitalité exige que ses PCI obtiennent une formation spécialisée en prévention et contrôle des infections.	**
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	149	Nous recommandons que les réseaux de santé Horizon et Vitalité corrigent les écarts au sein de leurs programmes respectifs, dont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> • écarts dans la compréhension des pratiques appropriées et des standards des PCI; • variations d'une zone à l'autre du travail des PCI; • écarts quant aux blouses d'isolement. 	**
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	180	Nous recommandons que les réseaux de santé Horizon et Vitalité améliorent la surveillance de la conformité aux normes de prévention et de contrôle des infections, y compris la surveillance des pratiques de base. Il s'agit notamment d'établir des politiques et procédures pour ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> • vérification uniforme et impartiale de l'hygiène des mains, de quantité appropriée et dans toutes les zones des hôpitaux; • vérification des bijoux et des ongles des travailleurs de la santé afin d'assurer le respect de la politique d'hygiène des mains; • vérification de la gestion du linge d'hôpital, y compris des camions de livraison; • vérification de la gestion des déchets, quel que soit leur type; • vérification du matériel partagé (p. ex. nettoyage et entreposage adéquats). 	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseaux de santé Horizon et Vitalité et ministère de la Santé	2015	2	2	202	Nous recommandons que le ministère de la Santé et les régies régionales de la santé améliorent leur communication au public des renseignements sur l'efficacité des programmes de prévention et de contrôle des infections en rendant des comptes sur l'hygiène des mains et les autres indicateurs de rendement des programmes de prévention et de contrôle des infections.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	76	Nous recommandons que le Ministère respecte un cycle réglementé et prévisible de planification de la gestion des forêts et s'assure de respecter la Loi sur les terres et forêts de la Couronne en obtenant de chaque titulaire de permis les plans d'aménagement forestier révisés tous les cinq ans.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	83	Nous recommandons que le Ministère obtienne régulièrement les plans d'aménagement forestier pour toutes les tenures libres industrielles qui sont gérées par des titulaires de permis de coupe sur les terres de la Couronne et compare les niveaux de sylviculture entre les tenures libres et les terres de la Couronne.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	104	Nous recommandons que le Ministère complète et mette au point un manuel de sylviculture comprenant des normes de rendement fondées sur les pratiques exemplaires.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	105	Nous recommandons que le Ministère fasse respecter les normes d'aménagement forestier et apporte des modifications ou fasse des exceptions seulement à la lumière de nouvelles connaissances scientifiques et de l'analyse des effets des traitements passés.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	106	Nous recommandons que la zone des forêts de la Couronne faisant l'objet d'une coupe à blanc soit réduite au profit de traitements autres que la coupe à blanc selon la stratégie de gestion des forêts mise à jour intitulée « Stratégie de gestion des forêts de la Couronne - Mettre nos ressources à l'oeuvre. »	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	118	Nous recommandons que le Ministère continue le programme de surveillance annuelle de sylviculture et soumette à des contrôles cohérents les services de sylviculture obtenus.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	122	Nous recommandons que le Ministère effectue les évaluations de rendement des titulaires de permis tous les cinq ans conformément à la Loi sur les terres et forêts de la Couronne.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	123	Nous recommandons que le Ministère vérifie les données d'évaluation pour l'intégralité et l'exactitude.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	131	Nous recommandons que le Ministère contrôle les résultats des traitements sylvicoles au fil du temps et tienne les titulaires de permis responsables au moyen de mesures fondées sur le rendement.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	132	Nous recommandons que les renseignements déclarés par les titulaires de permis soient vérifiés pour l'intégralité et l'exactitude.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	142	Nous recommandons que le Ministère rende des comptes régulièrement à l'Assemblée législative et au public sur l'état des forêts du Nouveau-Brunswick et sur son aménagement.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	143	En attendant l'élaboration et la publication d'un rapport consolidé sur l'état des forêts par le Ministère, nous recommandons que les plus récents plans d'aménagement forestier de tous les titulaires de permis de coupe sur les terres de la Couronne soient mis à la disposition de l'Assemblée législative et du public.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	158	Nous recommandons que le Ministère ait recours à un modèle de retombées économiques lorsqu'il analyse l'affectation des ressources pour les activités du programme de sylviculture.	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	159	Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre une recommandation formulée antérieurement par le Comité spécial de l'approvisionnement en bois de s'engager, tous les cinq ans, envers un niveau de financement de la sylviculture jugé suffisant pour atteindre les objectifs relatifs à l'exploitation du bois et à l'exploitation des produits non ligneux.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	163	Nous recommandons que le Ministère, en consultation avec le Bureau du contrôleur, calcule et comptabilise la valeur de l'actif que constitue le bois de la Couronne dans le rapport annuel du Ministère et la réévaluation pour refléter les récoltes, les travaux de sylviculture et les autres changements. Cette évaluation permettra de quantifier l'incidence des décisions prises par la direction.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	167	Nous recommandons que le Ministère inclue les besoins de régénération à long terme des forêts de la Couronne et les tendances des récoltes pour appuyer la répartition du financement de la sylviculture.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	181	Nous recommandons que le Ministère compare régulièrement les taux de sylviculture à ceux des autres administrations en plus d'utiliser le modèle de prévision des coûts.