

R A P P O R T D E L A

vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick

volume II
audit de performance

2020

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Publié par:
Le Bureau du vérificateur général
Province du Nouveau-Brunswick

février 2021

ISSN 0382-1420



Président de l'Assemblée législative
Province du Nouveau-Brunswick

Monsieur le président,

Conformément aux paragraphes 15(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, j'ai l'honneur de soumettre le volume II de mon rapport de 2020 à l'Assemblée législative.

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

La vérificatrice générale,

Kim Adair-MacPherson, FCPA, CA, IAS.A

Fredericton (N.-B.)
février 2021

Table des matières

Chapitre 1 –Audit de performance - Messages clés de la vérificatrice générale

Introduction.....	3
Remerciements.....	14

Chapitre 2 – Ministère de la Santé – Programme des dossiers médicaux électroniques (DME)

Résumé.....	17
Tableau des constatations et observations clés.....	18
Recommandations et réponses.....	20
Introduction à l’audit.....	25
Conclusions	26
Contexte.....	27
Échec de la surveillance par le Ministère et reddition de comptes déficiente.....	40
Échec du modèle de DME provincial à fournisseur unique.....	54
Annexe I – Objectif et critères de l’audit	66
Annexe II – À propos de l’audit.....	67
Annexe III – Résumé de la situation dans chaque province (2017).....	68
Annexe IV – Sondage sur les avantages cliniques.....	69

Chapitre 3 – Problèmes liés à la dette d’Énergie NB

Résumé.....	73
Tableau des constatations et observations clés.....	74
Recommandations et réponses.....	77
Introduction	79
Historique de la dette d’Énergie NB.....	84
L’incidence de la dette d’Énergie NB sur la province du Nouveau-Brunswick.....	92
Contexte réglementaire d’Énergie NB.....	95
Services publics d’électricité au Canada.....	100
Paramètres financiers.....	102
Plan décennal d’Énergie NB	115
Augmentation annuelle des tarifs d’Énergie NB.....	124
Annexe I – Services publics comparables au Canada.....	129
Annexe II – Sociétés de services publics comparables.....	133
Annexe III – Analyse des autres ratios.....	134

Chapitre 4 – Ministère du Développement social – Mise à jour sur la planification des foyers de soins et la stratégie sur le vieillissement

Résumé.....	143
Tableau des constatations et observations clés	144
Recommandations et réponses.....	147
Introduction.....	153
Conclusions.....	156
Contexte.....	157
Importants retards dans la mise en œuvre des plans pour les foyers de soins.....	167
Le gouvernement doit évaluer les couts réels et la qualité du service des différents modèles de foyers de soins.....	175
Absence d'un plan de mise en œuvre pour la stratégie sur le vieillissement.....	179
Peu de rapports publics sur les progrès.....	188
Annexe I – Mesures de la stratégie sur le vieillissement indiquées comme étant achevées.....	192
Annexe II - À propos du rapport.....	197

Chapitre 5 –L'accès de la vérificatrice générale à Vestcor est considérablement limité

Résumé.....	201
Tableau des constatations et observations clés	202
Recommandations et réponses.....	205
L'accès de la vérificatrice générale à l'information de Vestcor est considérablement limité.....	207
Pourquoi nous croyons que la <i>Loi sur le vérificateur général</i> confère le pouvoir d'auditer Vestcor à la vérificatrice générale.....	215
Problèmes relevés lorsque les législateurs ont examiné la nouvelle <i>Loi sur Vestcor</i>	222
Secteurs d'audit potentiels d'après notre examen des rapports annuels de Vestcor.....	233
Annexe I – Changements proposés à la <i>Loi sur le vérificateur général</i>	241
Annexe II – Sommaire de la correspondance.....	242
Annexe III – Sommaire des actifs gérés par Vestcor.....	246
Annexe IV – Extrait du compte-rendu de la rencontre du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé du 3 mai 2016.....	247
Annexe V – Sommaire des salaires et des primes versées par Vestcor (quatre dirigeants principaux et le chef des finances).....	248
Annexe VI – Total des primes annuelles versée.....	250

Chapitre 6 – Suivi des recommandations des chapitres sur les audits de performance d'exercices antérieurs

Résumé.....	253
Constatations clés	255
Constatations détaillées.....	256
Annexe I – Portée et objectif des travaux de suivi.....	276
Annexe II – État des recommandations découlant des audits de performance déclaré par les ministères, commissions ou organismes.....	277
Annexe III – Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans.....	279
Annexe IV – Rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2015.....	288

Rapport 2020 de la vérificatrice générale - Index.....	369
---	------------

Chapitre 1

Audit de performance - Messages clés de la vérificatrice générale

Contenu

Introduction.....	3
Remerciements.....	14

Audit de performance – Messages clés de la vérificatrice générale

Introduction

1.1 La mission de mon Bureau, telle qu'elle figure dans notre plan stratégique de 2014 à 2020, est la suivante :

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

1.2 Le présent volume de notre Rapport 2020 comprend cinq chapitres sur l'audit de performance :

- Programme des dossiers médicaux électroniques (DME);
- Problèmes liés à la dette d'Énergie NB;
- Mise à jour sur les foyers de soins;
- Accès considérablement limité de la vérificatrice générale à Vestcor;
- Suivi des recommandations des chapitres sur les audits de performance d'exercices antérieurs.

Le manque de responsabilité publique est un thème majeur

1.3 En regardant de plus près les principales constatations de ce volume, on constate avec inquiétude que le manque de reddition de comptes au public est le thème principal.

La reddition de comptes au public à l'égard de la prestation de programmes et services gouvernementaux clés doit être considérablement améliorée

1.4 Je crains que la reddition de comptes au public à l'égard de la prestation de programmes et services gouvernementaux clés exige des améliorations majeures pour assurer :

- la concrétisation de vision du système de cybersanté – un patient, un dossier;
- que la réduction et la gestion de 4,7 milliards de dollars de la dette d'Énergie NB (qui est au final une dette de la province) fasse l'objet de rapports publics et de comparaisons aux objectifs de réalisation;
- un nombre suffisant de lits dans les foyers de soins sera disponible pour répondre à la forte croissance de la demande pour ce service essentiel;
- plus de 18 milliards de dollars en fonds publics du N.-B. sont assujettis à une surveillance indépendante et publiquement redevable par l'Assemblée législative.

Les contribuables, les usagers et les citoyens s'attendent à mieux

1.5 À mon avis, l'absence de reddition de comptes au public est un problème très grave. Les contribuables, les usagers et les citoyens s'attendent à mieux. La reddition de comptes au public à l'égard des résultats donne l'assurance que tous les Néo-Brunswickois auront accès aux programmes et aux services essentiels durables et fournis de manière efficace et efficiente.

1.6 Le présent rapport expose en détail de nombreuses constatations et conclusions sur ces sujets et formule des recommandations pour faire en sorte que les lacunes cernées soient corrigées pour l'avenir. Voici un résumé des points clés de chaque chapitre du présent volume.

Programme des dossiers médicaux électroniques (DME)

1.7 Le chapitre 2 du présent volume présente les constatations et les recommandations de notre audit du programme des dossiers médicaux électroniques (DME) au ministère de la Santé. Nous avons constaté qu'après huit ans et un investissement de plus de 26 millions de dollars, le programme des DME n'avait pas atteint les résultats escomptés. Moins de la moitié des médecins admissibles ont adopté le système provincial de DME. Nous avons également constaté que le Ministère n'exerçait pas une surveillance et une reddition de comptes adéquates à l'égard des bénéficiaires de financement.

La complexité de la structure de prestation du programme n'était pas dans l'intérêt des Néo-Brunswickois

1.8 Nous avons constaté que la province avait choisi une structure trop complexe pour offrir le programme des DME. Le Nouveau-Brunswick a adopté une approche unique par rapport à ses pairs. Nous sommes la seule province au Canada où la Société médicale et une entreprise privée, Velante Inc., sont chargées de mettre en œuvre et d'administrer le programme des DME. Parmi les autres parties au projet, mentionnons Inforoute Santé du Canada, Accreon, Intrahealth et des médecins.

1.9 Les efforts du ministère de la Santé semblent se limiter à verser des fonds à la Société médicale qui les remettait à Velante Inc. Cette société disposait de ressources limitées et agissait comme un simple intermédiaire sans valeur ajoutée démontrée. En raison de ce mécanisme, le Ministère était retiré des travaux de mise en œuvre du programme et il n'a exercé qu'une surveillance minimale. À mon avis, une telle structure n'était pas en mesure d'optimiser l'argent des contribuables et n'était pas dans l'intérêt des Néo-Brunswickois.

Le modèle des DME à fournisseur unique était défectueux et non viable dès le départ

1.10 Le Ministère a décidé d'adopter une solution de DME à fournisseur unique même si le modèle opérationnel était manifestement défectueux et non viable dès le départ. Depuis sa création, le programme a enregistré un déficit de financement connu de 8 000 \$ par mise en œuvre pour chaque médecin. Nous n'avons trouvé aucune explication quant au mode de remboursement de ce déficit. Nous avons également constaté que les frais d'entretien facturés par Velante ne seraient pas suffisants pour couvrir les frais récurrents payés au fournisseur du logiciel.

Aucune analyse de rentabilisation n'appuie l'option du fournisseur unique choisie

1.11 Le Ministère n'a pas présenté d'analyse de rentabilisation pour démontrer la viabilité et la durabilité de l'option du fournisseur unique. On ne sait pas exactement quelle diligence raisonnable a été exercée, le cas échéant, avant de prendre la décision d'adopter le modèle à fournisseur unique.

Surveillance manquante et faible reddition des comptes à l'égard des fonds publics

1.12 Nous avons constaté que le Ministère ne s'est pas acquitté de ses fonctions de surveillance et d'intendance des fonds publics consacrés à ce programme. Le Ministère n'a pas effectué de tâches de surveillance de base comme l'examen des dossiers financiers des bénéficiaires de financement pour s'assurer que les fonds étaient utilisés aux fins prévues. En cas d'écarts par rapport aux modalités de financement, le Ministère n'a pas tenu les bénéficiaires

de financement responsables. Dans bien des cas, le Ministère n'a pas fait respecter les dispositions relatives au recouvrement des fonds inutilisés.

Le Ministère n'est pas intervenu malgré des signes évidents d'échec du projet

1.13 En 2015, le Ministère n'est pas intervenu alors qu'il y avait des signes que le programme était en péril. Le Ministère a continué de prolonger les délais et d'accorder plus de financement pendant quatre années supplémentaires, soit jusqu'à ce que le programme soit finalement terminé à la fin de 2019. Nous n'avons pas été en mesure de trouver des raisons valables pour lesquelles le Ministère a continué à verser des fonds publics pour un programme manifestement voué à l'échec.

Le Ministère doit tirer des leçons de ses échecs lorsqu'il adopte le modèle de marché ouvert pour le programme des DME

1.14 Il y a un risque élevé que le nouveau modèle de marché ouvert actuellement utilisé par le Ministère subisse le même sort, si les pratiques antérieures sont maintenues. Outre l'adoption du modèle des DME par les médecins, le Ministère doit accorder la priorité aux principales intégrations avec les autres composantes du système de cybersanté et s'assurer que les responsabilités des parties concernées sont définies clairement. J'ai formulé des recommandations dans ce chapitre pour aider le Ministère à éviter des pièges semblables à l'avenir.

Problèmes liés à la dette d'Énergie NB

1.15 Le chapitre 3 du présent volume présente les constatations et les observations de notre rapport sur les problèmes liés à la dette d'Énergie NB. La dette d'Énergie NB a atteint 4,9 millions de dollars en 2020. Nous avons constaté qu'Énergie NB ne parvient pas, année après année, à atteindre la cible prévue par la loi à l'égard du ratio d'endettement et les prévisions du plan décennal. En outre, les prévisions des plans décennaux que nous avons examinés n'étaient pas exactes. Énergie NB devrait améliorer son processus de prévisions financières en quantifiant dans son plan décennal l'incidence des incertitudes probables.

Énergie NB fait face à des risques importants en matière de durabilité

1.16 Avec des dépenses en immobilisations évaluées entre trois et quatre milliards de dollars supplémentaires pour les grands projets d'immobilisations prévus (comme le projet d'atteinte de durée de vie utile de la centrale de Mactaquac), Énergie NB fait face à un problème majeur de durabilité. Nous avons constaté que le bénéfice net d'Énergie NB a été inférieur de 195 millions de dollars aux attentes de la province lors des quatre dernières années. Si cette situation se poursuit, Énergie NB pourrait ne pas être

en mesure de générer un bénéfice net suffisant pour couvrir sa dette croissante. Cela aura des répercussions négatives sur la province et sur tous les Néo-Brunswickois.

Le risque élevé de liquidité pour la province est préoccupant

1.17 Énergie NB affiche le ratio d'endettement le plus élevé par rapport aux services publics comparables au Canada. Énergie NB affiche en outre le pire ratio de couverture des intérêts de la moyenne sur dix ans par rapport aux services publics d'administrations comparables. Cette situation, combinée au ratio élevé d'endettement d'Énergie NB, représente un risque de liquidité élevé pour la province, qui, à la fin, détient la dette d'Énergie NB. Cette situation est très préoccupante étant donné qu'Énergie NB devra faire des dépenses de près de quatre milliards de dollars à l'avenir en projets d'immobilisations pour combler ses besoins en production d'énergie. Les agences de notation considèrent Énergie NB comme le plus grand risque éventuel de la province.

À la fin, il incombe à la direction d'Énergie NB de prendre la décision de réduire la dette

1.18 Le ratio d'endettement de 80:20 exigé par la *Loi sur l'électricité* et le mandat d'Énergie NB a été une cible changeante établie dans les plans décennaux du service public. Chacun des quatre derniers plans avait une date différente pour atteindre ce ratio cible. La capacité d'Énergie NB de générer un bénéfice net pour réduire son fardeau d'endettement est essentielle pour atteindre cet objectif. Je comprends que de nombreuses décisions impactent le bénéfice net éventuel d'Énergie NB et qu'une solution exhaustive est nécessaire pour atteindre le ratio d'endettement cible d'ici 2027, mais en définitive, c'est à la direction que revient la décision de réduire la dette.

Énergie NB a besoin d'un plan réaliste de gestion de la dette pour atteindre l'objectif de 2027 en matière de ratio d'endettement

1.19 Bien qu'Énergie NB ait réduit sa dette d'en moyenne de 20 millions de dollars par année depuis la fin du projet de remise en état de la centrale de Point Lepreau en 2013, nous avons constaté que 65 millions de dollars par année sont nécessaires pour atteindre l'objectif de 2027. Énergie NB n'a pas de plan définitif pour y parvenir. Les plans décennaux que nous avons examinés semblaient trop optimistes, d'où le changement de l'objectif chaque fois qu'un nouveau plan est établi. Ce mode de planification ne fonctionne évidemment pas. Énergie NB doit agir immédiatement pour élaborer un plan réaliste et bien défini de gestion de la dette afin d'atteindre le ratio d'endettement requis d'ici l'échéance actuelle de 2027.

Mise à jour sur les foyers de soins

La VG est déçue de constater que la province n'arrive pas à répondre à la demande de capacité des foyers de soins

La VG est très préoccupée par l'absence de progrès pour faire face à la liste d'attente croissante des foyers de soins

La VG affirme qu'il est inacceptable de prendre 10 ans pour remplacer deux foyers de soins de Miramichi avec seulement 28 lits supplémentaires

1.20 Le chapitre 4 présente les constatations et les observations du rapport de mise à jour sur les foyers de soins. Il importe de souligner que l'étendue de notre travail n'était pas reliée à la pandémie de COVID-19. J'ai été déçue de constater des retards importants dans la mise en œuvre des plans concernant les foyers de soins depuis notre rapport de 2016. À mon avis, la province ne répond pas à la demande de capacité des foyers de soins. Compte tenu de ces retards, la province n'est pas prête à faire face à l'augmentation du nombre d'aînés devant être placés dans un établissement résidentiel.

1.21 Nous avons également constaté que le ministère du Développement social n'avait pas mis en œuvre des recommandations clés du chapitre sur les foyers de soins de notre rapport de 2016. Le Ministère n'a pas encore déterminé s'il y a d'un réel avantage économique à fournir des lits dans les foyers de soins selon le modèle à but lucratif par rapport au modèle traditionnel.

1.22 Depuis notre rapport de 2016, nous avons constaté que la liste d'attente des foyers de soins avait continué de s'allonger. Le 31 mars 2020, on recensait plus de 700 personnes en attente d'un lit; plus de la moitié d'entre elles attendaient à l'hôpital. Je sais que les ministères concernés reconnaissent qu'il ne s'agit pas de la façon optimale de répondre aux besoins des aînés qui doivent être dans un foyer de soins ou d'utiliser les lits d'hôpitaux. Cela dit, cette situation engendre encore des millions de dollars en coûts supplémentaires chaque année. Je trouve très préoccupante l'absence de progrès dans ce dossier.

1.23 Les plans concernant les foyers de soins ont fait l'objet de multiples révisions depuis 2009 et leur mise en œuvre est encore en retard. À mon avis, prendre 10 ans pour remplacer deux foyers de soins de Miramichi qui ont créé seulement 28 lits supplémentaires est inacceptable. Le Ministère semble prendre beaucoup de temps pour prendre des décisions dans les foyers de soins seulement pour changer d'idée à la période suivante de planification. Le Ministère n'a pu fournir une explication claire des retards importants enregistrés et qui perdurent à l'égard du plan actuel concernant les foyers de soins.

Absence de mise en œuvre d’une recommandation majeure de la VG en 2009 – Le Ministère n’a jamais évalué les coûts réels et la qualité du service des foyers de soins à but lucratif par rapport aux foyers sans but lucratif

La mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement accuse du retard et, au mieux, est fragmentée

La stratégie sur le vieillissement nécessite un plan de mise en œuvre comportant des cibles mesurables claires, un suivi de la réalisation et des mises à jour publiques régulières

1.24 Depuis 2009, mon bureau recommande au Ministère de déterminer s’il y a un avantage économique à fournir des lits dans les foyers de soins selon le modèle à but lucratif par rapport au modèle traditionnel sans but lucratif. Cela n’a pas été fait. Le Ministère a continué d’attribuer des contrats de foyers de soins au secteur privé en fonction des économies de coûts prévues, mais il n’a jamais évalué les avantages économiques réels tirés de ce modèle par rapport au modèle traditionnel. Je continue de croire que les projections de coûts à elles seules ne sont pas suffisantes pour continuer d’adopter le modèle à but lucratif. Le Ministère doit comparer les coûts réels et la qualité des services des deux modèles.

1.25 Même si le Ministère prend des mesures pour mettre en œuvre certaines initiatives qui cadrent avec la vision de la stratégie décennale sur le vieillissement, ces efforts ne se font pas dans le contexte d’un plan de mise en œuvre exhaustif. La stratégie établit une vision générale de la façon d’améliorer les soins et le soutien aux aînés afin de vivre une expérience de vieillissement positive et saine. Cette vision pourrait ne pas se concrétiser avec l’actuelle approche fragmentée adoptée pour la mise en œuvre.

1.26 Je sais que le Ministère entreprend divers projets et initiatives dans de nombreux domaines de soins et de soutien aux aînés. Toutefois, je crois fermement que le Ministère doit améliorer ses méthodes et approches de planification et de réalisation afin d’obtenir des résultats tangibles en matière d’amélioration des soins et des soutiens aux aînés sur le terrain. Pour concrétiser la vision énoncée dans la stratégie sur le vieillissement, le Ministère doit élaborer un plan de mise en œuvre exhaustif assorti de cibles mesurables claires, surveiller la réalisation du plan et informer régulièrement le public des progrès.

Accès de la vérificatrice générale à Vestcor considérablement limité :

18 milliards de dollars en fonds publics du N.-B. ne sont pas assujettis à une surveillance indépendante et publiquement redevable

Comme l'exige la Loi sur le vérificateur général, j'informe l'Assemblée législative des restrictions d'accès aux renseignements de Vestcor dont j'estime nécessaire pour remplir mon mandat prévu par la loi

À mon avis, Vestcor est, au fond, une entité du secteur public

À mon avis, Vestcor est assujettie à un audit du vérificateur général, peu importe sa nouvelle loi

1.27 Le chapitre 5 du présent volume présente les constatations et les observations concernant la difficulté que j'ai eue à remplir mon mandat prévu par la loi en raison des restrictions imposées par Vestcor à mon accès à des renseignements nécessaires pour mon travail d'audit.

1.28 Par conséquent, plus de 18 milliards de dollars en fonds publics du N.-B. ne sont pas assujettis à une surveillance indépendante et publiquement redevable par l'Assemblée législative.

1.29 La section 15(1)(b) de la *Loi sur le vérificateur général* exige que j'informe l'Assemblée législative si mon bureau a reçu, dans l'exercice de ses fonctions, tous les renseignements et explications qu'il exigeait. Dans ce cas, Vestcor et ses propriétaires (conseils de fiducie des régimes de retraite) n'étaient pas d'accord avec mon bureau concernant mon accès. Il y a eu un désaccord sur l'accès aux renseignements pour effectuer notre travail portant sur la surveillance, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que sur nos procédures d'audit financier pour notre audit des états financiers de la province.

1.30 Avant la sanction royale de la *Loi sur Vestcor* en 2016, j'avais un accès illimité aux renseignements aux fins de l'audit de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB), qui a été remplacée par Vestcor. À mon avis, Vestcor est au fond une entité du secteur public et mon bureau devrait continuer d'avoir un accès illimité pour effectuer des audits de performance et mener des procédures d'audit financier chez Vestcor.

1.31 En raison de la nouvelle loi d'intérêt privé sur Vestcor, celle-ci et ses propriétaires croient que mon droit de regard sur Vestcor est considérablement moindre comparé à ce qu'il était avec la SGPNB. Peu importe la nouvelle loi et la structure juridique, à mon avis, la société Vestcor demeure un important « bénéficiaire de financement » et « fournisseur de services » de fonds publics et est donc assujettie à un audit conformément à la *Loi sur le vérificateur général*.

***Les législateurs
étaient préoccupés
par la façon dont
Vestcor serait tenue
de rendre des comptes***

1.32 Lors de la réunion du Comité permanent de la législature pour discuter du projet de *Loi sur Vestcor*, nous avons constaté que les législateurs avaient soulevé des préoccupations quant à l'incidence de la *Loi sur Vestcor* sur mon accès aux fins d'audit. On leur a fourni des renseignements contradictoires à ce sujet. Bien qu'une certaine surveillance soit assurée par les conseils des fiduciaires et d'autres entités, à mon avis, cette surveillance ne fait pas l'objet d'une reddition de comptes par l'Assemblée législative.

***Vestcor n'est pas
comme les sociétés de
placement privées***

1.33 Vestcor n'est pas comme les sociétés d'investissement privées et devrait être publiquement tenue de rendre des comptes. Contrairement aux sociétés privées :

- Vestcor a été créée par une loi de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick;
- Vestcor appartient entièrement aux deux plus importants régimes de retraite de la province (le Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick et le Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick) et, par conséquent, n'aura probablement pas à concurrencer d'autres sociétés de gestion de placements;
- le portefeuille de placements de Vestcor est entièrement constitué de fonds publics du Nouveau-Brunswick;
- en somme, tout le financement d'exploitation et en immobilisations de Vestcor provient de services fournis au secteur public élargi du Nouveau-Brunswick;
- Vestcor se considère comme un organisme sans but lucratif.

**Montant significatif
de fonds publics
engagés**

1.34 Les deux plus importants régimes de retraite de la province représentent 14 des 18 milliards de dollars d'actifs du secteur public du N.-B. gérés par Vestcor. En 2020, Vestcor a reçu environ 400 millions de dollars en cotisations des régimes de retraite et a versé des prestations totalisant environ 715 millions de dollars. Nous avons également constaté que le total des incitatifs (primes) des employés a augmenté de près de 500 % depuis 2010.

**La VG suggère que la
Loi sur le vérificateur
général soit modifiée
pour prévenir de
futurs désaccords sur
l'accès aux
renseignements de
Vestcor**

1.35 À mon avis, la *Loi sur le vérificateur général* me confère actuellement le pouvoir d'effectuer des audits de performance de Vestcor, ainsi qu'un accès illimité aux renseignements aux fins de l'exécution des procédures d'audit financier. Pour assurer cet accès, je recommande toutefois l'ajout d'un règlement à la *Loi sur le vérificateur général* afin d'inscrire explicitement Vestcor (et ses entités connexes) comme entité auditable.

**Incidence des
modifications
législatives proposées**

1.36 Si la *Loi sur le vérificateur général* accordait à mon bureau le pouvoir explicite d'effectuer des audits de Vestcor, l'obligation de rendre des comptes publiquement à l'Assemblée législative au moyen de rapports de mon bureau sur le rendement de Vestcor pourrait se poursuivre. Mon bureau pourrait ainsi auditer et faire rapport publiquement un avis sur le caractère raisonnable du programme d'incitatif, les renseignements fournis dans les rapports annuels et les dépenses d'exploitation et d'immobilisations de Vestcor.

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

1.37 Le chapitre 6 du présent volume présente le suivi des recommandations des chapitres d'audit de performance publiés en 2016, 2017 et 2018, ainsi que d'autres. Le présent chapitre de suivi vise à favoriser 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.

1.38 En plus des mises à jour autodéclarées par les ministères, les commissions et les organismes de la Couronne, nous avons effectué cette année des travaux de suivi détaillés sur certains chapitres des rapports de 2015 et 2016 du VGNB :

- Approvisionnement en bois des terres privées (2015);
- Sylviculture (2015);

- Associations de foires agricoles (2016).

**Recommandations
clés de la VG de 2015
non mises en œuvre
par le MRNDE**

1.39 Je suis déçue que le ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie (MRNDE) n'ait pas encore mis en œuvre les principales recommandations des chapitres de 2015 sur la sylviculture et l'approvisionnement en bois privé. Le Ministère fait encore fi de la nécessité de réduire les coupes à blanc sur les terres de la Couronne aux fins d'harmonisation de ses méthodes avec la stratégie provinciale de gestion des forêts.

1.40 J'admets que l'initiative entreprise par le MRNDE vise à encourager la participation des propriétaires de boisés privés à l'aménagement forestier et au marché du bois, mais je crains que nos recommandations de 2015 concernant l'offre proportionnelle et le rendement durable ne soient toujours pas mises en œuvre. Selon nous, l'approvisionnement proportionnel était censé être un mécanisme clé en vertu de la Loi pour assurer un « *partage équitable entre les sources d'approvisionnement en bois* ».

1.41 Toutefois, je continue de croire que le Ministère doit mettre directement en œuvre les principes de l'approvisionnement proportionnel et du rendement continu pour s'acquitter de ses obligations en vertu de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*.

**Nous ne sommes
toujours pas satisfaits
du taux de mise en
œuvre de nos
recommandations**

1.42 Dans l'ensemble, les entités auditées ont mis en œuvre 81 % des recommandations de nos rapports d'audit de performance de 2015 à 2018. Bien qu'il s'agisse d'une amélioration par rapport au taux de mise en œuvre de 71 % mentionné dans le chapitre de suivi de l'an dernier, il demeure nettement inférieur à notre objectif de 100 %.

1.43 J'encourage les membres du Comité des comptes publics à discuter avec les ministères, les commissions et les organismes de la Couronne concernés de l'état des recommandations d'audit de performance non mises en œuvre et à remettre en question la situation.

Remerciements

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



Kim Adair-MacPherson, FCPA, CA, IAS.A
Vérificatrice générale

Chapitre 2

Ministère de la Santé – Programme des dossiers médicaux électroniques (DME)

Contenu

Résumé.....	17
Tableau des constatations et observations clés.....	18
Recommandations et réponses.....	20
Introduction à l’audit.....	25
Conclusions	26
Contexte.....	27
Échec de la surveillance par le Ministère et reddition de comptes déficiente.....	40
Échec du modèle de DME provincial à fournisseur unique.....	54
Annexe I – Objectif et critères de l’audit	66
Annexe II – À propos de l’audit.....	67
Annexe III – Résumé de la situation dans chaque province (2017).....	68
Annexe IV – Sondage sur les avantages cliniques.....	69



Programme des dossiers médicaux électroniques (DME) – Ministère de la Santé

Rapport de la vérificatrice générale – Volume II, Chapitre 2 – 2020

Pourquoi est-ce important?

- Le DME est une composante importante du dossier de santé de chaque Néo-Brunswickois. Il est sensé à consigner les consultations chez le médecin et les ordonnances, à permettre l'accès aux résultats de laboratoire et fournir des renseignements stratégiques qui aident à la planification et à la conception d'un système de santé efficient et efficace.
- Pendant huit ans, soit de 2012 à 2019, le ministère de la Santé a travaillé sur la mise en œuvre d'un système de DME intégré.
- La province a investi plus de 26 millions de dollars dans la mise en œuvre et l'administration du programme de DME.
- L'échec du programme de DME pourrait avoir une incidence négative sur les résidents du Nouveau-Brunswick et sur l'avenir de la prestation des soins de santé dans la province.

Conclusions générales

- Le programme provincial de DME n'a pas réussi à atteindre les résultats attendus. Après huit ans et un investissement de 26 millions de dollars, moins de la moitié des médecins admissibles avaient adopté le système.
- Le Ministère est allé de l'avant avec un DME à fournisseur unique alors qu'il savait que le modèle commercial était douteux dès le départ.
- La structure de prestation complexe, dans laquelle Velante Inc. agissait comme intermédiaire, a affaibli la gouvernance et la surveillance du programme par le Ministère et n'était pas dans l'intérêt supérieur des Néo-Brunswickois.
- Le Ministère semble avoir assumé tous les risques, alors que le programme était administré par la Société médicale du

Nos constatations

Échec de la surveillance par le Ministère et reddition de comptes déficiente

- Le Ministère a adopté une approche de non-intervention en ce qui concerne le financement du DME.
- Le Ministère n'a pas surveillé l'efficacité du programme.
- Le Ministère n'a pas examiné les documents financiers des bénéficiaires de financement pour vérifier l'utilisation des fonds.
- Le Ministère n'a pas demandé de comptes aux bénéficiaires de financement sur l'utilisation des fonds et les résultats obtenus.
- Le Ministère a continué à financer le programme malgré des signes évidents d'échec.
- Un audit du programme n'a pas eu lieu pour évaluer l'atteinte des résultats du programme et le respect des critères de financement.
- L'utilisation continue du DME n'est pas un critère de financement.

Échec du modèle provincial de DME à fournisseur unique

- Modèle opérationnel non viable dès le départ.
- Moins de 50 % des 800 médecins admissibles ont adopté le système provincial de DME.
- Malgré de nombreuses prolongations, la cible de mise en œuvre par les médecins établie par Inforoute Santé du Canada n'a jamais été atteinte.
- Les DME ne sont toujours pas pleinement intégrés au système de dossiers de santé électroniques.
- L'intégration des laboratoires, une composante essentielle souhaitée, a été considérablement retardée.
- Le modèle de DME à fournisseur unique a finalement été abandonné en 2019.
- Le Nouveau-Brunswick a l'un des taux d'adoption de DME les plus faibles du Canada.

Tableau des constatations et observations clés

Programme des dossiers médicaux électroniques – Ministère de la Santé

Paragraphe	Constatations et observations clés
	Échec de la surveillance par le Ministère et reddition de comptes déficiente
2.36	<i>Surveillance et suivi inadéquats de la mise en œuvre du programme</i>
2.38	<i>Pas d'analyse de rentabilité en bonne et due forme</i>
2.39	<i>La structure organisationnelle complexe a affaibli la surveillance du Ministère</i>
2.42	<i>Le Ministère a choisi de ne pas examiner les documents financiers des bénéficiaires de financement ni de s'assurer du respect des ententes de financement</i>
2.45	<i>En 2015, le Ministère n'est pas intervenu même si des signes évidents montraient que le programme était voué à l'échec</i>
2.47	<i>9 millions de dollars de plus dépensés pour le modèle de DME à fournisseur unique avant l'abandon du projet en 2019</i>
2.48	<i>Le gouvernement a demandé un examen du programme en 2017</i>
2.49	<i>Le Ministère n'avait rien prévu pour surveiller l'atteinte des résultats du programme</i>
2.50	<i>Pas de mesures du rendement ni de rapports sur les progrès de la mise en œuvre du programme</i>
2.52	<i>La course pour atteindre les cibles d'inscription des médecins a donné lieu à de nombreuses erreurs et divergences</i>
2.54	<i>Le Ministère n'a pas surveillé si la valeur clinique était atteinte</i>
2.56	<i>Validation inadéquate du sondage sur la valeur clinique – seules les réponses négatives étaient validées</i>
2.59	<i>Aucun audit des DME n'a eu lieu</i>
2.62	<i>L'utilisation continue des DME n'était pas un critère de financement</i>
2.63	<i>Les médecins pouvaient cesser d'utiliser le DME sans avoir à rembourser les subventions</i>
2.64	<i>Le Ministère a payé l'installation du DME plus d'une fois au même emplacement</i>
2.67	<i>Le Ministère a versé trop de subventions pour la mise en œuvre du programme pour les médecins rémunérés à l'acte</i>
2.68	<i>Le partage équivalent du financement entre le Ministère et des médecins n'a pas eu lieu</i>
2.69	<i>Application peu rigoureuse de l'entente de financement par le Ministère</i>
2.71	<i>Le Ministère a aidé Velante financièrement en 2017</i>

Tableau des constatations et observations clés (suite)

Paragraphe	Constatations et observations clés
2.72	<i>Le Ministère a versé 2,8 millions de dollars de plus sans recevoir de rapprochement indiquant où les fonds avaient été dépensés</i>
2.75	<i>Nouvelle entente de financement du DME signée en novembre 2019</i>
	Échec du modèle de DME provincial à fournisseur unique
2.79	<i>Dans l'ensemble, le programme de DME n'a pas répondu aux attentes du Ministère</i>
2.80	<i>La solution de DME n'a jamais été pleinement intégrée au dossier de santé électronique</i>
2.82	<i>Les efforts étant mis sur l'atteinte des cibles d'inscription, le travail d'intégration a été négligé</i>
2.83	<i>La responsabilité du travail d'intégration n'était pas clairement définie</i>
2.84	<i>L'intégration des laboratoires, une composante essentielle souhaitée, a été considérablement retardée</i>
2.87	<i>Le programme des DME n'a pas atteint les résultats attendus</i>
2.88	<i>Après huit ans et plus de 26 millions de dollars, moins de la moitié des 800 médecins admissibles avaient mis en œuvre le DME provincial</i>
2.90	<i>Les mises en œuvre par les médecins n'ont jamais atteint la cible d'Inforoute Santé du Canada (Inforoute)</i>
2.91	<i>Dates limites d'Inforoute reportées plusieurs fois pour éviter que les fonds soient repris</i>
2.95	<i>Le coût initial élevé du DME a dissuadé des médecins de s'y inscrire</i>
2.97	<i>Cas observés où des médecins ont été payés pour mettre le système de DME en œuvre</i>
2.98	<i>Les données cliniques incomplètes des DME ne procurent pas d'avantages pour la gestion de la santé de la population</i>
2.100	<i>Le Nouveau-Brunswick a l'un des taux d'adoption les plus faibles du Canada</i>
2.101	<i>Le modèle opérationnel du DME provincial n'était pas viable dès le départ</i>
2.102	<i>Velante avait un manque à gagner de 8 000 \$ pour chaque mise en œuvre par rapport aux revenus prévus</i>
2.104	<i>Le projet est allé de l'avant malgré un déficit financier connu</i>
2.105	<i>Velante essuyait une perte sur les frais d'utilisation mensuels</i>
2.108	<i>Modèle de tarification défavorable pour les frais d'utilisation mensuels</i>

Recommandations et réponses

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
2.41 Nous recommandons que le ministère de la Santé : • structure les contrats de façon à maintenir une surveillance et à exiger des comptes des parties qui reçoivent des fonds publics; • s'il est impossible d'éviter une structure complexe, le Ministère doit y intégrer des contrôles adéquats qui lui permettent de gérer les risques et de protéger les fonds publics.	<i>Alors que le Ministère poursuit la mise en place d'un programme provincial de dossiers médicaux électroniques (DME) sur le marché ouvert, deux approches seront adoptées pour la gestion des contrats.</i> <i>Médecins salariés - le ministère de la Santé conclura un contrat avec tous les médecins salariés. Une collaboration très étroite avec les autorités sanitaires sera nécessaire pour faire en sorte que le fournisseur respecte les accords sur les niveaux de service et les processus et procédures de gestion des renseignements médicaux.</i> <i>Médecins paves à l'acte - ils signeront et gèreront leur propre contrat et gèreront également leur relation avec leur fournisseur de choix. Toute incitation financière offerte aux fournisseurs ou aux médecins sera soumise à des objectifs mesurables précis (mise en œuvre d'intégrations particulières, financement des médecins pour l'adoption ou une utilisation concrète particulière).</i> <i>Le ministère de la Santé mettra en œuvre un processus de certification des DME sur le marché ouvert avec le soutien d'OntarioMD pour s'assurer que les fournisseurs de DME respectent les exigences normalisées afin d'être admissibles à la fois au financement et à l'intégration aux actifs provinciaux.</i> <i>Pendant la phase initiale du passage au marché ouvert, des incitations seront offertes aux médecins payés à l'acte qui adoptent les DME certifiées. Ces incitations seront limitées aux médecins adoptant des DME qui remplissent les critères clairement définis lors du processus provincial de certification des DME. Les incitations seront administrées par la SMNB et seront vérifiées par le ministère de la Santé au moyen de rapports annuels.</i> <i>Ces structures contractuelles sont beaucoup moins complexes, mais des contrôles adéquats sont toutefois intégrés à la gouvernance correspondante entre les autorités sanitaires, la société médicale et les parties prenantes du ministère de la Santé.</i>	Décembre 2021

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
2.44 Nous recommandons que le ministère de la Santé, dans le cadre du financement de programmes : • évalue la santé financière des bénéficiaires de financement tiers et leur capacité d'atteindre les résultats souhaités dans les limites du financement convenu; • examine périodiquement les documents conformément aux modalités des ententes de financement.	<i>Un modèle de gouvernance sera mis en place pour l'ensemble des contrats en lien avec le programme provincial de DME pour assurer la livraison des résultats et services anticipés.</i> <i>Une évaluation périodique des ententes de financement sera effectuée. Le nature du nouveau modèle de DME sur le marché ouvert aura comme résultat un nombre limité d'ententes contractuelles sous la gestion directe du ministère de la Santé.</i>	<i>Décembre 2021</i>

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
2.46 Nous recommandons que le ministère de la Santé intervienne et prenne des mesures correctives rapidement quand il existe des signes qu'un programme est voué à l'échec, par exemple : • les livrables du projet ne sont pas atteints; • des dates limites clés ne sont pas respectées; • les fonds accordés sont insuffisants.	<i>Le Ministère est entièrement d'accord. La complexité du modèle précédent a entraîné une ambiguïté inutile qui a donné lieu à une structure de gouvernance difficile.</i> <i>Le nouveau modèle permettra de s'assurer que le Ministère contrôle entièrement les contrats et les ententes qui appuieront l'intégration et la certification des fournisseurs admissibles.</i> <i>Selon le nouveau modèle, les fournisseurs de DME rendront des comptes directement aux clients. Cela favorisera un marché concurrentiel et fera en sorte que les médecins du secteur privé puissent rentabiliser leur investissement.</i>	Décembre 2021
2.51 Nous recommandons que, pour les futurs programmes, le ministère de la Santé : • élabore des critères de rendement mesurables pour surveiller les résultats des programmes; • s'appuie sur des rapports d'étapes à intervalles réguliers pour surveiller la mise en œuvre des programmes.	<i>Le Ministère est d'accord avec cette recommandation. Des travaux considérables sont en cours dans les différentes provinces pour mieux comprendre l'intégration concrète.</i> <i>Les attentes décrites dans le plan initial du programme devront être évaluées et adaptées, mais dans l'esprit de l'intégration et de la circulation harmonieuse de l'information, ce qui avait été établi est toujours valable.</i> <i>Nous tiendrons compte dorénavant des rapports d'étape réguliers. Il sera important de comparer cet exercice à ce que d'autres provinces ont accompli.</i>	Décembre 2021

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
2.61 Nous recommandons que le ministère de la Santé s'assure que des audits périodiques sont effectués sur les futurs programmes afin d'évaluer l'atteinte des résultats attendus du programme et la conformité des bénéficiaires de financement aux modalités du financement.	<i>Le plan stratégique du ministère de la Santé souligne l'importance de rendre compte des résultats du programme, ce qui nécessitera la mise en place de contrats de travail gérés ou de tiers pour fournir des biens ou services qui contribueront à la réalisation des objectifs du système de santé.</i> <i>Le programme provincial de DME définira clairement ses objectifs visant l'adoption accrue des DME certifiés et les intégrations de données existantes (facturation fondée sur la réclamation pour services médicaux, registre des clients, visualiseur clinique de DME, laboratoires).</i>	<i>En cours</i>
2.77 Nous recommandons que le ministère de la Santé prévoie dans les futures ententes de financement la retenue du paiement final jusqu'à ce que toutes les modalités de l'entente soient satisfaites.	<i>Le Ministère examinera cette question en même temps que les structures de gouvernance et la vérification régulière de la performance. Plusieurs des contrats que le Ministère a conclus pour les produits livrables stipulent la retenue d'environ 10 % du prix unitaire des produits livrables jusqu'à ce que toutes les activités soient recensées et que leur caractère complet soit approuvé. Nous continuerons à envisager des mesures de ce genre, le cas échéant.</i>	<i>En cours</i>

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
2.109 Pour toutes les futures solutions de DME, nous recommandons que le ministère de la Santé : • détermine et priorise tous les besoins d'intégration des données; • définisse clairement les responsabilités des toutes les parties participant à l'intégration; • s'assure que les calendriers de mise en œuvre sont respectés.	<i>Dans le cadre du passage au marché ouvert, le Ministère est en train d'examiner et de redéfinir les priorités des objectifs du programme de DME et de toutes les intégrations de données. Les nouvelles priorités prendront en compte ce qui suit :</i> - <i>les leçons pangouvernementales des dix dernières années concernant les DME et la faisabilité des intégrations de données;</i> - <i>la valeur des intégrations de données pour les parties prenantes, compte tenu des taux d'adoption actuels;</i> - <i>la valeur des intégrations de données pour le système de santé et le clinicien.</i> <i>Étant donné les faibles taux d'adoption, la phase initiale du passage au marché ouvert sera axée sur l'adoption accrue des DME certifiées, y compris la restructuration et l'adoption des intégrations existantes (facturation fondée sur la réclamation pour services médicaux, registre des clients, laboratoires, visualiseur clinique de DME).</i> <i>La mise en œuvre des futures intégrations (immunisations, rendez-vous, ordonnances électroniques, etc.) sera priorisée et entreprise après une analyse appropriée, notamment en trouvant des ressources et des fonds adéquats de la part du Ministère, en précisant les responsabilités de toutes les parties et en établissant une analyse de rentabilisation et une valeur claire pour les parties prenantes, compte tenu des taux d'adoption au moment de la mise en œuvre.</i> <i>Selon une analyse pangouvernementale, il est évident que les fournisseurs auront besoin d'une aide financière du gouvernement provincial pour la mise en œuvre des intégrations de données. Le ministère de la Santé aligne sa stratégie pour le programme provincial de DME sur celle d'autres provinces importantes, notamment OntarioMD, afin de s'assurer que les intégrations sont en harmonie avec celles d'autres provinces. Cela accroîtra la faisabilité pour les fournisseurs et la viabilité financière pour le gouvernement provincial. Le financement de ces intégrations sera conforme aux recommandations de la vérificatrice générale, c'est-à-dire définir les responsabilités de façon claire, y compris les pénalités en cas de non-respect des échéances, et retenir les derniers paiements jusqu'à ce que toutes les conditions de l'accord aient été satisfaites.</i>	Décembre 2021

Introduction à l'audit

2.1 Le gouvernement du Nouveau-Brunswick considère que des soins de santé publics fiables constituent une priorité absolue. Comme il est déclaré dans le Plan provincial de la santé 2013-2018, l'un des principaux objectifs du gouvernement provincial consiste à bâtir un système de soins de santé viable.