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	182	Nous recommandons que le Ministère exige que les titulaires de permis lui fournissent un rapprochement des coûts réels engagés pour les services de sylviculture effectués sur les terres de la Couronne et les taux versés et que les économies réalisées soient partagées proportionnellement entre la Couronne et le titulaire de permis.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	194	Nous recommandons que l'ensemble de rapports uniformisé préparé par l'office de commercialisation des produits forestiers comprenne un rapprochement entre les états financiers audités et le tableau du financement des travaux de sylviculture et les coûts connexes.	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	196	Nous recommandons que le Ministère s'assure qu'une entente d'aménagement forestier soit signée par tous les titulaires de permis actuels afin de s'assurer de la conformité avec la Loi sur les terres et forêts de la Couronne.	**
Sylviculture	Ressources naturelles	2015	2	3	206	Nous recommandons que la province adopte une entente de partage des coûts plus équitable pour les travaux de sylviculture qui reconnaît les avantages directs réalisés par les entreprises forestières.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	96	Nous recommandons que le Ministère se conforme à la Loi sur les terres et forêts de la Couronne et les règlements pour s'acquitter de ses responsabilités liées à l'approvisionnement proportionnel et le rendement continu. Si les principes actuels d'approvisionnement proportionnel et de rendement continu requis en vertu de la Loi ne sont plus pertinents ou en vigueur, le Ministère devrait apporter des modifications à la Loi et aux règlements afin de faciliter l'accomplissement de son mandat.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	105	Nous recommandons que le Ministère établisse une politique en matière de rendement continu, fixe des objectifs et des cibles mesurables et surveille son rendement pour assurer un rendement continu des terrains boisés privés et en rende compte publiquement.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	113	Nous recommandons que le Ministère mette en place une seule entente en matière de sylviculture sur les terrains privés pour tous les offices de commercialisation afin de limiter le dédoublement des efforts.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	124	Nous recommandons que le Ministère établisse des buts et des objectifs distincts par rapport auxquels il mesure sa réussite dans la réalisation de son mandat à l'égard des terrains boisés privés. En outre, nous recommandons que le Ministère établisse des buts et des objectifs pour le programme de sylviculture pour les lots boisés privés afin de mesurer les avantages du programme pour la province.	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	128	Nous recommandons que le Ministère rende compte publiquement des buts, objectifs, cibles de rendement et des résultats réels de ses travaux et programmes à l'égard de l'approvisionnement en bois des terres privées. La reddition de comptes devrait inclure des explications pour les écarts entre le rendement prévu et réel.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	149	Nous recommandons que la Commission établisse des profils et des critères par rapport auxquels les candidats potentiels peuvent être évalués.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	154	Nous recommandons que la Commission fasse des demandes de candidature de sorte que les nominations de membres soient échelonnées pour favoriser la continuité.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	159	Nous recommandons que le Ministère examine le mandat et le rendement de la Commission pour s'assurer que les objectifs du gouvernement à l'égard des activités de la Commission soient atteints et que le rôle et les responsabilités de celle-ci soient bien communiqués et compris.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	161	Nous recommandons que la Commission examine ses politiques et procédures actuelles en matière de gouvernance et les compare à la politique de nomination aux organismes, conseils et commissions de la province ainsi qu'aux pratiques exemplaires de gouvernance reconnues afin de définir et de mettre en place des outils pour améliorer ses pratiques de gouvernance actuelles.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	169	Nous recommandons que la Commission complète son plan stratégique afin de refléter son mandat en vertu de la loi et définisse ses priorités stratégiques.	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	175	Nous recommandons que la Commission examine ses politiques et ses manuels actuels en vue de s'assurer qu'ils reflètent de manière précise et cohérente les exigences nécessaires conformément aux normes d'information financière reconnues. Nous recommandons également que des exemplaires actuels de ces documents soient remis aux offices de commercialisation.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	193	Nous recommandons que la Commission évalue ses exigences en matière de rapports produits par les offices de commercialisation pour s'assurer que ce qui est demandé donne les avantages prévus. Nous recommandons aussi que la Commission fasse respecter ses arrêtés pour s'assurer que les offices de commercialisation se conforment à la réglementation.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	205	Nous recommandons que le Ministère et la Commission documentent la manière dont les examens financiers des offices de commercialisation seront menés, y affectent du personnel possédant les compétences et une expérience appropriées pour effectuer l'analyse et rendent compte des résultats de cette analyse accompagnée de recommandations, si nécessaire.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	219	Nous recommandons que la Commission exige que les offices de commercialisation lui fournissent une entente signée entre l'office de commercialisation et tout agent associé qui définit la nature de la relation de mandat ainsi que les rôles et responsabilités de chaque partie en ce qui a trait au mandat de l'office de commercialisation.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	224	Nous recommandons que la Commission organise des réunions régulières avec les offices de commercialisation, individuellement ou en groupe selon le cas, et qu'elle participe à des réunions de district au hasard afin de déterminer les sujets de préoccupation et y donner suite.	**