2.2 Le ministère de la Santé (le Ministère) a déclaré qu'il est résolu à assurer à la population du Nouveau-Brunswick des soins de santé publics fiables. Son mandat est « d'améliorer continuellement la prestation de services de soins de santé en planifiant, en finançant et en surveillant la prestation de services de soins de santé au Nouveau-Brunswick »¹.

2.3 En juillet 2012, le Ministère a confié la prestation du programme des dossiers médicaux électroniques (DME) à la Société médicale du Nouveau-Brunswick (SMNB). La SMNB s'est associée au cabinet d'experts-conseils Accreon pour former une entreprise privée (Velante), qui allait s'occuper de la mise en œuvre et de l'administration d'une solution de DME unique.

Les raisons de notre choix de sujet

2.4 Nous avons choisi d'auditer le programme provincial des dossiers médicaux électroniques (DME) pour les raisons suivantes :

- Plus de 26 millions de dollars en fonds provinciaux et fédéraux ont été investis dans la mise en œuvre et l'administration de la solution de DME unique. Cette solution n'a pas encore été mise pleinement en œuvre. Il existe des problèmes connus à cet égard;
- Notre analyse des risques a déterminé que la numérisation et l'intégration des dossiers des patients détenus dans les cabinets de médecins sont des composantes essentielles d'une gestion efficace et efficiente des soins de santé. Par exemple, un médecin qui traite un patient à l'urgence n'aurait pas facilement accès aux dossiers de vaccination et d'allergies de ce patient s'ils sont conservés en format papier dans un bureau de médecin.

¹ Gouvernement du Nouveau-Brunswick, ministère de la Santé, *Rapport annuel 2018-2019*.

Objectif de l'audit

2.5 Le présent audit avait comme objectifs de déterminer si :

- La mise en œuvre du programme provincial des dossiers médicaux électroniques (DME) s'était déroulée comme prévu, et si le programme avait obtenu les résultats attendus;
- Le ministère de la Santé avait surveillé le financement affecté au programme des dossiers médicaux électroniques (DME) dans le but d'atténuer le risque pour les contribuables et d'assurer la conformité aux ententes de financement.

Étendue de l'audit

2.6 Notre audit englobait le programme des DME et le financement connexe du Ministère. Notre audit a porté sur les exercices 2012 à 2019, et notre analyse s'est étendue jusqu'à décembre 2020.

2.7 Nous avons examiné les ententes conclues entre le Ministère et Inforoute Santé du Canada Inc. (Inforoute), un organisme indépendant à but non lucratif financé par le gouvernement fédéral. Nous avons également examiné les ententes entre le Ministère et la SMNB. Nous avons interviewé des membres du personnel du Ministère ainsi que des représentants de la SMNB et de Velante et des médecins. Pour déterminer le mouvement des fonds, nous avons :

- examiné les états financiers vérifiés et d'autres informations financières de la SMNB et de Velante;
- inspecté la documentation, les paiements et les factures du programme;
- examiné les demandes de subventions fédérales et provinciales, que nous avons liées aux factures et aux paiements.

2.8 Les annexes I et II contiennent de plus amples renseignements sur les objectifs, les critères, l'étendue et la méthode de l'audit.

Conclusions

2.9 Nous avons conclu que, après un investissement de 26 millions de dollars et plus de 8 ans d'efforts :

- Le programme provincial des dossiers médicaux électroniques n'a pas été mis en œuvre comme prévu et n'a pas réussi à obtenir les résultats attendus.
- Le Ministère n'a pas exercé une surveillance efficace du financement des dossiers médicaux électroniques pour

atténuer le risque pour les contribuables et assurer le respect des ententes de financement.

- Le Ministère semble avoir assumé tous les risques, alors que le programme était administré par la Société médicale du Nouveau-Brunswick.
- La complexité de la structure de prestation, dans le cadre de laquelle Velante Inc. agissait comme intermédiaire, a affaibli la gouvernance et la surveillance du programme par le Ministère et n'était pas dans l'intérêt supérieur des Néo-Brunswickois.
- Le Ministère a donné suite au modèle à fournisseur unique pour le DME alors qu'il savait que le modèle commercial adopté était douteux dès le départ.

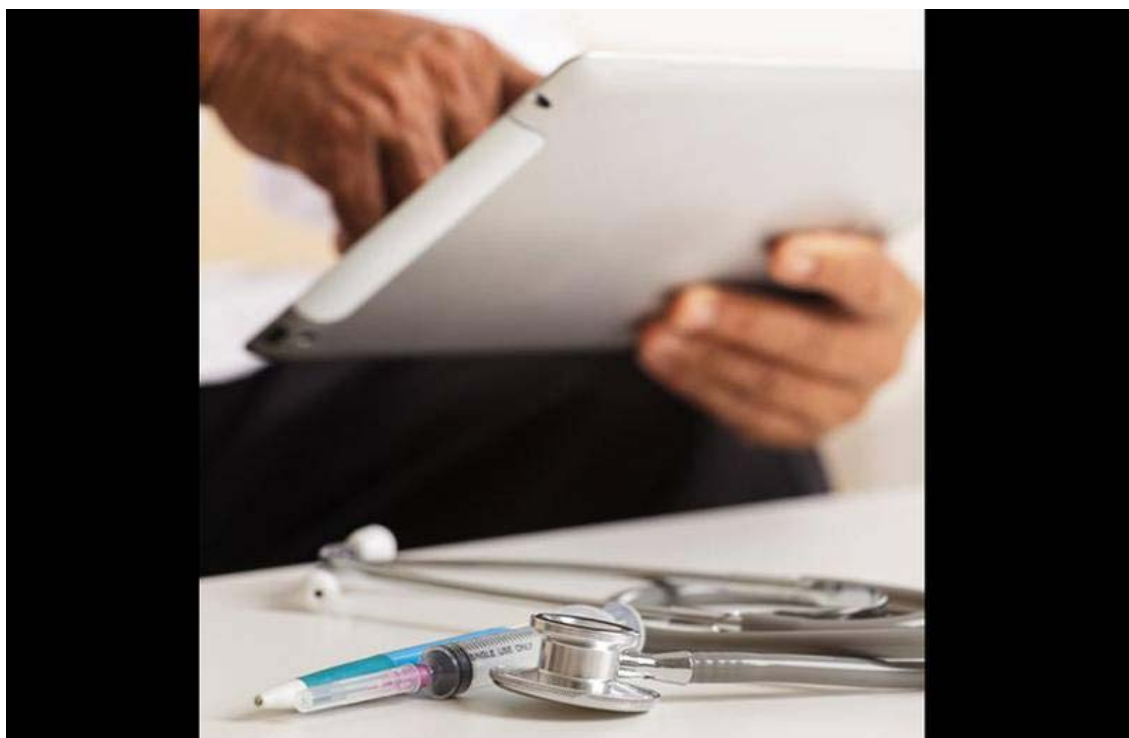
2.10 Si les faiblesses relevées dans le présent rapport ne sont pas corrigées pour d'autres initiatives semblables dans l'avenir :

- la population du Nouveau-Brunswick n'aura pas de système de renseignements sur la santé intégré en temps réel, ce qui pourrait influencer les résultats pour la santé;
- les professionnels de la santé pourraient ne pas disposer des renseignements nécessaires pour fournir à leurs patients un service optimal en temps opportun;
- il est peu probable que le Ministère optimise les investissements futurs dans les technologies de cybersanté.

Contexte

2.11 Le programme des DME n'est pas simplement un système installé dans les cabinets de médecins pour consigner les visites des patients. Ce programme devait permettre à tous les Néo-Brunswickois d'avoir un dossier de santé facile d'accès comprenant notamment les consultations chez le médecin, les résultats de laboratoire et les détails des ordonnances. Le système de DME devait permettre à tout professionnel de la santé qui est autorisé d'accéder aux données des patients au besoin, par exemple dans une situation d'urgence où la personne est incapable de fournir les renseignements nécessaires. La réussite ou l'échec de ce programme aura une incidence sur tous les résidents du Nouveau-Brunswick et sur le système de santé, qui dépend des données fournies.

2.12 L'avenir des soins de santé réside dans l'accès électronique aux dossiers, que tout médecin traitant peut facilement obtenir, peu importe où se trouve le patient dans la province, pour prendre des décisions éclairées au sujet des soins de santé d'un patient². Les programmes des DME ont fait leur apparition au Canada en 2003 en Alberta. Le Nouveau-Brunswick a été l'une des dernières provinces à lancer un programme de DME et est la seule province à avoir approuvé une solution à fournisseur unique. Une analyse des données sur les DME en place dans les autres provinces est présentée à l'annexe III.



² Institut canadien d'information sur la santé. *Une meilleure information pour une meilleure santé : vision de l'utilisation des données pour les besoins du système de santé au Canada*. Ottawa (Ontario), ICIS, 2013.

Le Ministère a élaboré la vision Un patient, un dossier en 2005

2.13 Au Nouveau-Brunswick, le Ministère a commencé à travailler à la cybersanté et à la vision Un patient, un dossier (UPUD) en 2005. Cette vision avait pour but de fournir aux professionnels de la santé des renseignements sur la santé actuels et pertinents dans une forme normalisée, tout en protégeant la vie privée des patients et en assurant la confidentialité et la sécurité de leurs renseignements, ce qui devait être accompli au moyen d'un point d'accès unique accessible partout et en tout temps.

2.14 La Direction de l'innovation et de la cybersanté du Ministère a été chargée de réaliser la vision UPUD, qui sera plus tard renommée CybersantéNB en juin 2017. Pour les 8 années que nous avons examinées, la Direction de l'innovation et de la cybersanté a disposé d'un budget de plus de 144 millions de dollars.

Le DSE est un réseau de systèmes visant à faciliter la vision UPUD

2.15 La vision UPUD au Nouveau-Brunswick consistait à faciliter, grâce au dossier de santé électronique (DSE), un réseau de systèmes reliant les renseignements des divers points de services de soins d'un patient, comme la santé publique, les fournisseurs de soins primaires, les hôpitaux, les centres de santé communautaires, les laboratoires, les pharmacies et les cliniques d'imagerie diagnostique. De concert avec diverses parties prenantes, la Direction de l'innovation et de la cybersanté est chargée du fonctionnement et de l'élaboration continue du système de DSE. Le DSE est d'abord entré en service en 2010 avec le Registre des clients et le visualisateur DSE. S'y sont ajoutées d'autres composantes à mesure qu'elles devenaient fonctionnelles, à savoir :

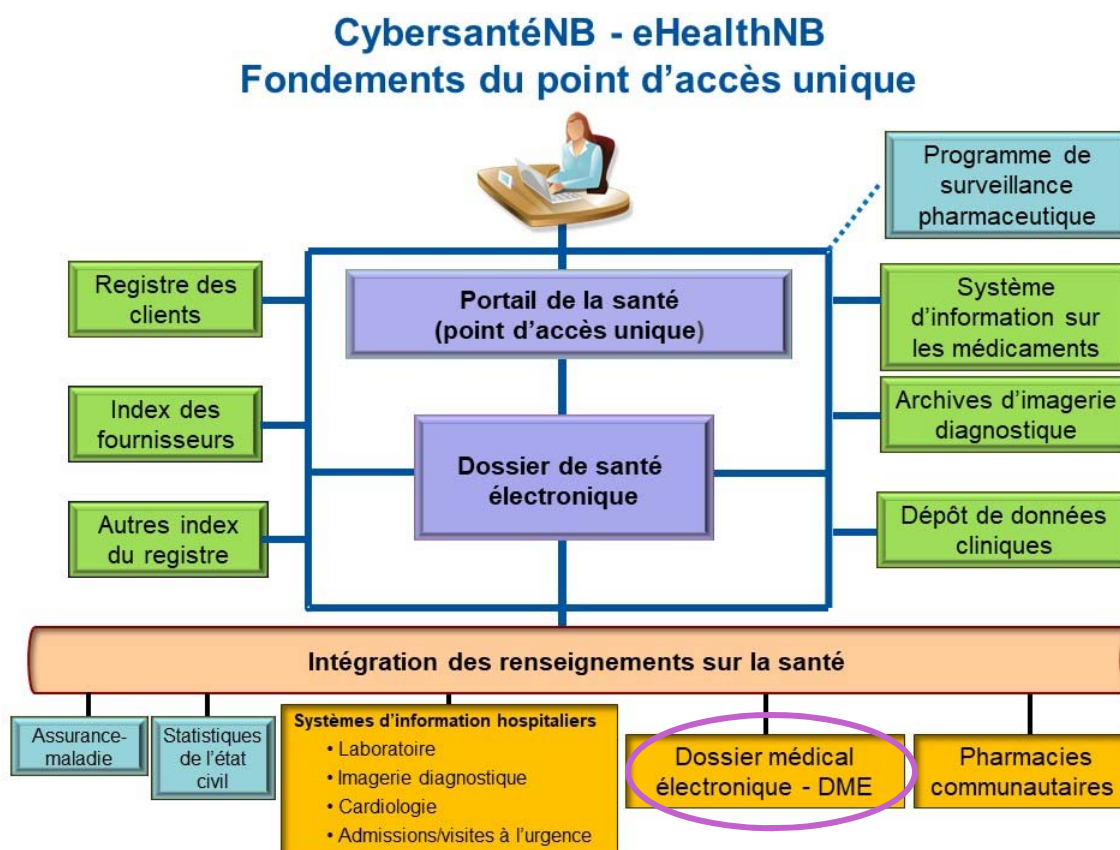
- l'imagerie diagnostique (radiographies, examens par tomodensitogramme, imagerie à résonance magnétique [IRM], etc.);
- le dépôt de données cliniques (qui contient les rapports de laboratoire, d'imagerie diagnostique et de cardiologie et les consultations des patients);
- l'initiative Consultation électronique (soutien des médecins de première ligne par des spécialistes).

Le présent rapport porte sur le dossier médical électronique (DME) – une des composantes du dossier de santé électronique (DSE)

2.16 Le programme des DME est une composante clé du système de DSE et fait l'objet de notre rapport. Les DME devaient envoyer les données des patients des cabinets de médecins au dépôt de données des DSE. Ces données peuvent ensuite être utilisées pour améliorer les soins aux patients et la planification globale du système de santé.

2.17 La pièce 2.1 montre les différentes composantes du système de DSE. Ces composantes fonctionnent ensemble pour créer un dossier de santé unique pour chaque patient dans le système de santé. Ce dossier est censé donner un portrait global de l'historique de santé du patient, y compris les visites aux services externes et à l'hôpital et les examens diagnostiques effectués, auxquels peuvent accéder tous les fournisseurs de soins de santé autorisés.

Pièce 2.1 - CybersantéNB – Fondements de CybersantéNB en vue d'un point d'accès unique



Source : Ministère de la Santé

2.18 Selon le Ministère, le système de DSE contient actuellement les renseignements suivants :

- données démographiques (nom, date de naissance, adresse, etc.);
- résultats des examens de laboratoire;
- rapports d'imagerie diagnostique;
- rapports de cardiologie;
- résumé des médicaments tiré du Système d'information sur les médicaments utilisé par les pharmacies communautaires.

Le système de DSE permet également aux cliniciens d'afficher l'historique des consultations de chaque patient et de voir les patients actuellement hospitalisés n'importe où dans la province. L'accès aux DSE est réservé aux cliniciens qui sont admissibles en raison de leur rôle. Il est limité selon le principe du besoin de savoir pour fournir des soins.

2.19 Selon le Plan du programme de DME – Phase 1 rédigé par le ministère de la Santé et SMNB en 2011, le programme vise à améliorer la santé et le rendement du système de santé grâce à l'échange de renseignements pertinents.

Le DME est une composante importante du DSE

2.20 Le plan du programme du Ministère précise que les DME fourniront des renseignements essentiels qui seront saisis dans les DSE. Une fois pleinement intégré au DSE, le DME sera alimenté par le DSE et enverra des renseignements importants à l'entrepôt de données central. Ensemble, ces systèmes constitueront une source complète de données sur les patients qui pourront être utilisées par tous les fournisseurs de soins de santé concernés quand et là où cela compte le plus.

Résultats attendus du DME

2.21 Un logiciel de DME pleinement intégré et largement utilisé serait bénéfique pour le patient, le fournisseur et le système de santé. L'importance du DME réside dans les données qu'il recueille et dans l'amélioration du flux des processus cliniques. Les données recueillies peuvent aider à planifier, concevoir et administrer un système de soins de santé efficient et efficace tout en appuyant les soins aux patients. Les résultats attendus du programme des DME sont illustrés à la pièce 2.2.

Pièce 2.2 – Résultats attendus des dossiers médicaux électroniques

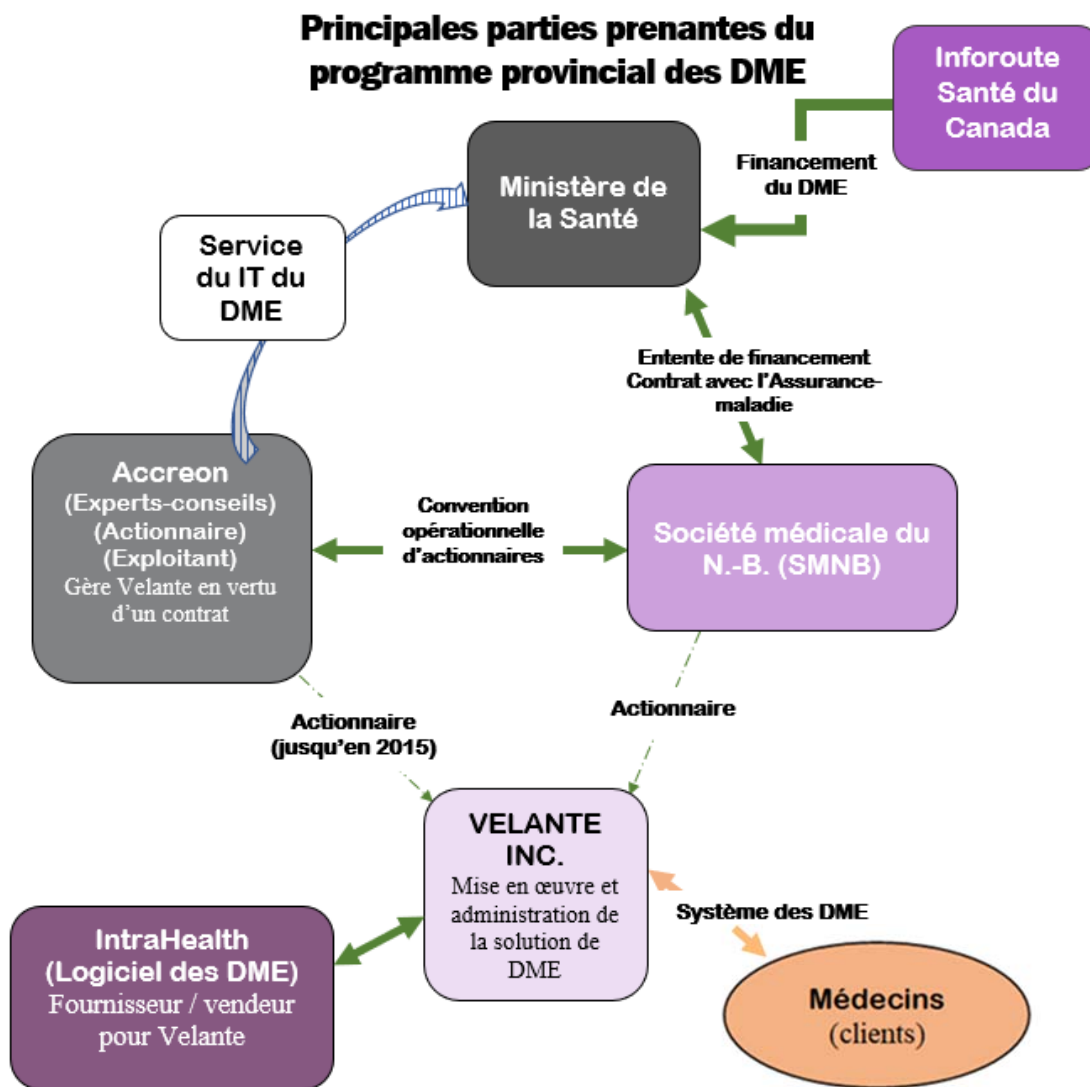


Source : La VGNB à partir de renseignements du Ministère

Parties prenantes clés du programme des DME

2.22 La pièce 2.3 montre les diverses parties prenantes du programme des DME ainsi que leurs interrelations et leurs responsabilités respectives.

Pièce 2.3 – Parties prenantes clés du programme provincial des DME du Nouveau-Brunswick



Inforoute Santé du Canada	A fourni des fonds au Ministère sous réserve de la réalisation d'étapes dans la mise en œuvre par les médecins
Ministère	Responsable de la définition de la solution des DME et de la gouvernance commune avec la SMNB
SMNB	Responsable de la gestion de la mise en œuvre et de l'administration du DME
Accreon	A fourni des services de mise en œuvre et de gestion de projet au nom de Velante
Velante	Responsable de la prestation de services liés à la mise en œuvre, à la technologie et à l'infrastructure qui livraient les DME aux médecins

Source : Préparé par la VGNB à partir des renseignements du Ministère

Inforoute Santé du Canada a convenu de payer jusqu'à 12 000 \$ par médecin

2.23 Organisme à but non lucratif indépendant financé par le gouvernement fédéral, Inforoute Santé du Canada (Inforoute) a comme objectif de contribuer à l'amélioration de la santé des Canadiens en faisant la promotion de solutions de santé numériques, comme les DME, partout au Canada. Dès 2010, les efforts d'Inforoute ont servi à accélérer l'adoption des DME. L'objectif d'Inforoute à l'époque était de [traduction] « co-investir avec les provinces et les territoires pour soutenir leurs efforts visant à augmenter de façon importante le nombre de cliniciens qui adoptent et utilisent un système de DME »³. En vertu de l'entente entre le Ministère et Inforoute, Inforoute convenait de payer jusqu'à 12 000 \$ par médecin (50 % du coût de mise en œuvre) sous réserve de l'atteinte de certains jalons dans la mise en œuvre.

Le Ministère a reçu l'approbation du gouvernement de créer un DME en 2012

2.24 Le Ministère a reçu l'approbation du gouvernement de procéder à la création d'un système de DME intégré provincial en 2012. Une entente de financement a ensuite été conclue entre le ministère de la Santé et Inforoute pour recevoir des fonds du gouvernement fédéral.

La SMNB est chargée de la mise en œuvre et de l'administration d'un DME intégré

2.25 Le Ministère a signé en septembre 2012 une entente de financement distincte avec la SMNB concernant les dossiers médicaux électroniques. Dans cette entente, le Ministère convenait de subventionner les coûts de mise en œuvre du DME des médecins. La SMNB aurait à son tour la responsabilité de mettre en œuvre et d'administrer une solution de DME intégrée. L'entente établissait les modalités du financement de la mise en œuvre des DME pour les médecins rémunérés à l'acte et pour les médecins salariés. Les médecins rémunérés à l'acte travaillent à leur compte et facturent les services fournis à l'Assurance-maladie, tandis que les médecins salariés reçoivent un salaire normal tout en tenant le compte des services fournis. Le Ministère a convenu de verser des fonds de contrepartie aux médecins rémunérés à l'acte participants jusqu'à un maximum de 8 000 \$ et de payer le plein prix de mise en œuvre de 16 000 \$ pour chaque médecin salarié.

³ Inforoute Santé du Canada (2012). *EMR Deploy Program Overview*, 18 juillet 2012 [Présentation PowerPoint].

Création de Velante par la SMNB et Accreon pour mettre en œuvre et administrer le DME

2.26 La SMNB s'est associée avec Accreon, un cabinet d'experts-conseils en TI, pour établir une société privée appelée Velante en 2012. Le rôle de Velante était de mettre en œuvre et d'administrer la solution logicielle du DME intégré pour tous les médecins du Nouveau-Brunswick en agissant comme intermédiaire entre le fournisseur du logiciel et les médecins. Les propriétaires de la société étaient la SMNB à 51 % par l'intermédiaire de SMNB Holdings Inc. et Accreon à 49 %.

Intrahealth Canada Ltd a été retenu comme fournisseur unique du logiciel de DME

2.27 Velante était responsable des services liés à la mise en œuvre, à la technologie et à l'infrastructure qui livreraient les DMS aux médecins. En juin 2013, Velante a retenu Intrahealth Canada Ltd pour fournir le logiciel de DME et les services connexes au Nouveau-Brunswick à la suite d'une demande de propositions, conformément aux pratiques d'approvisionnement du secteur public. Intrahealth a été principalement choisie parce qu'il pouvait offrir une version française plus rapidement que ses concurrents. Ainsi, le logiciel de DME d'Intrahealth (Profile) est devenu l'unique logiciel de DME reconnu qui pouvait être intégré au système de DSE.

Copropriétaire de Velante et fournisseur de services important, Accreon a reçu plus de 9 millions de dollars au cours de la vie du programme

2.28 Accreon a fourni des services professionnels et des services de gestion de projet à Velante, y compris les aspects techniques de la configuration du logiciel Profile, la formation des médecins et la fourniture d'effectifs pour s'occuper des activités courantes de Velante. Cet arrangement avec Accreon a représenté plus de 9 millions de dollars (35 %) du coût total du programme des DME.

2.29 En 2015, Accreon a cédé son actionnariat dans Velante à la SMNB. Accreon croyait à l'origine que Velante serait une entreprise rentable qui pourrait élargir ses activités pour servir des clients à l'extérieur du Nouveau-Brunswick. On nous a dit qu'Accreon a été acquis par Mansa Capital, une société d'investissement privée américaine que les dossiers médicaux électroniques n'intéressaient pas et qui n'avait pas l'intention de conserver Velante. Après 2015, Accreon a cessé de gérer les activités de Velante, tout en continuant à lui fournir des services professionnels et des services de gestion de projet.

Coût du programme des DME

2.30 Au cours de ses huit années d'existence, le programme provincial des DME a coûté plus de 26 millions de dollars aux contribuables, dont 4 millions en fonds fédéraux. Le coût net pour la province par l'entremise du ministère de la Santé s'est chiffré à 22 millions de dollars, dont 14 millions du programme d'Assurance-maladie et le reste, soit 8 millions de dollars, du budget de la Direction de l'innovation et de la cybersanté. La SMNB a reçu 24 millions de dollars pour le coût du programme. La pièce 2.4 qui suit ventile le coût du programme des DME.

Pièce 2.4 – Coût du programme des DME du ministère de la Santé (2012-2019)

	Coût du programme des DME (2012-2019) (en millions \$)								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Payé à la SMNB :									
Assurance-maladie	0,0	0,0	2,3	5,8	1,5	1,5	1,5	1,5	14,1
Mises en œuvre	0,0	1,8	2,2	0,5	0,2	0,8	0,2	0,0	5,7
Aide financière	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8	0,0	2,8
Financement transitoire	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
Frais de maintenance	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,4	0,0	0,8
Total pour la SMNB	0,0	1,8	4,5	6,3	1,8	2,6	4,9	2,0	23,9
Payé à Accreon	0,0	0,5	0,6	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4
Payé à Velante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,9	1,1
Total des fonds pour le DME	0,0	2,3	5,1	6,6	1,8	2,6	5,1	2,9	26,4

Source : Préparé par la VGNB à partir de renseignements du ministère de la Santé

2.31 Comme le montre la pièce 2.4 qui précède, la majorité des fonds ont été versés à la SMNB pour les mises en œuvre du DME, les frais de maintenance mensuels du DME et une aide financière pour que Velante puisse poursuivre ses activités. Un financement transitoire de 460 000 \$ était inclus dans une entente de financement de 3 millions de dollars visant à couvrir les coûts de la transition à des solutions sur le marché ouvert après la fin du modèle de DME unique en 2019. Les frais de maintenance s'appliquaient aux licences et aux mises à niveau du système.

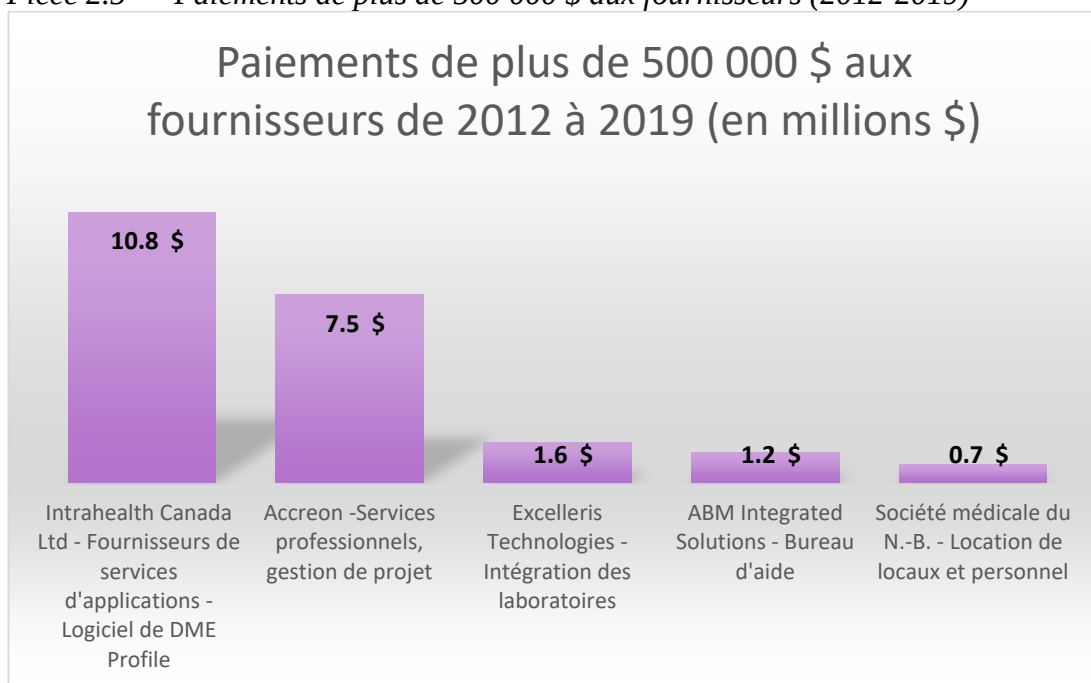
99 % des fonds reçus par la SMNB pour le DME sont allés à Velante

2.32 La SMNB a versé 99 % des fonds qu'elle a reçus pour le DME à Velante. Le reste (240 000 \$) a été versé directement aux médecins sous forme de subventions et d'incitatifs pour adopter le DME.

91 % des fonds reçus par Velante sont allés à cinq fournisseurs

2.33 Les ressources et la capacité internes de Velante étaient limitées. La société était dotée en personnel et gérée par Accreon. Velante s'est associée à d'autres entreprises de TI et cabinets de services professionnels pour livrer le DME. Au total, 91 % des dépenses de Velante pour les fournisseurs (21,8 millions de dollars) entre 2012 et 2019 sont allées à cinq fournisseurs, comme le montre la pièce 2.5.

Pièce 2.5 – Paiements de plus de 500 000 \$ aux fournisseurs (2012-2019)



Source : La VGNB à partir des données non auditées de Velante

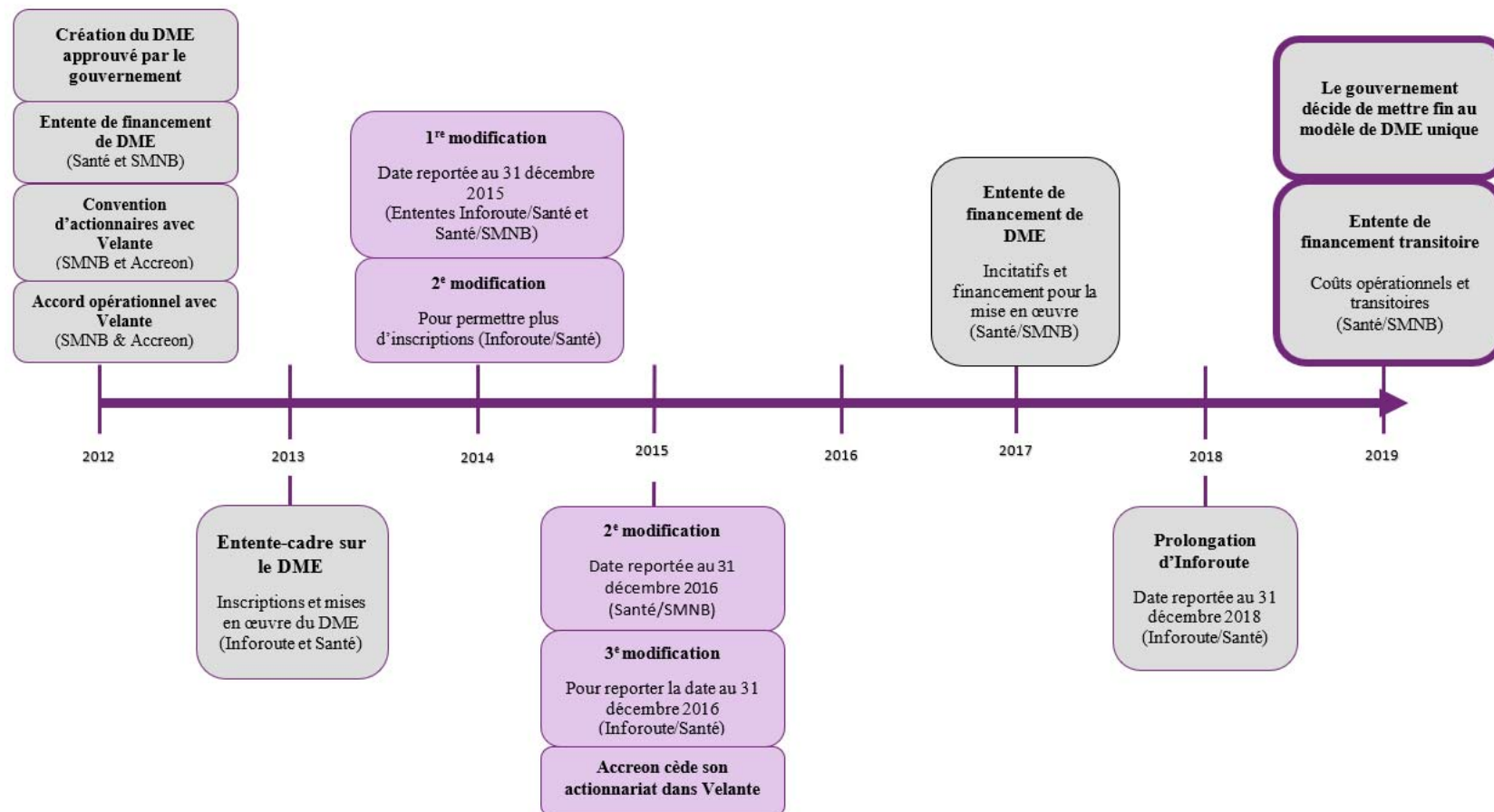
Le gouvernement a mis fin au modèle de DME unique en 2019

2.34 En 2019, le gouvernement a mis fin au modèle de DME unique pour passer à un marché ouvert permettant aux médecins de choisir et de mettre en œuvre leurs propres solutions de DME. La pièce 2.6 montre la chronologie des principaux événements depuis les débuts de la phase de planification du DME en 2011 jusqu'à l'abandon du modèle de DME unique en 2019.

Nouvelle entente de financement signée en 2019

2.35 Une nouvelle entente de financement a été signée en novembre 2019 entre le Ministère et la SMNB. Cette récente entente offre à la SMNB jusqu'à 3 millions de dollars pour couvrir les coûts de la transition à un modèle de DME à marché ouvert. À la fin de 2019, Velante affichait un déficit de 894 000 \$.

Pièce 2.6 – Chronologie du programme provincial des DME



Source : La VGNB à partir des documents du Ministère

Échec de la surveillance par le Ministère et reddition de comptes déficiente

Surveillance et suivi inadéquats de la mise en œuvre du programme

2.36 Dans l'ensemble, le Ministère a adopté une approche de non-intervention relativement au financement du DME et à la mise en œuvre du programme. Il n'a pas exercé une surveillance adéquate de la mise en œuvre et de l'administration du programme par de tierces parties. En conséquence, la province n'a pas bénéficié de l'avantage censé découler de l'investissement de plus de 26 millions de dollars dans le programme des DME provincial. Après huit ans :

- Moins de la moitié des 800 médecins admissibles avaient mis le logiciel en œuvre;
- Les données des DME n'étaient pas pleinement intégrées au système Cybersanté. Seulement trois des neuf intégrations avaient eu lieu.

2.37 Nous avons conclu que la surveillance et le suivi du programme par le Ministère étaient déficients à plusieurs égards, ce qui a contribué à l'échec du programme :

- aucune analyse de rentabilité n'a eu lieu dès le début à l'appui du programme;
- en raison de la complexité de la structure, il était difficile pour le Ministère de surveiller le processus de mise en œuvre et de tenir les participants responsables des résultats obtenus;
- le Ministère n'a pas demandé les renseignements financiers qui auraient laissé présager l'échec du projet;
- il n'y a pas eu d'intervention ou d'exécution forcée des modalités de financement en temps opportun;
- il n'y a pas eu de mesures du rendement ni de rapports sur les progrès de la mise en œuvre du programme;

- il n'existe aucune preuve de réalisation d'audits du programme, alors que de tels audits étaient prévus dans l'entente de financement.

Pas d'analyse de rentabilité en bonne et due forme

2.38 Nous avons constaté que ni le Ministère ni la SMNB n'ont préparé d'analyse de rentabilité écrite détaillée au début du programme. Il n'existe aucune documentation de l'analyse effectuée pour proposer un modèle à fournisseur unique plutôt que d'autres solutions impliquant de multiples fournisseurs. Bien que le Ministère ait envoyé un cahier détaillé des coûts associés à la mise en œuvre d'une solution de DME unique à Inforoute pour obtenir du financement, rien n'indique que la structure retenue pour le programme était la plus avantageuse.

La structure organisationnelle complexe a affaibli la surveillance du Ministère

2.39 Le leadership et la direction à l'égard de la mise en œuvre et de l'administration du programme provincial des DME ont manqué de cohérence. La responsabilité des grands objectifs et des priorités stratégiques du programme s'est retrouvée diluée à cause de la complexité de la structure organisationnelle. Celle-ci a créé des couches supplémentaires de séparation entre les responsables du financement et les entreprises privées participant à la réalisation de la solution, comme le montre la pièce 2.3.

2.40 La structure mise en place a réduit la capacité du Ministère d'exercer une surveillance adéquate et de tenir une ou l'autre partie responsable. Le Ministère n'avait pas de relation contractuelle directe avec Velante. Il n'a pas eu son mot à dire dans l'établissement de la structure de Velante et il a eu une influence limitée sur la manière dont les contrats avec les fournisseurs de TI étaient attribués et les services professionnels étaient retenus. Nous n'avons pas pu déterminer la justification ni les avantages attendus de cette structure complexe.

Recommandation

2.41 Nous recommandons que le ministère de la Santé :

- **structure les contrats de façon à maintenir une surveillance et à exiger des comptes des parties qui reçoivent des fonds publics;**
- **s'il est impossible d'éviter une structure complexe, le Ministère doit y intégrer des contrôles adéquats qui lui permettent de gérer les risques et de protéger les fonds publics.**

Le Ministère a choisi de ne pas examiner les documents financiers des bénéficiaires de financement ni de s'assurer du respect des ententes de financement

2.42 Le Ministère n'a pas obtenu ni examiné les états financiers audités de la SMNB ou de Velante pour vérifier le respect des ententes de financement, la nature appropriée des dépenses du programme ou l'intégralité des documents comptables.

2.43 Les ententes de financement avec la SMNB contenaient des clauses qui permettaient au Ministère d'avoir accès à tous les documents financiers relatifs au financement du DME. L'examen régulier de tels documents par le Ministère aurait révélé que les coûts réels engagés excédaient le financement et aurait permis la prise de mesures correctives pour éviter que le coût augmente sans offrir plus d'avantages.