**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 2017.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	226	Nous recommandons que la Commission documente un cadre qui détermine et aborde de manière proactive les secteurs de risques en matière de gouvernance des offices de commercialisation pour s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu par les dispositions législatives.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	234	Nous recommandons que la Commission mette en place et documente un processus administratif pour être utilisé dans le cadre de ses pouvoirs d'enquête et officialise une série de mesures et de mécanismes d'exécution progressifs à être utilisée dans les cas de non-respect des arrêtés, des règlements et des directives en matière de politique.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	237	Nous recommandons que le Ministère et la Commission examinent conjointement le mandat et la structure de la Commission et y apportent les modifications nécessaires pour s'assurer que la Commission peut accomplir efficacement son mandat prescrit par la loi.	**
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles	2015	2	4	241	Nous recommandons que la Commission établisse des cibles de rendement pour ses propres activités de surveillance et pour les offices de commercialisations par rapport auxquels la Commission peut évaluer le rendement des offices de commercialisation dans les secteurs essentiels. Nous recommandons également que la Commission rende compte de l'efficacité de ses propres activités et de celles des offices de commercialisation par rapport aux cibles prédéterminées.	**

***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 2017.*

Index

Constatations par entité

Ministère/organisme de la Couronne	Rapport de 2015 - références		
	Volume	Chapitre	Page(s)
Agence de l'efficacité et de la conservation énergétiques du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 7	166
Agence des services internes du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 6	130, 135, 156
		Chapitre 7	161, 163-166, 171
Ministère de l'Agriculture, Aquaculture et Pêches	Volume 1	Chapitre 2	32, 47
	Volume 3	Chapitre 6	130, 150
Ministère de l'Approvisionnement et des services	Volume 4	Chapitre 4	84, 89, 90
Assemblée législative	Volume 1	Chapitre 1	4, 5
		Chapitre 2	9, 14, 27, 48, 59, 62,
	Volume 4	Chapitre 1	3-5
		Chapitre 4	75, 76, 78, 80, 82, 84, 89, 91-93, 95
Bureau du Conseil exécutif	Volume 1	Chapitre 2	13, 23, 41, 48, 49
	Volume 4	Chapitre 1	4-5
		Chapitre 3	71
		Chapitre 4	77, 83-85, 92-96,

Bureau du contrôleur	Volume 1	Chapitre 2	16, 24, 52-57
	Volume 2	Chapitre 3	133, 166
	Volume 3	Chapitre 1	4
		Chapitre 3	70, 71, 76, 78
		Chapitre 4	87,88, 92, 95, 99-100
		Chapitre 6	127, 130-132, 135-136, 138-139, 143, 144, 147, 149-151, 154, 156-158
Centre communautaire Sainte-Anne	Volume 3	Chapitre 7	161, 163, 165
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 7	161, 163-166, 170
Commission de l'assurance agricole du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 7	161, 163-166
Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick	Volume 2	Chapitre 1	4, 5
		Chapitre 3	125, 135, 143, 187
		Chapitre 4	191, 193-196, 198, 205, 214-216, 225, 231-233, 239, 246-248, 256-258, 260, 261
Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 7	161, 163-165
Commission des services financiers et des services aux consommateurs	Volume 3	Chapitre 7	166
Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 2	12, 13, 29, 31-33, 35-37, 43, 59
Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 7	163-166
Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées	Volume 3	Chapitre 7	161, 163-165
Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 7	161
	Volume 4	Chapitre 2	13
Corporation financière de l'électricité du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 2	34
Curateur public – fiducies administrées	Volume 3	Chapitre 7	161, 163-165