Recommandation

2.44 Nous recommandons que le ministère de la Santé, dans le cadre du financement de programmes :

- **évalue la santé financière des bénéficiaires de financement tiers et leur capacité d'atteindre les résultats souhaités dans les limites du financement convenu;**
- **effectue un examen périodique des documents conformément aux modalités des ententes de financement.**

En 2015, le Ministère n'est pas intervenu même si des signes évidents montraient que le programme était voué à l'échec

2.45 Le Ministère n'est pas intervenu dans le programme en 2015 alors que des signes évidents montraient que le programme était en péril. Le Ministère a plutôt continué à reporter les dates d'échéance des ententes et à fournir plus de fonds dans le but de maintenir le programme en vie. Les signes d'échec étaient les suivants :

- de nombreuses cibles de mise en œuvre et dates d'échéance du financement ont été ratées;
- le partenaire commercial du secteur privé (Accreon) a abandonné le projet;
- les problèmes de solvabilité de Velante ont amené la SMNB à injecter plus de 980 000 \$ dans le projet;
- Inforoute a exprimé des préoccupations concernant le manque de progrès;
- l'intégration des laboratoires a été grandement retardée.

Recommandation	2.46 Nous recommandons que le ministère de la Santé intervienne et prenne des mesures correctives rapidement quand il existe des signes qu'un programme est voué à l'échec, par exemple : • les livrables du projet ne sont pas atteints; • des dates limites clés ne sont pas respectées; • les fonds accordés sont insuffisants.
9 millions de dollars de plus dépensés pour le modèle de DME à fournisseur unique avant l'abandon du projet en 2019	2.47 De 2016 à 2018, le Ministère (incluant l'Assurance-maladie) a dépensé 9 millions de dollars de plus pour soutenir la mise en œuvre du modèle de DME intégré à fournisseur unique avant son abandon en 2019.
Le gouvernement a demandé un examen du programme en 2017	2.48 Comme condition au versement de fonds supplémentaires pour financer les activités de Velante pendant deux ans de plus, le gouvernement a demandé un examen du programme en 2017. L'examen, qui a eu lieu en 2019, a mené à la décision de ne plus soutenir le modèle de DME à fournisseur unique et d'adopter un modèle à marché ouvert pour les DME.
Le Ministère n'avait rien prévu pour surveiller l'atteinte des résultats du programme	2.49 Nous avons relevé des faiblesses importantes dans la surveillance par le Ministère de la mise en œuvre et de l'administration du programme des DME. Le Ministère n'avait pas la capacité d'évaluer la mesure dans laquelle les résultats attendus du programme étaient atteints.
Pas de mesures du rendement ni de rapports sur les progrès de la mise en œuvre du programme	2.50 Il n'y avait pas de mesures du rendement ou de rapports sur les progrès de la mise en œuvre du programme. Or, l'entente de financement prévoyait que la SMNB devait fournir des rapports trimestriels détaillant l'état du plan du projet, les livrables réalisés et le respect de l'échéancier du projet. Nous n'avons trouvé aucune preuve de remise de tels rapports au Ministère.

Recommandation**2.51 Nous recommandons que, pour les futurs programmes, le ministère de la Santé :**

- **élabore des critères de rendement mesurables pour surveiller les résultats des programmes;**
- **s'appuie sur des rapports d'étapes à intervalles réguliers pour surveiller la mise en œuvre des programmes.**

La course pour atteindre les cibles d'inscription des médecins a donné lieu à de nombreuses erreurs et divergences

2.52 Étant donné le faible nombre d'inscriptions de médecins dans les débuts, le processus de mise en œuvre a fait l'objet de nombreux remaniements et exceptions. Le financement initial obtenu par Inforoute était fondé sur une liste de 415 professionnels (411 médecins et 4 infirmières praticiennes) qui avaient accepté de mettre le DME en œuvre dans leur pratique. Par la suite, de nombreux médecins ont soit quitté la province ou leur pratique, soit pris leur retraite, soit décidé de ne pas adopter le logiciel de DME de Velante. En conséquence, on a cherché des médecins de remplacement afin d'atteindre la cible. Entre 2014 et 2018, 124 remplacements ont eu lieu.

2.53 Assurer le suivi de cette liste en changement constant et gérer les efforts de mise en œuvre pour atteindre le chiffre de 415 a accaparé les ressources administratives et la capacité de gestion de la Direction de l'innovation et de la cybersanté du Ministère, ce qui a donné lieu à de nombreuses erreurs et divergences, à savoir :

- des paiements en double;
- de multiples paiements par lieu d'installation;
- des dates limites de mise en œuvre non respectées.

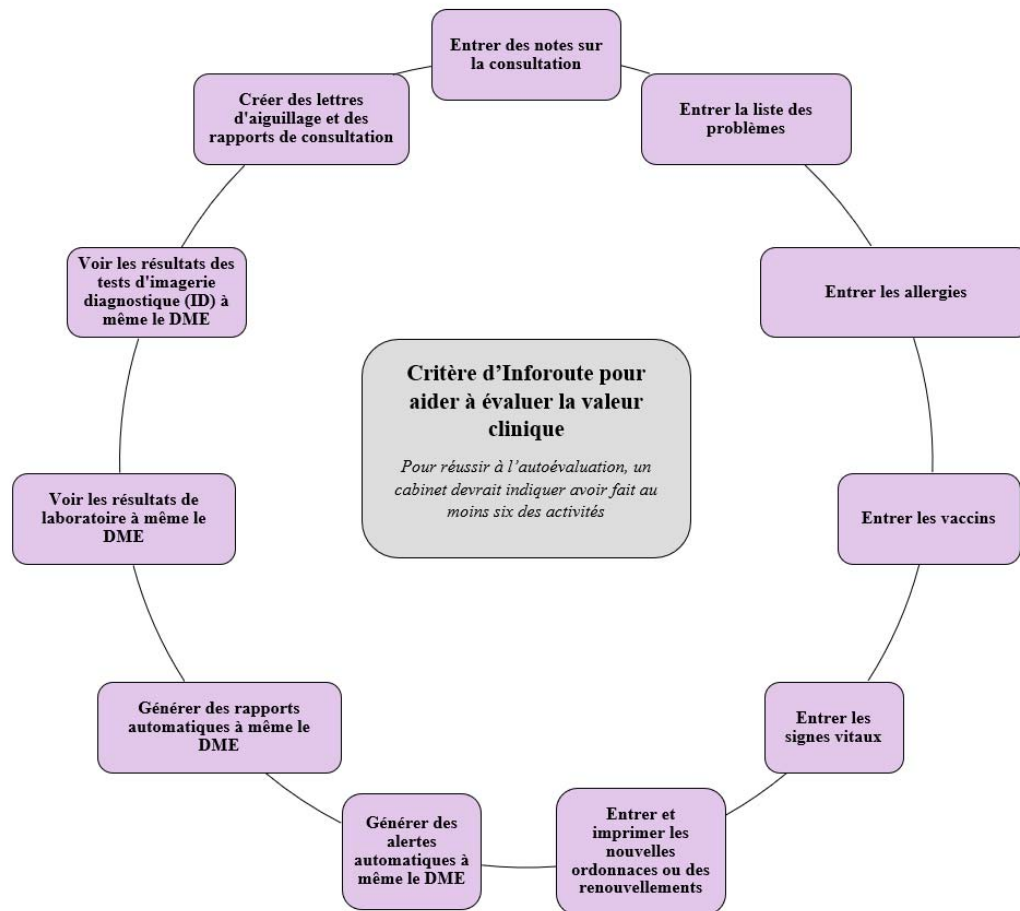


Le Ministère n'a pas surveillé si la valeur clinique était atteinte

2.54 Il n'existait aucune méthode efficace pour déterminer si la valeur clinique était atteinte pour chaque mise en œuvre et si les délais de financement étaient respectés.

2.55 Le concept de valeur clinique et l'atteinte d'une plus grande valeur clinique grâce au DME intégré constituaient la base du financement d'un programme des DME au Nouveau-Brunswick. Inforoute avait défini la valeur clinique comme étant l'utilisation efficace du DME, et une telle utilisation se traduisait par l'amélioration de l'incidence clinique plutôt que par un simple nombre d'utilisateurs. Inforoute avait dressé une liste de 11 fonctions comme critères de mesure de la valeur clinique, représentée dans la pièce 2.7 qui suit. Le cabinet ou la clinique réussissait à l'autoévaluation de la valeur clinique s'il indiquait avoir exécuté au moins six de ces fonctions.

Pièce 2.7 – Critères d'évaluation de la valeur clinique



Source : Préparé par la VGNB à partir de données du Ministère provenant d'Inforoute

Validation inadéquate du sondage sur la valeur clinique – seules les réponses négatives étaient validées

2.56 Pour valider la valeur clinique, on demandait aux médecins de répondre à un sondage d'autoévaluation dans les trois mois suivant la mise en service du logiciel à leur cabinet. Le Ministère se servait de l'évaluation comme preuve de l'utilisation du DME par le médecin comme prévu et comme preuve permettant au Ministère de recevoir d'autres fonds d'Inforoute. Le formulaire d'évaluation est reproduit à l'annexe IV.

2.57 Nous avons constaté que le Ministère validait les réponses négatives des médecins au sondage en vérifiant si les registres d'accès aux DSE contenaient des preuves que la clinique avait exécuté la fonction en question. Par

exemple, un médecin affirmait ne pas avoir accédé aux résultats de laboratoire, mais les registres du système prouvaient le contraire. Dans de tels cas, le Ministère modifiait la réponse du médecin pour indiquer une réponse positive conformément aux procédures de validation du sondage.

2.58 Cependant, le Ministère n'a pas tenté de valider les réponses positives pour vérifier si les mesures de la valeur clinique avaient effectivement été atteintes. Si un médecin indiquait avoir entré les dossiers d'immunisation, aucune vérification n'avait lieu pour le confirmer. Cela signifiait que le processus de validation ne détectait pas les erreurs commises dans les réponses positives, le cas échéant.

***Aucun audit des DME
n'a eu lieu***

2.59 Le Ministère n'a effectué aucun audit de la mise en œuvre et de l'utilisation des DME dans les cabinets de médecin. Nous n'avons trouvé aucune donnée probante montrant qu'un audit du programme avait été envisagé. On nous a dit qu'un gestionnaire de projet du Ministère rendait visite de façon non officielle aux cabinets de médecins et discutait avec les médecins qui avaient mis le DME en œuvre de leurs expériences avec le logiciel. Cela ne suffit pas pour évaluer l'atteinte des résultats du programme et le respect des critères de financement.

2.60 Dans le plan du programme des DME élaboré par le Ministère en 2011, on pouvait lire : [Traduction] « *Le ministère de la Santé du Nouveau-Brunswick peut effectuer un audit du contenu des DME pour assurer la conformité aux critères de niveau 1 de la valeur clinique en examinant des dossiers au hasard ou des rapports généraux fournis par le cabinet de médecin ou le fournisseur de services d'applications. Si la conformité n'est pas confirmée, le ministère de la Santé peut décider de retenir un paiement d'étape jusqu'à ce que la conformité soit démontrée.* »

Recommandation

2.61 Nous recommandons que le ministère de la Santé s'assure que des audits périodiques sont effectués sur les futurs programmes afin d'évaluer l'atteinte des résultats du programme et la conformité des bénéficiaires de financement aux modalités du financement.

L'utilisation continue du DME ne constituait pas un critère de financement

2.62 À la fin de décembre 2018, le Ministère avait financé 406 mises en œuvre que devait effectuer Velante. De ce nombre, seulement 366 mises en œuvre ont eu lieu et seulement 345 médecins ont pu démontrer qu'ils utilisaient au moins un minimum de fonctions du programme.

Les médecins pouvaient cesser d'utiliser le DME sans avoir à rembourser les subventions

2.63 Le Ministère n'a pas indiqué que les médecins devaient conserver le DME pendant une certaine durée pour être admissibles au financement. Comme les critères d'admissibilité étaient laxistes, les médecins dont la mise en œuvre avait été subventionnée pouvaient cesser d'utiliser le DME sans avoir à rembourser le Ministère. Nous avons trouvé 42 cas où les médecins avaient cessé d'utiliser le DME.

Le Ministère a payé l'installation du DME plus d'une fois au même emplacement

2.64 Quand un médecin cessait d'utiliser le DME, son système était transféré à d'autres médecins que cela intéressait comme s'il s'agissait d'une nouvelle installation. Si un médecin salarié quittait son cabinet et qu'un autre médecin prenait la relève, une installation complètement nouvelle était facturée au Ministère à un coût de 16 000 \$. Dans un cas, par exemple, le Ministère a payé deux installations complètes du DME au même emplacement alors que le médecin a quitté la province.

2.65 Nous avons trouvé un cas dans lequel trois installations avaient été facturées au Ministère pour le même DME. Cette situation s'est produite quand le médecin original a quitté la province, qu'un deuxième médecin a aussi quitté la province et qu'un troisième médecin a repris le DME.

2.66 Le Ministère savait qu'il paierait une nouvelle mise en œuvre quand un médecin ayant installé le DME partait et était remplacé. Il était également responsable de la feuille de calcul qui consignait les remplacements de médecins. Toutefois, aucun contrôle n'était en place pour repérer les emplacements où le même DME était payé plus d'une fois.

Le Ministère a versé trop de subventions pour les mises en œuvre applicables aux médecins rémunérés à l'acte

2.67 Le Ministère n'a pas vérifié si les médecins rémunérés à l'acte avaient payé la moitié du coût de mise en œuvre du logiciel de DME. L'entente de financement du DME engageait le Ministère à verser des fonds de contrepartie pour les sommes dépensées par les médecins rémunérés à l'acte. Le Ministère a consacré un total de 1,6 million de dollars aux coûts de mise en œuvre du logiciel pour les médecins pendant la durée de l'entente. Les médecins rémunérés à l'acte ont payé seulement 671 000 \$. En d'autres termes, le Ministère a versé plus de 900 000 \$ au titre de sa contribution. La pièce 2.8 illustre ces coûts.

Pièce 2.8 - Part des coûts de mise en œuvre assumée par le Ministère et les médecins payés à l'acte (2013-2018)

Part des coûts de mise en œuvre assumée par le Ministère et les médecins payés à l'acte (2013-2018)							
Revenus de Velante	Année civile (en milliers \$)						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Payé par le Ministère	56 \$	444 \$	372,6 \$	223,6 \$	206,6 \$	296 \$	1 599 \$
Payé par les médecins	64 \$	243,5 \$	165 \$	88,5 \$	87 \$	23 \$	671 \$

Source : La VGNB à partir des états financiers audités de Velante

Le partage équivalent du financement entre le Ministère et des médecins n'a pas eu lieu

2.68 La pièce 2.8 montre que le partage équivalent du financement entre le Ministère et les médecins rémunérés à l'acte n'a pas eu lieu. Le Ministère a versé le montant convenu de 8 000 \$ par mise en œuvre, mais les médecins rémunérés à l'acte n'ont pas tous payé. La SMNB nous a dit que le montant annuel de 1,5 million de dollars pour le DME dans l'entente-cadre visant les médecins rémunérés à l'acte devait être considéré comme faisant partie de la contribution des médecins.

***Application peu
rigoureuse de l'entente
de financement par le
Ministère***

2.69 En vertu de l'entente de financement du DME et des modifications subséquentes, la SMNB devait rembourser au Ministère les mises en œuvre de DME financées qui n'atteignaient pas la valeur clinique minimale attendue ou les mises en œuvre non effectuées aux dates d'échéance des ententes de financement. Nous avons constaté qu'aucun remboursement n'a été fait au Ministère parce que ce dernier a reporté la date limite du financement deux fois pour donner le temps à la SMNB de satisfaire aux conditions de financement. La pièce 2.9 qui suit résume les ententes de financement du DME et les modifications.

Pièce 2.9 - Ententes de financement entre le ministère de la Santé et la Société médicale du Nouveau-Brunswick

Ententes de financement entre le ministère de la Santé et la Société médicale du Nouveau-Brunswick				
	Date	But	Financement	Échéance
Entente originale	septembre 2012	Pour que le Ministère fournisse à la SMNB une subvention à la mise en œuvre Pour que la SMNB mette en œuvre une solution de DME à fournisseur unique et l'intègre avec le DSE	8 000 \$ par mise en œuvre pour les médecins rémunérés à l'acte 16 000 \$ par mise en œuvre pour les médecins salariés (SAL)	décembre 2013
1^{re} modification	août 2014	Report des échéances Clause ajoutée afin de rembourser au Ministère les mises en œuvre chez les médecins rémunérés à l'acte ne satisfaisant pas aux critères de financement en date du 30 décembre 2015	Financement ramené à 6 600 \$ par médecin rémunéré à l'acte Nombre de médecins SAL couverts par l'entente plafonné à 200	décembre 2015
2^e modification	mai 2015	Report des échéances Clause de remboursement modifiée pour tenir compte des inscriptions précoces qui ont bénéficié d'un financement de 8 000 \$	Aucun changement	décembre 2016
Entente de financement du DME	décembre 2017	Nouveau financement pour les mises en œuvre de DME D'autres incitatifs pour encourager l'adoption rapide et augmentation de 1 % du code 1 de l'Assurance-maladie pour les consultations en cabinet à payer à même le fonds annuel de 1,5 million \$ de l'Assurance-maladie	1,5 million \$ en 2017-2018 1,3 million \$ en 2018-2019	mars 2019
Financement transitoire	novembre 2019	A fourni jusqu'à 3 millions \$ en financement à la SMNB pour les coûts d'exploitation et de transition de Velante	Jusqu'à 1,5 million \$ en 2019-2020 Jusqu'à 1,5 million \$ en 2020-2021	mars 2021

Source : La VGNB à partir de données du Ministère

2.70 Après la première modification de l'entente de financement originale en 2014, la SMNB aurait dû rembourser 1,9 million de dollars au Ministère à même le financement accordé pour le DME. Cette somme représente les inscriptions de médecin pour lesquelles la SMNB avait reçu un financement anticipé, mais n'avait pas respecté la date limite de mise en œuvre du Ministère, c'est-à-dire décembre 2015. Ce remboursement n'a jamais eu lieu parce que la date limite de 2015 a finalement été reportée jusqu'à l'utilisation complète du financement versé pour les mises en œuvre.

***Le Ministère a aidé
Velante financièrement
en 2017***

2.71 En 2017, le Ministère a convenu de verser une aide financière de 2,8 millions de dollars à la SMNB. Ces fonds additionnels devaient assurer à Velante les capitaux nécessaires pour maintenir ses activités durant deux ans pendant qu'avait lieu un examen indépendant du programme. Les fonds ont été versés au cours de deux exercices, soit 1,5 million en 2017-2018 et 1,3 million en 2018-2019.

***Le Ministère a versé
2,8 millions de dollars
de plus sans recevoir de
rapprochement
indiquant où les fonds
avaient été dépensés***

2.72 L'entente de financement supplémentaire mentionnait que la Société préparerait un rapprochement des fonds du DME provincial pour les exercices 2017-2018 et 2018-2019 et que tout montant non dépensé serait retourné au ministre.

2.73 Le deuxième versement, de 1,3 million de dollars, devait être effectué seulement une fois que la SMNB aurait réalisé un rapprochement pour montrer comment le premier versement de 1,5 million avait été utilisé. Le Ministère n'a reçu ni l'un ni l'autre des rapprochements. Il a quand même procédé au deuxième versement à la SMNB en avril 2018.

2.74 Selon l'entente de financement, toute portion non utilisée des fonds devait être remise au Ministère. Or, nous n'avons rien trouvé qui prouve que le Ministère a demandé ou reçu tout remboursement.

***Nouvelle entente de
financement du DME
signée en
novembre 2019***

2.75 Le Ministère a conclu une nouvelle entente de financement avec la Société médicale du Nouveau-Brunswick le 29 novembre 2019. Ce financement visait à [Traduction] « *fournir à la Société des fonds au titre du DME provincial pour les coûts opérationnels et les coûts de transition en vue de soutenir, de promouvoir et d'encourager l'adoption et l'utilisation continue du DME par les médecins du Nouveau-Brunswick, et de soutenir l'administration et la maintenance du dossier médical électronique provincial dans un marché ouvert de fournisseurs de DME* ».

2.76 L'entente de financement prévoyait jusqu'à 1,5 million de dollars en 2019-2020, plus 1,5 million en 2020-2021. Elle prévoyait également la présentation de documents financiers détaillés avant le versement des fonds. Au 30 septembre 2020, 1 million de dollars avait été versé à même les 3 millions de dollars prévus.

Recommandation

2.77 Nous recommandons que le ministère de la Santé prévoie dans les futures ententes de financement la retenue du paiement final jusqu'à ce que toutes les modalités de l'entente soient satisfaites.

Échec du modèle de DME provincial à fournisseur unique

2.78 Nous avons conclu que le programme des DME provincial basé sur un logiciel intégré unique a échoué. Le logiciel n'a pas été intégré au dossier de santé électronique (DSE), un nombre insuffisant de médecins l'ont adopté, et le modèle de mise en œuvre et d'administration n'était pas viable dès le départ.

Dans l'ensemble, le programme des DME n'a pas répondu aux attentes du Ministère

2.79 Dans l'ensemble, le programme des DME n'a pas répondu aux attentes du Ministère, soit un système logiciel de DME intégré unique qui serait utilisé par les cabinets médicaux communautaires du Nouveau-Brunswick. Selon la charte du projet, il devait y avoir en date du 31 mars 2015 un total de 355 mises en œuvre complètes de DME, avec une validation de leur VC1 [valeur clinique 1] après 3 mois. Or, seulement 93 médecins avaient reçu une validation VC1 à cette date, et on dénombrait 155 mises en œuvre. Huit des neuf intégrations de données qui devaient être en place en 2014 n'avaient pas eu lieu.



La solution de DME n'a jamais été pleinement intégrée au dossier de santé électronique

2.80 Le DME n'a jamais été pleinement intégré au DSE. La base de données des DSE n'a reçu aucune donnée clinique du système de DME provincial. Comme le montre la pièce 2.10 ci-dessous, une seule des neuf intégrations prévues, soit le Registre des clients, a été réalisée dans les délais prévus. L'intégration des résultats de laboratoire et de la facturation à l'Assurance-maladie a connu des retards importants avant que les deux composantes soient enfin achevées en 2019. L'intégration du reste des composantes au DME devait être achevée au plus tard en 2014. En date du 30 septembre 2020, aucune n'avait eu lieu.

Pièce 2.10 - État de l'intégration des composantes du DME au DSE en date de septembre 2020

État de l'intégration des composantes du DME au DSE en date de septembre 2020			
Intégration	Description	État en septembre 2020	Date d'achèvement
Intégration du Registre des clients/ visualisateur de DSE	Intégration des données du médecin et des données démographiques des DSE des patients pour permettre d'identifier le patient et de visualiser ses données contenues dans le DSE dans le contexte approprié.	Achevé	Janvier 2014
Facturation à l'Assurance-maladie	Intégration de la facturation entre les cabinets de médecins et l'Assurance-maladie et rapports de rapprochement des factures	Achevé	Janvier 2019
Résultats de laboratoire	Intégration des données de laboratoire au DME	Achevé	Janvier 2019
Rapports d'imagerie diagnostique	Intégration des données d'imagerie diagnostique au DME	Incomplet*	
Visites de patients	Intégration des renseignements sur les consultations du DME au DSE	Incomplet*	
Allergies/intolérances	Intégration des renseignements sur les allergies et intolérances du DME au DSE	Incomplet*	
Immunisation	Intégration des renseignements sur l'immunisation du DME au DSE	Incomplet*	
Aiguillages électroniques	Intégration des renseignements sur les aiguillages du DME au DSE	Incomplet*	
Ordonnances électroniques	Intégration des données sur les ordonnances du système d'information sur les médicaments (SIM)	Prévu pour janvier 2021	

* À déterminer au moment où la transition à un marché ouvert aura lieu.

Source : Tableau préparé par la VGNB à partir des documents du programme de DME

2.81 Selon le plan révisé, suivant la décision prise par le gouvernement en 2019 d'aller sur le marché ouvert, les intégrations incomplètes mentionnées ci-dessus seront prises individuellement et effectuées par des acteurs du marché ouvert des DME en fonction des priorités du gouvernement. Aucun échéancier précis n'est établi pour ces mises en œuvre.

Les efforts ayant été consacrés à l'atteinte des cibles d'inscription, le travail d'intégration a été négligé

2.82 Nous avons constaté que le travail d'intégration n'a pas été aussi prioritaire que les efforts déployés pour atteindre les cibles d'inscription des médecins de façon à satisfaire aux critères de financement minimums.

La responsabilité du travail d'intégration n'était pas clairement définie

2.83 Nous avons également constaté qu'il y avait mésentente quant à l'attribution de la responsabilité de certaines parties du travail d'intégration. On ne sait pas trop qui était responsable de la création de la technologie nécessaire pour que les renseignements puissent circuler entre le DME et les systèmes auxquels il était censé s'intégrer.

L'intégration des laboratoires, une composante essentielle souhaitée, a été considérablement retardée

2.84 Nous avons constaté que l'intégration des laboratoires, une composante essentielle souhaitée du DME, a été considérablement retardée. La capacité d'importer automatiquement les résultats de laboratoire dans les dossiers des patients d'un médecin était un atout de vente important du logiciel de DME offert par Velante. Les médecins ont indiqué que l'intégration de cette composante était prioritaire et l'ont demandé à maintes reprises.

2.85 Durant la période d'inscription, on avait promis aux médecins qu'ils pourraient recevoir les résultats des analyses sanguines et autres examens diagnostiques de laboratoire directement dans leur logiciel de DME. Toutefois, cette intégration n'était pas prête au moment de la mise en service initiale. On nous a dit que le retard était attribuable aux problèmes d'intégration avec Meditech, le système d'information hospitalier. L'intégration avec les laboratoires a été mise à l'essai en 2017 et partiellement mise en place en 2018. Il s'agit d'un retard de cinq ans.

2.86 Dans sa décision permettant au Ministère d'aller de l'avant avec le projet de DME en 2012, le gouvernement avait déclaré que le système de DME serait accessible pour fournir des renseignements qui contribueraient à une

gestion stratégique du système de santé. Le Ministère reconnaissait dans le plan du programme de DME que l'intégration avec le reste du DSE était essentielle. L'intention était de faciliter le flux d'information dans l'ensemble du système de soins de santé. Comme le montre la pièce 2.10, seulement trois composantes du DME avaient été pleinement intégrées en septembre 2020.

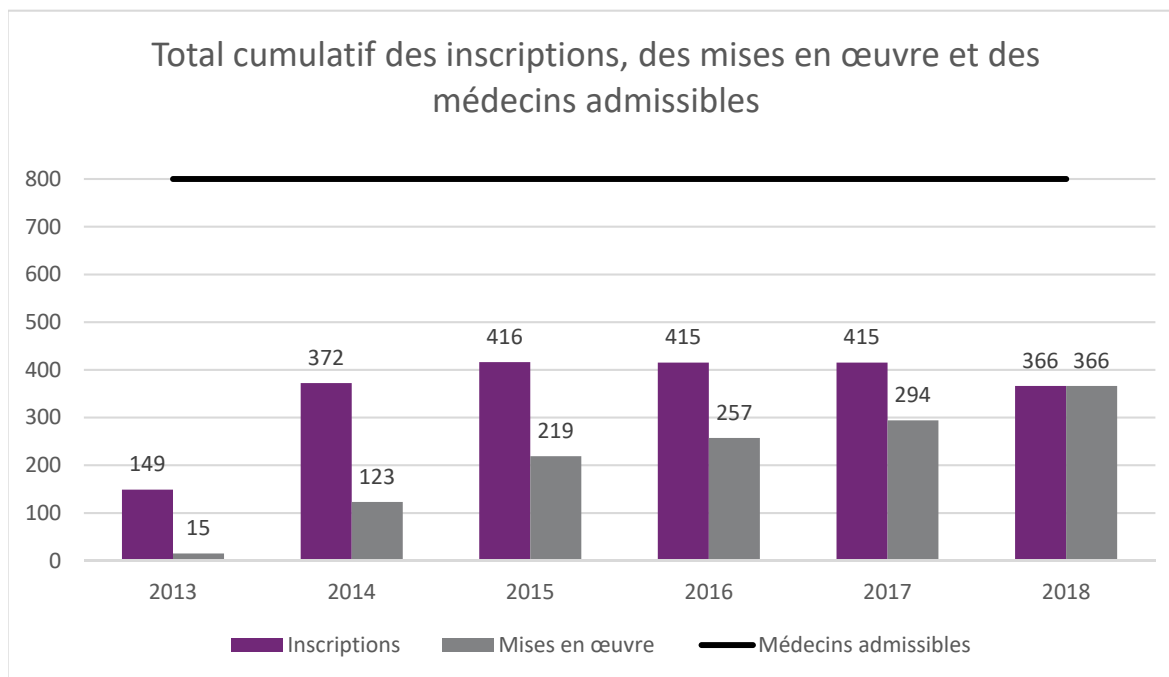
Le programme des DME n'a pas atteint les résultats attendus

2.87 Puisque les intégrations ne sont pas toutes en place, le programme des DME n'a pas atteint les résultats attendus qui étaient indiqués dans la décision de 2012 et dans le plan du programme des DME.

Après huit ans et plus de 26 millions de dollars, moins de la moitié des 800 médecins admissibles avaient mis en œuvre le DME provincial

2.88 Un nombre insuffisant de médecins ont choisi d'adopter le DME provincial pour leur pratique. Après 8 ans de possibilités ouvertes et le versement de plus de 26 millions de dollars, moins de 800 des médecins admissibles du Nouveau-Brunswick utilisaient activement le système de DME provincial. Ce faible accueil est surtout attribuable au coût initial élevé du programme et à l'absence des intégrations souhaitées. La pièce 2.11 illustre les inscriptions et les mises en œuvre par les médecins pour la période de six ans allant de 2013 à 2018. Ces années correspondent à la période durant laquelle le Ministère recevait des fonds d'Inforoute.

Pièce 2.11 - Total cumulatif des inscriptions, des mises en œuvre et des médecins admissibles



Source : La VGNB à partir de données non auditées de Velante et du Ministère

2.89 Le nombre total de médecins admissibles dans la province varie. Cependant, il se situe généralement à plus de 800, et ce nombre pourrait augmenter dans l'avenir. En vertu des ententes de financement du projet, un médecin admissible était défini comme tout médecin salarié ou rémunéré à l'acte exerçant à l'extérieur d'un hôpital ou de tout autre milieu institutionnel doté de son propre système de dossiers médicaux administré par le gouvernement. Au 31 décembre 2018, seulement 366 des 800 médecins admissibles utilisaient activement le système de DME. Au 30 juin 2020, le nombre de DME actifs était de 382.

Les mises en œuvre par les médecins n'ont jamais atteint la cible d'Inforoute Santé du Canada (Inforoute)

2.90 Nous avons constaté que les mises en œuvre du système de DME n'ont jamais atteint la cible de financement de 415 fixée par Inforoute (411 médecins et 4 infirmières praticiennes) à la date d'échéance du financement du 31 décembre 2015. À cette date, seulement 165 mises en œuvre avaient eu lieu. En 2015, Inforoute avait exprimé des préoccupations concernant le manque de progrès par rapport aux cibles de mise en œuvre par les médecins.

Dates limites d'Inforoute reportées plusieurs fois pour éviter que les fonds soient repris

2.91 Après la signature de l'entente de financement-cadre initiale avec Inforoute, deux modifications et une prolongation de l'entente ont repoussé les dates d'échéance jusqu'au 31 décembre 2018. Ainsi, la SMNB a pu inscrire plus de médecins au DME provincial, de sorte que le Ministère n'aurait pas à rembourser de fonds à Inforoute. En effet, l'entente de financement d'Inforoute prévoyait une clause de récupération. Les fonds reçus par le Ministère pour les DME non mis en œuvre devaient être remboursés à Inforoute au plus tard le 31 décembre 2015. La pièce 2.12 qui suit résume l'entente de financement d'Inforoute et les modifications.

Pièce 2.12 – Résumé de l'entente de financement du DME et des modifications d'Inforoute

Résumé de l'entente de financement du DME et des modifications d'Inforoute				
	Date	But	Financement	Échéance
Entente originale	mars 2013	Subvention d'Inforoute pour la mise en œuvre du DME	12 000 \$ par médecin	décembre 2014
1^{re} modification	avril 2014	Report de l'échéance	Inchangé	décembre 2015
2^e modification	septembre 2014	Réduction du montant de la subvention par mise en œuvre pour les médecins inscrits après 2014	10 134 \$ par médecin	décembre 2015
3^e modification	avril 2015	Report de l'échéance	Inchangé	décembre 2016
Prolongation	avril 2018	Report de l'échéance de financement de décembre 2016 à décembre 2018	Inchangé	décembre 2018

Source : La VGNB à partir de l'entente de financement et des modifications d'Inforoute

2.92 La dernière prolongation a permis au Ministère de retirer les médecins qui s'étaient inscrits, mais qui n'avaient pas l'intention de mettre le système en œuvre avant la date d'échéance de l'entente. Elle a également donné au Ministère plus de temps pour atteindre d'autres étapes de la mise en œuvre.

2.93 Si ces prolongations n'avaient pas été accordées, le Ministère n'aurait pas respecté les dates limites auxquelles il devait avoir satisfait pour respecter les critères de financement minimums et aurait eu à rembourser une partie des fonds à Inforoute.

2.94 Afin d'accélérer l'adoption du système provincial de DME en 2018, le Ministère avait annoncé que les nouveaux médecins qui s'installaient au Nouveau-Brunswick ou qui se joignaient au modèle de Médecine familiale Nouveau-Brunswick (MFNB) devaient utiliser le DME. MFNB est un programme financé par le Ministère et administré par la SMNB. Ce nouveau modèle de collaboration visait à améliorer le recrutement de médecins, à offrir un meilleur accès aux médecins de famille et à permettre aux médecins d'avoir plus de temps pour les soins aux patients.

Le coût initial élevé du DME a dissuadé des médecins de s'y inscrire

2.95 Le coût initial élevé est considéré comme l'une des raisons pour lesquelles des médecins n'ont pas adopté la solution de Velante, qui avait établi le coût de mise en œuvre initial non subventionné à 16 000 \$. Les médecins rémunérés à l'acte devaient au départ payer la moitié de ce montant, et le Ministère allait assumer le plein montant de 16 000 \$ exigé pour les médecins salariés.

2.96 En réponse à la faible participation des médecins, le Ministère a augmenté le montant de la subvention à la SMNB par l'entremise de l'entente-cadre sur les services de médecin de l'Assurance-maladie. Cette mesure a abaissé le coût initial pour les médecins rémunérés à l'acte à 4 000 \$ ou moins par mise en œuvre.

Cas observés où des médecins ont été payés pour mettre le système de DME en œuvre

2.97 Lors de notre examen des paiements aux médecins rémunérés à l'acte, nous avons découvert des cas où les médecins avaient été payés pour mettre le système en œuvre, ce qui revenait dans les faits à un avantage net. Ainsi, nous avons trouvé des factures montrant qu'un médecin qui avait payé 4 000 \$ avait reçu un crédit incitatif de 2 500 \$ ainsi qu'un crédit pour adoption précoce de 3 000 \$. Dans ce cas, le médecin a donc été payé 1 500 \$ pour mettre le logiciel en œuvre.

Les données cliniques incomplètes des DME ne procurent pas d'avantages pour la gestion de la santé de la population

2.98 La faible participation par l'ensemble des médecins signifie que, même si les données étaient intégrées, elles seraient incomplètes et n'offriraient pas les avantages recherchés en gestion de la santé de la population. La possession de données incomplètes et incohérentes signifie également que d'autres utilisateurs du système de soins de santé ne peuvent pas s'appuyer sur les données pour exécuter des analytiques ou améliorer l'efficacité du système de santé. Pour que les données sur les soins de santé soient utiles en gestion de la santé de la population, la plupart des médecins doivent alimenter le système de santé en renseignements utiles.

2.99 Alors que l'ensemble des provinces et territoires du Canada offrent une certaine aide financière pour favoriser l'adoption de DME intégrés, les montants d'aide ont considérablement baissé avec le temps à mesure que les médecins acceptent l'utilisation des DME (par opposition aux dossiers papier). Dans un examen opérationnel du DME mené par un cabinet d'experts-conseils indépendant en 2019, on peut lire que [Traduction] « les provinces où le taux d'adoption du DME est élevé ont pour la plupart cessé d'accorder des incitatifs financiers et des subventions aux médecins pour leurs DME »⁴.

Le Nouveau-Brunswick a l'un des taux d'adoption les plus faibles du Canada

2.100 Si l'on compare avec le reste du pays, le Nouveau-Brunswick est la seule province où la société médicale gère financièrement et administre le programme des DME au complet par l'intermédiaire d'une filiale en propriété exclusive, soit Velante dans ce cas-ci. L'annexe III contient des données de comparaison sur la situation en matière de DME. Le Nouveau-Brunswick a l'un des taux d'adoption les plus faibles du Canada et des intégrations limitées quand on le compare aux autres provinces. Dans la plupart des cas, les provinces où l'on trouve plusieurs fournisseurs de DME ont des taux d'adoption par les médecins considérablement plus élevés.

⁴ New Brunswick EMR Operational Review, 4 avril 2019.

Le modèle opérationnel du DME provincial n'était pas viable dès le départ

2.101 Le modèle opérationnel de DME provincial n'était pas viable dès le départ. Nous avons constaté que l'installation du logiciel de DME dans les cabinets de médecins rémunérés à l'acte au Nouveau-Brunswick nécessitait un soutien financier continu du Ministère.

Velante avait un manque à gagner de 8 000 \$ pour chaque mise en œuvre par rapport aux revenus prévus

2.102 Nous avons constaté que le prix de la mise en œuvre du DME non subventionné et les frais de maintenance mensuels étaient inférieurs aux coûts réels. Dès le début du programme en 2012, le prix de 16 000 \$ établi par Velante pour chaque mise en œuvre par médecin était inférieur au coût prévu de 24 000 \$ par médecin. Comme le montre la pièce 2.13, Velante faisait face à un manque à gagner de 8 000 \$ par mise en œuvre avant même que le projet débute.

Pièce 2.13 – Prix prévu et coût par médecin pour la mise en œuvre du DME (2012)

Prix prévu et coût par médecin pour la mise en œuvre du DME (2012)		
	Coût	Prix
Prix de la mise en œuvre du DME facturé par Velante par médecin		16 000 \$
Coût de la mise en œuvre du DME (selon la feuille de travail de l'entente de financement)		
Coûts directs du système de DME	17 200 \$	
Coûts des intégrations au DME	6 800 \$	
Coût total des DME par médecin	24 000 \$	
Manque à gagner par mise en œuvre		(8 000 \$)

Source : Tableau préparé par la VGNB à partir de la feuille de travail de l'entente de financement du DME et des documents de planification opérationnelle de Velante (non audités)

- 2.103** La SMNB a fourni au Ministère et à Inforoute une ventilation détaillée des coûts de mise en œuvre du DME comme l'exigeait l'entente de financement initiale. Le calcul des coûts directs prévus par mise en œuvre sur la base de 500 médecins s'élevait à 17 200 \$. Une somme supplémentaire de 6 800 \$ a été ajoutée pour couvrir le développement des intégrations et les coûts des essais, pour un total estimatif de 24 000 \$ par mise en œuvre du DME.
- Le projet est allé de l'avant malgré un déficit financier connu** **2.104** On ignore de quelle façon le manque à gagner allait être comblé. La SMNB nous a dit que Velante et la SMNB croyaient que le Ministère allait verser des subventions additionnelles directes pour la mise en œuvre. Toutefois, nous n'avons rien trouvé qui indique que cette façon de faire avait été prévue ou envisagée. Pourtant, le Ministère a donné suite au modèle de DME à fournisseur unique tout en sachant que la logique commerciale était douteuse.
- Velante essayait une perte sur les frais d'utilisation mensuels** **2.105** Nous avons constaté que Velante ne pouvait aucunement parvenir à une exploitation viable du DME. Même si tous les médecins avaient mis le système en œuvre, les revenus découlant des abonnements mensuels exigés par Velante n'auraient pas suffi pour couvrir les frais mensuels récurrents payés à Intrahealth, le fournisseur du logiciel de DME. Les revenus de Velante n'étaient pas suffisants pour couvrir les frais généraux et autres coûts administratifs.
- 2.106** Une fois le DME mis en œuvre, les médecins rémunérés à l'acte devaient payer des frais de maintenance subventionnés de 195 \$ par mois à Velante. Les frais complets établis par Velante étaient de 395 \$ par mois. La différence a été prise à même le versement annuel de 1,5 million de dollars au titre du DME prévu dans l'entente-cadre sur les services de médecin de l'Assurance-maladie. Le ministère a payé les frais complets de 395 \$ par médecin pour les médecins salariés. Ces frais sont payés annuellement par le Ministère pour tous les médecins salariés qui utilisent le DME provincial et continueront à l'être tant et aussi longtemps que le médecin utilise le DME.
- 2.107** Selon la correspondance de Velante de février 2019, la société avait calculé que le coût mensuel réel était de 480 \$. Il lui aurait fallu facturer à tous les médecins au moins 480 \$ par mois seulement pour faire ses frais. La pièce 2.14

ventile le coût de maintenance mensuel réel récurrent du DME par médecin.

Pièce 2.14 - Perte mensuelle sur le coût de maintenance du DME par médecin (février 2019)

Coût de maintenance mensuel du DME par médecin (février 2019)		
Composante	Description	Montant
IntraHealth – contrat	Logiciel de DME Profile	336 \$
Vigilance	Base de données des médicaments pour le Système d'information sur les médicaments	17
Maestro	Interface de communication	5
Excelleris	Interface avec les laboratoires	<u>122</u>
	Coût réel par médecin par mois	480 \$
	Frais de maintenance mensuels non subventionnés	395 \$
	Perte sur les frais de maintenance mensuels par médecin	(85) \$

Source : Préparé par la VGNB d'après la correspondance non audité de Velante

Modèle de tarification défavorable pour les frais d'utilisation mensuels

2.108 Velante avait signé un contrat avec Intrahealth concernant le logiciel de DME. Le contrat comportait un modèle de tarification progressive pour les frais mensuels récurrents. Le montant dû était fondé sur le nombre de mises en œuvre chez les médecins par blocs progressifs de 200 utilisateurs. Velante devait payer Intrahealth pour le bloc complet d'utilisateurs, et non par utilisateur réel, ce qui signifie qu'une fois franchi le seuil de 200 utilisateurs, Velante devait payer pour 400 utilisateurs dès que le nombre réel atteignait 201. Nous considérons qu'il s'agit d'un modèle de tarification défavorable qui montre que Velante avait mal négocié le contrat.