Ministère du Développement économique	Volume 1	Chapitre 1	3, 4
		Chapitre 2	9-63
	Volume 4	Chapitre 3	71
Ministère du Développement social	Volume 3	Chapitre 6	130, 131, 135-136, 140, 141, 143, 147-148
	Volume 4	Chapitre 4	76, 80, 84, 93, 94
Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance	Volume 3	Chapitre 4	85-101
		Chapitre 6	130, 131, 135-137, 139-142, 146, 154
	Volume 4	Chapitre 1	5
		Chapitre 4	77, 84, 90
Ministère de l'Éducation postsecondaire, Formation et Travail	Volume 1	Chapitre 2	10, 32, 47
	Volume 3	Chapitre 6	130, 131, 146, 154
Ministère d'Énergie et mines	Volume 3	Chapitre 6	149
Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux	Volume 4	Chapitre 4	79, 80, 83, 85-87
Ministère des Finances	Volume 3	Chapitre 1	4
		Chapitre 3	70-73, 75, 76, 78, 79
		Chapitre 5	105, 108, 113, 115, 117, 118, 121, 124
		Chapitre 6	127, 130-132, 135-137, 144, 152-155
	Volume 4	Chapitre 1	3, 5, 8
		Chapitre 2	11-49
		Chapitre 3	58
		Chapitre 4	77, 79, 80, 84, 87-91

Gestion provinciale Ltée	Volume 1	Chapitre 2	10, 48
	Volume 3	Chapitre 7	166
Réseau de santé Horizon	Volume 2	Chapitre 1	4
		Chapitre 2	11-118
Investir Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 2	10, 17, 48, 57
	Volume 3	Chapitre 7	161, 163-166, 171
Ministère de la Justice et Procureur général	Volume 3	Chapitre 6	131, 146
	Volume 4	Chapitre 3	71
		Chapitre 4	97
New Brunswick Community College	Volume 3	Chapitre 7	161, 163-166
New Brunswick Immigrant Investor Fund (2009) Ltd.	Volume 1	Chapitre 2	10
	Volume 3	Chapitre 7	161, 163-165
Opportunités Nouveau-Brunswick	Volume 1	Chapitre 2	18, 20, 22
	Volume 4	Chapitre 1	4
		Chapitre 4	77, 78, 94-96
Ministère des Ressources humaines	Volume 3	Chapitre 3	75
Ministère des Ressources naturelles	Volume 1	Chapitre 2	32
	Volume 2	Chapitre 1	4
		Chapitre 3	121-187
		Chapitre 4	191-261
	Volume 3	Chapitre 6	146, 150
Ministère de la Santé	Volume 2	Chapitre 2	11-118
	Volume 3	Chapitre 5	121
		Chapitre 6	136
	Volume 4	Chapitre 4	80
Ministère de la Sécurité publique	Volume 3	Chapitre 2	41
		Chapitre 5	109, 120
		Chapitre 6	131, 146, 151
	Volume 4	Chapitre 3	71
Ministère des Services gouvernementaux	Volume 3	Chapitre 7	165-166
	Volume 4	Chapitre 3	71
		Chapitre 4	79, 80

Offices de commercialisations des produits forestiers du Nouveau-Brunswick	Volume 2	Chapitre 1	5
		Chapitre 3	135
		Chapitre 4	191, 194, 195, 205, 215, 216, 221, 228, 231, 233, 238, 239, 258, 260
Services Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 6	130, 131, 135-142, 152, 153, 156
		Chapitre 7	161, 165-166
	Volume 4	Chapitre 3	71
Société de développement régional	Volume 1	Chapitre 2	10, 32, 48
	Volume 2	Chapitre 3	164
		Chapitre 4	191, 227
Volume 3	Chapitre 7	162-166	
Société d'énergie du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 2	34, 38, 39
		Chapitre 3	51, 76, 81
	Volume 4	Chapitre 2	13
		Chapitre 4	79, 80
Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 3	64
Société Kings Landing	Volume 1	Chapitre 2	10
	Volume 3	Chapitre 7	162-165
Société des loteries et des jeux du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 1	6
		Chapitre 5	105-124
		Chapitre 7	162-166, 171
Société de voirie du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 7	162-166
	Volume 4	Chapitre 2	13
Ministère du Tourisme, Patrimoine et Culture	Volume 1	Chapitre 2	10, 32, 63
	Volume 4	Chapitre 3	71

Ministère des Transports et de l'Infrastructure	Volume 3	Chapitre 6	130, 136, 141, 149
	Volume 4	Chapitre 1	5-7
		Chapitre 3	53-71
		Chapitre 4	77, 79, 80, 84, 87-91
Réseau de santé Vitalité	Volume 2	Chapitre 1	3, 4
		Chapitre 2	11-118