Recommandation

2.109 Pour toutes les futures solutions de DME, nous recommandons que le ministère de la Santé :

- **détermine et priorise tous les besoins d'intégration des données;**
- **définisse clairement les responsabilités des toutes les parties participant à l'intégration;**
- **s'assure que les calendriers de mise en œuvre sont respectés.**

Annexe I – Objectifs et critères de l’audit

Les objectifs et les critères de notre audit du programme des dossiers médicaux électroniques du ministère de la Santé sont présentés ci-dessous. La haute direction du ministère de la Santé a examiné et approuvé les objectifs ainsi que les critères connexes.

Objectif 1	Déterminer si le programme provincial des dossiers médicaux électroniques (DME) a été mis en œuvre comme prévu et s’il a atteint les résultats prévus.
Critère 1	Le programme provincial des DME devrait être pleinement intégré à la base de données du dossier de santé électronique du Ministère.
Critère 2	Le programme provincial des DME devrait contribuer à l’échange de données « cliniquement pertinentes » en temps opportun avec le dossier de santé électronique du Ministère.
Critère 3	Le Ministère devrait avoir en place un système de surveillance officiel pour évaluer le degré de réussite atteint par le programme de DME.
Critère 4	Le Ministère devrait pouvoir montrer la mesure dans laquelle le programme provincial des DME a facilité : • les résultats pour la santé des individus; • les résultats pour la santé de la population; • l’amélioration du rendement et de l’efficacité du système de santé.
Objectif 2	Déterminer si le Ministère a surveillé les fonds affectés au dossier médical électronique (DME) afin d’atténuer le risque pour les contribuables et d’assurer le respect des ententes de financement.
Critère 1	Le Ministère devrait avoir en place des processus et des contrôles pour vérifier que les fonds sont utilisés par les bénéficiaires de financement selon les ententes applicables.
Critère 2	Le Ministère devrait inspecter les comptes et les dossiers des bénéficiaires de financement pour s’assurer que les fonds liés au DME sont justifiés et utilisés pour des coûts admissibles.
Critère 3	Les dépenses au titre du DME devraient être conformes au plan du projet et engagées en vertu d’une entente de financement.

Source des critères : La VGNB a élaboré les critères en se fondant sur :

- les ententes de financement des dossiers médicaux électroniques conclues par le ministère de la Santé et la Société médicale du Nouveau-Brunswick et les modifications apportées à ces ententes;
- l’entente-cadre concernant le dossier médical électronique conclue par Inforoute et le ministère de la Santé et les modifications à cette entente-cadre;
- la charte du projet de DME du Nouveau-Brunswick.

Annexe II – À propos de l’audit

Le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick a préparé le présent rapport de certification indépendant portant sur le programme des dossiers médicaux électroniques du ministère de la Santé. Notre responsabilité était de donner des renseignements, une assurance et des avis objectifs à l’Assemblée législative pour l’aider à examiner soigneusement la mise en œuvre et l’administration du programme des dossiers médicaux électroniques du ministère de la Santé.

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

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

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

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

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

Période visée par l’audit

L’audit a porté sur la période allant du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2019. Il s’agit de la période à laquelle s’applique la conclusion de l’audit. Toutefois, afin de mieux comprendre l’objet considéré de l’audit, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date du début de notre audit.

Date du rapport

Nous avons obtenu des éléments probants appropriés en quantité suffisante sur lesquels repose notre conclusion le 8 janvier 2021, à Fredericton (Nouveau-Brunswick).

Annexe III – Résumé de la situation dans chaque province (2017)

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qué.	N.-B.	N.-É.	T.-N.-L.	Î.-P.-É.
Début du programme des DME	2006	2003	2009	2010	2009	2012	2012	2005	2014	-
Taux d'adoption	91 %	78 %	70 %	70 %	75 %	42 %	34 %	55 %	9 %	-
Nbre de fournisseurs approuvés	10	2	2	3	13	10	1	3	4	-
Incitatifs/financement des DME		Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	-
Source de financement		Gouv./Assoc. médicale	Gouv./Assoc. médicale	Gouv./Inforoute	Gouv. (cybersanté Ont)		Assoc. médicale	Gouv./Inforoute	Gouv. (70), Médec. (30)	-
Gouvernance du programme des DME	Partagée (Gouv./Assoc. médicale)	S.O.	Partagée (Gouv./Assoc. médicale)	Gouv.	Partagée (Gouv./Assoc. médicale)	Gouv.	Assoc. médicale	Gouv.	Partagée (Gouv./Assoc. médicale)	-
Rôle de l'association médicale	Gouvernance	Conseiller	Gouvernance Administrer	Conseiller	Gouvernance Exploiter	Conseiller	Gouvernance Administrer	Conseiller	Gouvernance	-
Norme provinciale de DME	Aucune	Aucune	Med Access ou QHR	Aucune	Aucune	Aucune	IntraHealth (Velante)	Nightingale OnDemand	Med Access	-
État de l'interopérabilité	Oui	Oui	Oui	Prévue	Oui	Prévue	Partielle	Partielle	Prévue	-

Source : La VGNB à partir de renseignements obtenus du Ministère

Annexe IV – Sondage sur les avantages cliniques

Programme des DME du Nouveau-Brunswick

Sondage sur les avantages cliniques

Pour Inforoute Santé du Canada, la valeur clinique ajoutée grâce à l'utilisation du DME est ce qui définit son efficacité. L'atteinte d'avantages cliniques est une partie importante et nécessaire du Programme des DME du N.-B., car elle fait en sorte que chaque clinique profite au maximum du dossier. Elle définit le succès du programme en fonction de l'incidence clinique plutôt qu'uniquement en fonction du nombre d'utilisateurs.

Il est prévu d'évaluer et d'atteindre des avantages cliniques dans un délai de trois mois suivant la date de mise en œuvre du DME dans une clinique.

Pour confirmer la valeur clinique, chaque médecin doit répondre au bref questionnaire suivant :

Critères	Réponse
<i>Veuillez indiquer les critères de valeur clinique que vous et votre personnel avez atteints depuis la mise en œuvre de votre DME.</i>	Placez un X près de chaque fonction utilisée
1. Entrer les notes reliées aux visites	
2. Entrer les listes de problèmes	
3. Entrer les allergies	
4. Entrer les immunisations	
5. Entrer les signes vitaux	
6. Entrer et imprimer les nouvelles ordonnances ou les renouvellements	
7. Générer des avertissements automatiques à partir du DME	
8. Générer des rappels automatiques à partir du DME	
9. Visualiser les résultats de laboratoire à partir du DME	
10. Visualiser les rapports d'imagerie diagnostique (ID) à partir du DME	
11. Créer des lettres d'aiguillage ou des rapports de consultation	
Commentaires ou réactions	

Source : Renseignements du Ministère

Chapitre 3

Problèmes liés à la dette d'Énergie NB

Contenu

Résumé.....	73
Tableau des constatations et observations clés.....	74
Recommandations et réponses.....	77
Introduction	79
Historique de la dette d'Énergie NB.....	84
L'incidence de la dette d'Énergie NB sur la province du Nouveau-Brunswick.....	92
Contexte réglementaire d'Énergie NB.....	95
Services publics d'électricité au Canada.....	100
Paramètres financiers.....	102
Plan décennal d'Énergie NB	115
Augmentation annuelle des tarifs d'Énergie NB.....	124
Annexe I – Services publics comparables au Canada.....	129
Annexe II – Sociétés de services publics comparables.....	133
Annexe III – Analyse des autres ratios.....	134



Problèmes liés à la dette d'Énergie NB

Rapport de la vérificatrice générale – Volume II, Chapitre 3 - 2020

Pourquoi est-ce important?

- La dette d'Énergie NB s'élevait à 4,9 milliards de dollars en 2020.
- La dette d'Énergie NB a augmenté de 2 milliards de dollars depuis 2002.
- Les grands projets d'immobilisations prévus devraient coûter entre 3 et 4 milliards de dollars.
- La totalité de la dette d'Énergie NB est émise par la province du Nouveau-Brunswick.

Principales constatations

- Énergie NB n'a pas été en mesure à faire des progrès remarquables pour atteindre le ratio d'endettement prescrit dans la loi.
- Il faudrait qu'Énergie NB réduise sa dette de 65 millions de dollars par année en moyenne pour atteindre l'objectif de 2027.
- Énergie NB a réduit sa dette de 20 millions de dollars par année en moyenne depuis l'achèvement du projet de remise en état de Point Lepreau en 2013.
- Énergie NB ne parvient pas à réduire sa dette conformément à son plan décennal.
- La méthodologie de prévision du plan décennal d'Énergie NB doit être modifiée.

Nos constatations

Ratio d'endettement élevé en comparaison aux pairs

- Énergie NB affiche le ratio d'endettement le plus élevé (94 %) et le pire ratio de couverture des intérêts de la moyenne sur dix ans parmi les services publics comparables au Canada.
- Aucun autre service public comparable n'a atteint un ratio d'endettement aussi élevé que 90 %. Toutes les sociétés de services publics comparables, à l'exception d'Énergie NB et de Manitoba Hydro, ont atteint leur ratio d'endettement cible au cours de la dernière décennie.
- Énergie NB affiche des hausses de tarifs plus faibles que celles des sociétés de services publics comparables dont le niveau d'endettement est élevé.

Incidence sur la province du Nouveau-Brunswick

- Selon les agences de notation :
 - Énergie NB représente le plus grand risque éventuel de la province;
 - Le ratio d'endettement demeure très élevé comparativement aux autres services publics provinciaux.
- Il y a une incidence sur tous les Néo-Brunswickois lorsque les objectifs financiers d'Énergie NB ne sont pas atteints.
- Il existe d'importantes préoccupations en matière de pérennité, étant donné :
 - que le bénéfice net d'Énergie NB a été inférieur de 195 millions de dollars par rapport aux attentes de la province lors des quatre dernières années;
 - les grands projets d'immobilisations prévus.

La réduction de la dette n'est pas une grande priorité

Des prévisions inexactes entraînent une réduction insuffisante de la dette

- Dans les plans sur 10 ans, la date d'atteinte du ratio d'endettement est toujours remise à plus tard.
- Les prévisions optimistes entraînent des prévisions inexactes du bénéfice net.
 - Le bénéfice net réel par rapport aux projections de l'année de base varie de 50 millions de dollars par année en moyenne.
 - Les coûts de carburant et d'achats d'électricité sont en moyenne de 87 millions de dollars plus élevés que prévu.
 - Incertitudes et risques majeurs non quantifiés, comme le facteur de capacité de la centrale de Point Lepreau, la production hydroélectrique et les événements météorologiques majeurs.
- Dépenses en immobilisations en 2020 : 126 millions de dollars de plus que prévu dans le Plan décennal de 2017-2026.

Tableau des constatations et observations clés

Problèmes liés à la dette d'Énergie NB

Paragraphe	Principales constatations
	Historique de la dette d'Énergie NB
3.11	Énergie NB devra engager des dépenses en capital élevées à l'avenir pour maintenir et prolonger la vie utile de ses actifs.
3.14	48 millions de dollars dépensés à ce jour pour le projet d'atteinte de durée de vie utile de la centrale de Mactaquac.
3.15	Les dépenses en capital à venir pour le Projet d'atteinte de durée de vie utile de la centrale de Mactaquac sont estimées à entre 2,7 et 3,7 milliards de dollars.
3.16	Les futures dépenses en capital sont estimées à 84 millions de dollars pour la centrale de Belledune et à 93 millions pour la centrale de Coleson Cove.
3.18	En 2020, Énergie NB a été financée à 94 % par une dette totalisant 4,9 milliards de dollars.
	L'incidence de la dette d'Énergie NB sur la province du Nouveau-Brunswick
3.20	Tous les emprunts d'Énergie NB sont effectués au moyen d'obligations émises par la province du Nouveau-Brunswick.
3.22	Dans l'histoire récente, la province du Nouveau-Brunswick n'a jamais refusé de financement à Énergie NB.
3.23	Le rendement financier d'Énergie NB a une incidence sur la décision des agences de notation concernant la cote de crédit de la province du Nouveau-Brunswick.
3.25	S&P Global est d'avis qu'Énergie NB représente le plus grand risque éventuel de la province du Nouveau-Brunswick.
3.26	DBRS considère la dette d'Énergie NB comme autofinancée, mais souligne que le niveau d'endettement demeure très élevé comparativement aux autres services publics provinciaux.
	Contexte réglementaire d'Énergie NB
3.28	Le contexte réglementaire du Nouveau-Brunswick comporte des composantes difficiles.
3.29	Toutes les sociétés de services publics comparables ont des cibles d'endettement, mais aucune autre administration canadienne n'impose dans sa législation une cible d'endettement par rapport aux capitaux propres comme facteur d'établissement des tarifs d'électricité.
3.31	Conformément à l'alinéa 68a) de la Loi sur l'électricité, Énergie NB vise à obtenir un rendement juste et raisonnable pour réaliser une structure financière comporte au moins 20 % de capitaux propres.
3.33	Conformément à l'alinéa 68c) de la Loi sur l'électricité, les tarifs appliqués doivent être maintenus aussi bas que possible et les modifications tarifaires doivent être stables et prévisibles d'une année à l'autre.
3.39	Il y a moins d'uniformité entre les provinces quant à savoir si et comment les services publics doivent faire approuver les dépenses en immobilisations.

Tableau des principales constatations et observations (suite)

Paragraphe	Principales constatations
3.40	Énergie NB doit obtenir l'approbation de la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick pour tous les projets d'immobilisations de plus de 50 millions de dollars.
3.41	La Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick doit tenir compte de l'exigence de 20 % de capitaux propres dans l'approbation des projets d'immobilisations.
	Services publics d'électricité au Canada
3.43	Chaque service public comparable est un service public d'électricité, mais il est assujéti à différents cadres réglementaires et comptables.
	Paramètres financiers
3.49	De 2010 à 2019, Énergie NB affichait le ratio d'endettement le plus élevé parmi les services publics comparables au Canada.
3.50	Au cours de la dernière décennie, aucun autre service public comparable n'a atteint un ratio d'endettement de 90 %.
3.51	Au cours de la dernière décennie, le ratio d'endettement d'Énergie NB a atteint en moyenne 94 %.
3.52	Énergie NB n'a pas atteint la cible de 20 % de capitaux propres prescrite dans la loi en 2013.
3.53	Au cours de la dernière décennie, tous les services publics comparables, à l'exception d'Énergie NB et de Manitoba Hydro, ont atteint leur ratio d'endettement cible.
3.54	Pour atteindre le ratio d'endettement cible de 80/20 d'ici 2027, Énergie NB devra réduire sa dette totale de 457 millions de dollars, ou sa dette annuelle de 65 millions de dollars en moyenne.
3.56	En décembre 2019, Énergie NB n'a indiqué aucune date définitive pour l'atteinte de la cible de 20 % de capitaux propres et a affirmé qu'il sera beaucoup plus difficile de maintenir des tarifs bas et stables une fois que le projet de Mactaquac débutera.
3.61	Dans l'ensemble, les bénéfices d'Énergie NB au cours des 11 dernières années ne représentent les paiements d'intérêts que d'un seul exercice.
3.62	Énergie NB affiche le pire ratio de couverture des intérêts de la moyenne sur dix ans parmi les services publics comparables au Canada.
3.65	Énergie NB obtient des taux d'intérêt fondés sur la cote de crédit de la province du Nouveau-Brunswick.
3.67	La combinaison du ratio d'endettement le plus élevé et de la pire couverture des intérêts de la moyenne sur dix ans parmi les administrations comparables représente un risque de liquidité élevé pour Énergie NB.
3.69	Les ratios d'endettement et de couverture des intérêts d'Énergie NB pourraient être pires si la Société émettait elle-même des titres de créance.

Tableau des principales constatations observations (suite)

Paragraphe	Principales constatations
	Plan décennal d'Énergie NB
3.73	<i>Les principales hypothèses varient considérablement d'une année à l'autre et échappent largement au contrôle d'Énergie NB.</i>
3.74	<i>Des experts de la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick et l'intervenant public soulignent que l'approche d'Énergie NB est unique en matière de prévisions financières.</i>
3.76	<i>Une comparaison entre les prévisions et les données réelles montre que les prévisions financières faites dans les plans décennaux ne sont pas exactes.</i>
3.77	<i>Le bénéfice net réel d'Énergie NB variait en moyenne de 50 millions de dollars par année par rapport aux projections de l'année de base.</i>
3.77	<i>Le bénéfice net réel d'Énergie NB variait en moyenne de 124 millions de dollars par rapport aux projections du plan décennal de 2017 à 2026.</i>
3.78	<i>La situation financière d'Énergie NB a une incidence sur la province et tous les Néo-Brunswickois.</i>
3.81	<i>L'écart moyen de 87 millions de dollars pour les frais de carburant et les achats d'électricité est la plus grosse dépense d'Énergie NB et l'écart le plus substantiel entre les prévisions et les données réelles.</i>
3.82	<i>Des prévisions de dépenses optimistes pourraient prêter à confusion pour l'organisme de réglementation qui évalue la demande de tarification d'Énergie NB.</i>
3.83	<i>Les principaux risques et incertitudes ne sont pas quantifiés ni compris dans les prévisions des besoins en revenus d'Énergie NB.</i>
3.85	<i>Énergie NB a du mal à prévoir ses dépenses en immobilisations pour les prochaines années.</i>
3.86	<i>Dans les plans décennaux d'Énergie NB, la date à laquelle l'objectif de 20 % des capitaux propres sera atteint change constamment.</i>
	Augmentation annuelle des tarifs d'Énergie NB
3.90	<i>La Loi sur l'électricité ne définit pas clairement ce que sont des tarifs stables et prévisibles.</i>
3.92	<i>La Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick n'a pas approuvé la demande de tarification annuelle d'Énergie NB en 2017, en 2018 et en 2019.</i>
3.96	<i>La réduction de la dette d'Énergie NB pourrait être touchée si la Société va de l'avant avec les projets rejetés par la CESP.</i>
3.98	<i>Énergie NB affiche des hausses de tarifs plus faibles que celles des autres services publics comparables ayant un niveau d'endettement élevé.</i>
3.99	<i>Selon DBRS, les tarifs d'Énergie NB demeurent concurrentiels dans la région de l'Atlantique.</i>

Recommandations et réponses

Recommandation	Réponse d'Énergie NB	Date cible pour la mise en œuvre
3.59 Nous recommandons qu'Énergie NB accorde la priorité à la réduction de la dette en élaborant un rigoureux plan de gestion de la dette bien défini afin d'atteindre l'objectif prescrit en matière de ratio d'endettement d'ici 2027. Le plan devrait comprendre : • des indicateurs de rendement clés (IRC) annuels réalisables, y compris un montant de réduction de la dette et un ratio d'endettement; • l'obligation de fournir, au moyen du rapport annuel d'Énergie NB : i. des informations sur tout écart par rapport aux IRC annuels; ii. les raisons pour lesquelles les IRC ne sont pas atteints, le cas échéant; iii. un plan d'action ajusté pour atteindre l'objectif prescrit en 2027.	<i>Énergie NB prend très au sérieux sa responsabilité de gérer et d'exploiter ses installations de manière sécuritaire, fiable et durable sur le plan économique. Énergie NB demeure déterminée à atteindre son objectif d'endettement d'ici 2027. Dans le cadre de son processus de planification, Énergie NB ajustera chaque année son plan de gestion de la dette afin d'atteindre ces objectifs en utilisant les meilleurs renseignements disponibles pour atteindre les indicateurs de rendement clés, notamment le montant de réduction de la dette et le ratio d'endettement.</i> <i>Énergie NB accepte de faire rapport annuellement dans son rapport annuel sur ses progrès par rapport aux indicateurs de rendement clés, y compris les raisons de tout écart par rapport aux indicateurs de rendement clés annuels.</i> <i>Des parties importantes des coûts futurs d'Énergie NB échappent toujours au contrôle de la direction, notamment : les prix du marché du combustible et de l'électricité, les taux de change, les taux d'intérêt et les conditions météorologiques. Énergie NB évaluera régulièrement les progrès réalisés par rapport au plan et reflétera dans son plan annuel tout ajustement futur, y compris ceux attribuables à des facteurs incontrôlables, pour atteindre ses objectifs d'endettement.</i>	<i>Énergie NB commencera à inclure ces renseignements dans le Plan annuel 2021-2022 et le Rapport annuel 2021-2022.</i>

Recommandation	Réponse d'Énergie NB	Date cible pour la mise en œuvre
3.84 Nous recommandons qu'Énergie NB améliore son processus prévisionnel et quantifie l'incidence des incertitudes probables dans le plan décennal, comme les prix du carburant, la production hydroélectrique, le facteur de capacité de la centrale de Point Lepreau, les phénomènes météorologiques et ainsi de suite.	<i>Énergie NB utilise des sources de données standard de l'industrie et des experts indépendants pour quantifier la valeur de certains coûts futurs, comme les prix du marché du combustible et de l'électricité, les taux de change et les taux d'intérêt. Énergie NB accepte d'évaluer d'autres moyens de quantifier l'incidence des incertitudes importantes des coûts futurs qui échappent au contrôle de la direction et d'inclure cette information dans son processus de planification.</i>	<i>Énergie NB tiendra compte de ces facteurs dans le cycle de planification de 2021-2022.</i>

Introduction

3.1 L'accès à de l'électricité fiable et abordable est un service essentiel pour les citoyens du Nouveau-Brunswick. La Société d'énergie du Nouveau-Brunswick (Énergie NB) est la plus grande société d'électricité du Canada atlantique, responsable de la production, du transport et de la distribution de l'électricité partout au Nouveau-Brunswick. Énergie NB a la responsabilité de fournir aux 410 000 clients directs et indirects du Nouveau-Brunswick (la province) un approvisionnement en électricité sûr, fiable et à prix raisonnable.

3.2 Énergie NB est une société d'État qui relève de la province du Nouveau-Brunswick par l'entremise du ministre des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie. La province est propriétaire et unique actionnaire d'Énergie NB.

3.3 En vertu de la *Loi sur l'électricité* du Nouveau-Brunswick (2013), Énergie NB est autorisée à vendre de l'électricité et à « gérer et [à] exploiter les ressources et les installations d'Énergie NB pour l'alimentation, le transport et la distribution de l'électricité au Nouveau-Brunswick¹ ». Les tarifs facturés par Énergie NB pour la vente d'électricité dans la province sont réglementés par la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick (CESP).

La lettre de mandat pour 2020-2021 exige qu'Énergie NB atteigne une structure financière minimale de 20 % en capitaux propres d'ici 2027, ce qui devrait être la priorité de la planification des services publics

3.4 Énergie NB a reçu des instructions dans une lettre de mandat du gouvernement (le mandat) pour 2020-2021 indiquant que la société doit [Traduction] « atteindre une structure financière minimale de 20 % en capitaux propres d'ici 2027 au moyen de réductions des coûts et d'autres mécanismes appropriés qui maintiendront des tarifs bas et stables pour les Néo-Brunswickois. Cet objectif devrait être la grande priorité de la planification des services publics et pourrait nécessiter l'élimination d'investissements dans d'autres projets comme la recherche et les occasions de développement commercial jusqu'à l'atteinte de l'objectif visant les capitaux propres ».

¹ Énergie NB – Rapport annuel 2019-2020

Pourquoi avons-nous choisi ce sujet?

Structure d'endettement de 94 % totalisant 4,9 milliards de dollars en 2020

3.5 Nous avons choisi d'examiner la gestion de la dette d'Énergie NB pour les raisons suivantes :

- Énergie NB est une société de la Couronne principalement financée par des dettes (en 2020, la structure financière était composée à 94 % de dettes, soit 4,9 milliards de dollars);
- conformément à la *Loi sur l'électricité* et à son mandat, Énergie NB doit atteindre une structure financière minimale de 20 % en capitaux propres (d'ici 2027 selon le mandat de 2020-2021);
- Énergie NB a trois grands projets d'immobilisations qui débiteront au cours des 10 prochaines années et qui augmenteront considérablement sa dette en y ajoutant de 3 à 4 milliards de dollars. Les coûts estimatifs en capital des projets sont les suivants :
 - i. Mactaquac – 2,7 à 3,7 milliards de dollars;
 - ii. Belledune – 84 millions de dollars;
 - iii. Coleson Cove – 93 millions de dollars.
 - iv. Infrastructure de mesure avancée – 73 millions de dollars.

Travaux réalisés**3.6** Nous avons réalisé :

- un examen des rapports annuels et d'autres documents stratégiques clés d'Énergie NB et de services publics comparables au Canada;
- une analyse des tendances sur 10 ans des principaux ratios financiers d'Énergie NB liés à la dette;
- une comparaison des ratios d'Énergie NB et de ceux de services publics comparables au Canada;
- un examen du contexte réglementaire d'Énergie NB;
- un examen des plans décennaux d'Énergie NB (2017-2026, 2018-2027, 2019-2028, 2020-2029 et 2021-2030);
- des entrevues clés au sujet du contexte de gestion de la dette d'Énergie NB.

3.7 Toutes les analyses effectuées étaient fondées sur des renseignements accessibles au public, et nous n'avons pas tenté de valider les données présentées dans ce chapitre.

Étendue et approche

3.8 L'étendue comprenait une analyse des tendances sur 10 ans des principaux ratios financiers d'Énergie NB liés à la dette. En outre, nous avons comparé ces ratios d'Énergie NB à ceux de services publics semblables pertinents au Canada. Enfin, nous avons examiné le contexte réglementaire du Nouveau-Brunswick et les plans décennaux d'Énergie NB.

3.9 Nos constatations et observations visent la période du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2019. Toutefois, pour mieux comprendre le sujet, nous avons examiné certains enjeux antérieurs et postérieurs aux dates de début et de fin de l'examen.

Résumé du chapitre

3.10 Voici un résumé du chapitre :

- Tous les emprunts d'Énergie NB sont faits au nom de la province.
- Le rendement financier d'Énergie NB influe sur la décision des agences de notation quant à la cote de crédit de la province :
 - i. S&P Global est d'avis qu'Énergie NB représente le plus grand risque éventuel de la province;
 - ii. [Traduction] « DBRS traite la dette d'Énergie NB comme étant autofinancée, mais souligne que l'effet de levier demeure très élevé par rapport aux autres services publics provinciaux ».
- Le contexte réglementaire du Nouveau-Brunswick comporte des composantes difficiles, comme l'obligation de réduire le fardeau de la dette tout en maintenant des tarifs faibles et stables. la *Loi sur l'électricité* précise qu'Énergie NB doit atteindre une structure financière minimale de 20 % en capitaux propres et maintenir des taux faibles, stables et prévisibles.

- Depuis la proclamation de la *Loi sur l'électricité* le 1^{er} octobre 2013, Énergie NB n'a pas fait de progrès importants vers l'atteinte de la cible minimale de 20 % en capitaux propres, et sa structure d'endettement est en moyenne de 94 % plutôt que de 80 %. En outre, Énergie NB affiche le ratio d'endettement le plus élevé parmi les services publics comparables au Canada.
- Énergie NB affiche le pire ratio de couverture d'intérêt de la moyenne sur dix ans parmi les services publics comparables au Canada.
- La combinaison d'un ratio d'endettement le plus élevé et de la pire couverture d'intérêt de la moyenne de dix ans parmi l'ensemble des services publics comparables au Canada représente un risque de liquidité élevé pour Énergie NB et pour la province du Nouveau-Brunswick, qui détient la dette d'Énergie NB. Cette situation est particulièrement préoccupante étant donné que les projets d'immobilisations de près de 4 milliards de dollars à venir nécessiteront davantage de financement par emprunt.
- Les plans décennaux d'Énergie NB repoussent constamment la date cible pour atteindre 20 % en capitaux propres.
- Selon son plan décennal de 2021 à 2030, Énergie NB prévoit atteindre le ratio d'endettement de 80/20 en ramenant sa dette à 4,5 milliards de dollars d'ici 2027, ce qui représente une réduction annuelle moyenne de la dette de 65 millions de dollars. Cette cible semble toutefois irréaliste, car Énergie NB a réduit sa dette de seulement 20 millions de dollars par année en moyenne depuis l'achèvement du projet de remise en état de Point Lepreau en 2013.
- Les résultats de notre comparaison des prévisions et des données réelles montrent que les prévisions financières des plans décennaux examinés ont systématiquement sous-estimé les dépenses.

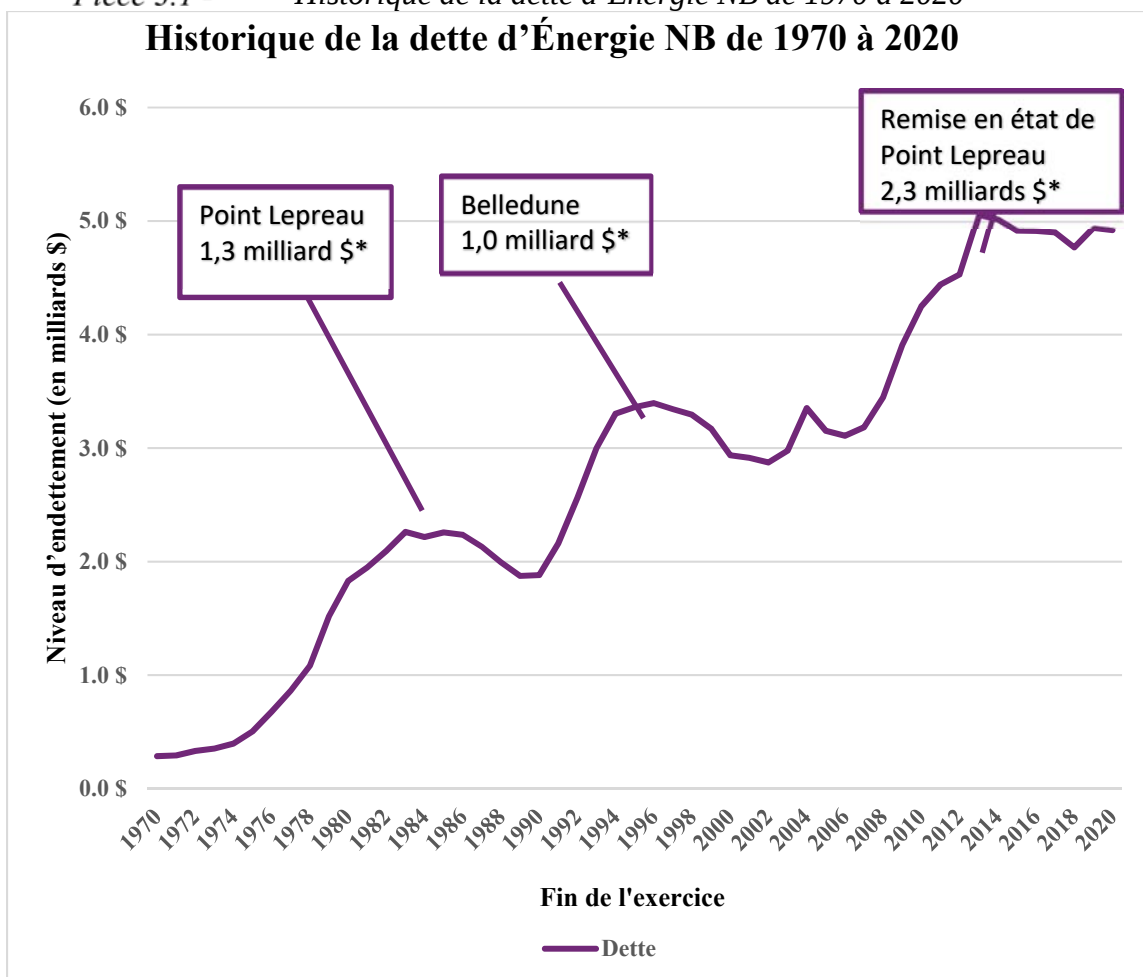
- Les principales hypothèses (comme le prix du carburant et le taux de change) varient considérablement d'une année à l'autre et échappent largement au contrôle d'Énergie NB.
- Les principaux risques et incertitudes ne sont pas quantifiés dans les besoins en revenus prévus des plans décennaux examinés, dont le facteur de capacité de la centrale de Point Lepreau, la production hydroélectrique et les événements météorologiques majeurs.

Historique de la dette d'Énergie NB

Énergie NB devra engager des dépenses en capital élevées pour maintenir et prolonger la vie utile de ses actifs

3.11 La pièce 3.1 illustre l'historique de la dette d'Énergie NB depuis 1970. Les grands projets d'immobilisations comme Point Lepreau et Belledune constituent le principal facteur de la dette. La loi oblige Énergie NB à fournir de l'électricité à tous les clients du Nouveau-Brunswick. Pour ce faire, Énergie NB doit investir dans ses actifs de longue durée pour produire, transporter et distribuer de l'électricité à ses clients de manière sûre et fiable. Énergie NB souligne également que l'industrie des services publics exige beaucoup de capitaux et que bon nombre de ses actifs des 50 dernières années nécessiteront des dépenses en immobilisations élevées pour maintenir et prolonger leur vie utile.

Pièce 3.1 - Historique de la dette d'Énergie NB de 1970 à 2020



Source : Le VGNB selon les renseignements fournis par Énergie NB (non audités)

*Principaux facteurs de l'historique de la dette d'Énergie NB

1920-1970**Dette de 286,8 millions de dollars****1970-1983****Augmentation de 2,0 milliards de dollars de la dette**

3.12 De sa création en 1920 jusqu'en 1970, Énergie NB a accumulé une dette de 286,8 millions de dollars. De 1970 à 1983, la dette d'Énergie NB a augmenté de 2 milliards de dollars pour atteindre 2,3 milliards de dollars en 1983. La construction des immobilisations suivantes a entraîné l'augmentation de la dette :

- centrale de Point Lepreau (1,3 milliard de dollars);
- centrale de Coleson Cove (255 millions de dollars);
- unité 2 de la centrale Dalhousie (130 millions de dollars);
- poste électrique à haute tension courant continu d'Eel River;
- unités 4, 5 et 6 de la centrale électrique de Mactaquac.

Centrale électrique de Point Lepreau



Source : Nuclearsafety.gc.ca

1990-1996**Augmentation de
1,5 milliard de dollars
de la dette**

3.13 Comme le montre la pièce 3.1, Énergie NB a réalisé une deuxième série de dépenses en capital entre 1990 et 1996, ce qui a entraîné une augmentation de 1,5 milliard de dollars de la dette pour porter le total de celle-ci à 3,4 milliards en 1996. La construction ou la conversion des projets d'immobilisations suivants sont à l'origine de cette augmentation de la dette :

- Centrale électrique de Belledune (1 milliard de dollars);
- Conversion de l'alimentation à Dalhousie (260 millions de dollars);
- Millbank/Ste. Rose (216 millions de dollars).

Centrale électrique de Belledune



Source : Telegraph Journal

2002-2020**Augmentation de
2,0 milliards de dollars
de la dette****48 millions de dollars
dépensés à ce jour pour
le projet d'atteinte de
durée de vie utile de la
centrale de Mactaquac**

3.14 La troisième hausse marquée des dépenses en capital d'Énergie NB s'est produite de 2002 à 2020 (voir la pièce 3.1), entraînant une augmentation de 2 milliards de dollars de la dette et portant le total de celle-ci à 4,9 milliards de dollars en 2020. Énergie NB s'était engagée à réduire sa dette de 1 milliard de dollars au plus tard à la fin de l'exercice 2021 après l'achèvement de la remise en état de Point Lepreau en 2013. Bien que cet objectif n'ait pas été atteint, Énergie NB avait réduit sa dette de 142 millions de dollars à la fin de l'exercice 2020. La construction ou la remise en état des immobilisations suivantes ont été les facteurs déterminants de l'augmentation de la dette :

- remise en état de la centrale de Point Lepreau (1,3 milliard de dollars) et énergie de remplacement (1 milliard de dollars);
- remise en état de la centrale de Coleson Cove (700 millions de dollars);
- remise en état du poste électrique à haute tension courant continu d'Eel River (85 millions de dollars);
- ligne internationale de transport d'électricité (66 millions de dollars);
- projet d'atteinte de durée de vie utile de la centrale de Mactaquac (48 millions de dollars à ce jour);
- remplacement de câbles sous-marins aux îles Fundy (47 millions de dollars);
- achat de la centrale électrique de Bayside (46 millions de dollars);
- achat de la centrale électrique de Nepisiguit Falls (38 millions de dollars).

Centrale électrique de Mactaquac

Source : Énergie NB

Les futures dépenses en capital pour le projet d'atteinte de durée de vie utile de la centrale de Mactaquac sont évaluées à entre 2,7 et 3,7 milliards de dollars

3.15 Énergie NB estime que le projet d'atteinte de durée de vie utile de la centrale de Mactaquac, qui vise à prolonger la durée de vie de cette centrale jusqu'à sa durée de vie initialement prévue en 2068, entraînera des coûts d'immobilisations évalués à entre 2,7 et 3,7 milliards de dollars.

Les futures dépenses en capital sont estimées à 84 millions de dollars pour la centrale de Belledune et à 93 millions pour la centrale de Coleson Cove

3.16 En plus du projet d'atteinte de durée de vie utile de la centrale de Mactaquac, Énergie NB prévoit deux autres projets d'atteinte de durée de vie utile qui commenceront au cours des 10 prochaines années à Belledune et à Coleson Cove. Énergie NB affirme que les estimations des coûts en capital des projets sont très préliminaires et peuvent changer en fonction des solutions de rechange explorées et de la portée établie pour les projets. À l'heure actuelle, Énergie NB estime que les coûts en capital s'élèvent à 84 millions de dollars pour Belledune et à 93 millions de dollars pour Coleson Cove. Les coûts de ces projets sont des estimations de haut niveau pour permettre aux deux centrales d'atteindre leur fin de vie prévue initiale.

3.17 Énergie NB affirme qu'il sera peut-être nécessaire de mettre la centrale de Belledune hors service en 2030 si la province n'est pas en mesure de négocier avec le gouvernement fédéral un accord d'équivalence qui permettrait l'exploitation de la centrale jusqu'à sa fin de vie prévue en 2040. Cette situation pourrait nécessiter des investissements pour établir une source de remplacement pour la production d'électricité. Le projet d'immobilisations à la centrale de Coleson Cove vise à exploiter la centrale électrique jusqu'à sa fin de vie prévue en 2040. La pièce 3.2 illustre l'emplacement des grands projets d'immobilisations au Nouveau-Brunswick. Ces trois grands projets

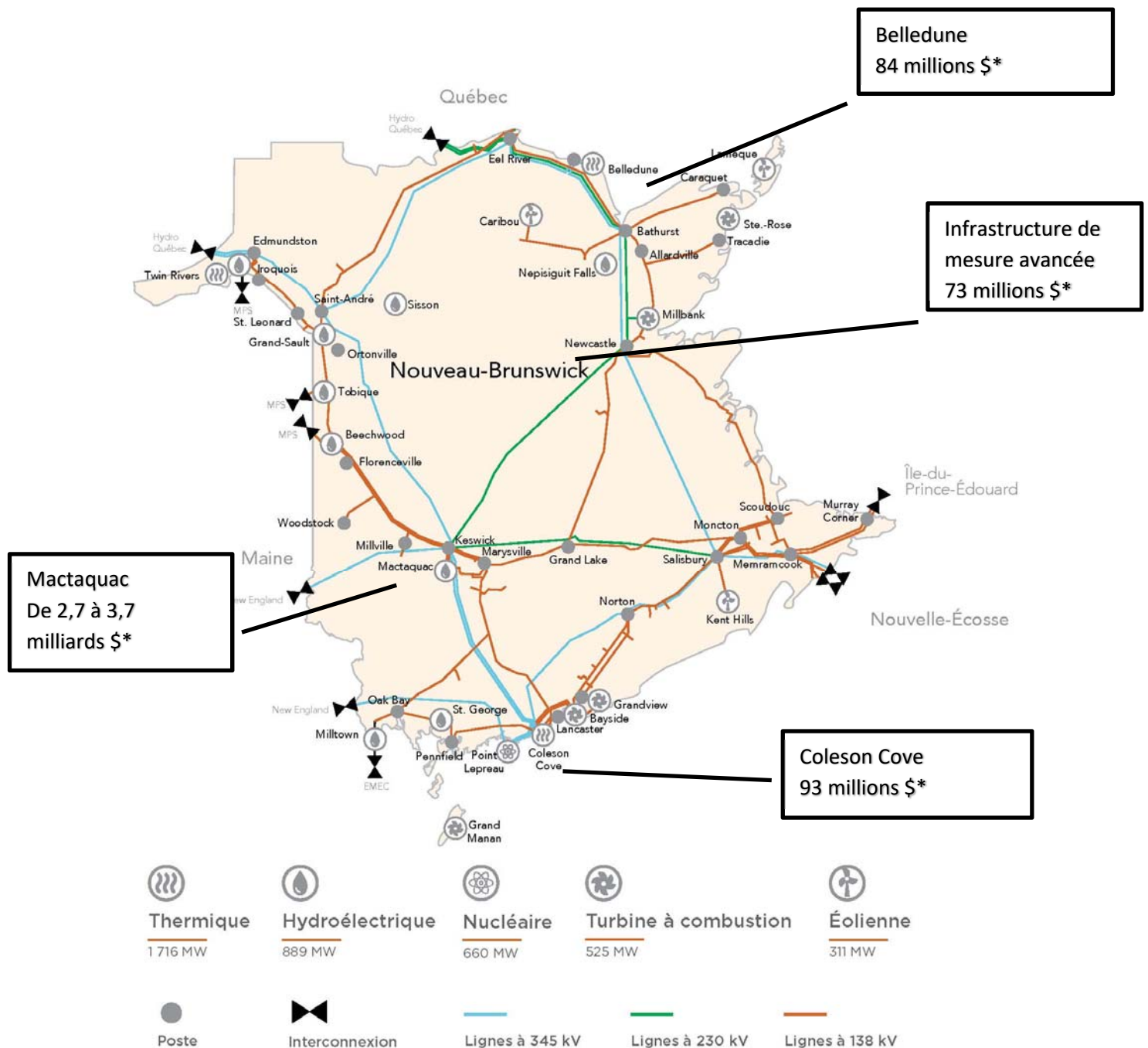
d'immobilisations représentent les solutions les moins coûteuses, comme l'indique Énergie NB dans son plan intégré des ressources.

Centrale électrique de Coleson Cove



Source : Énergie NB

Pièce 3.2 - Grands projets d'immobilisations prévus par Énergie NB



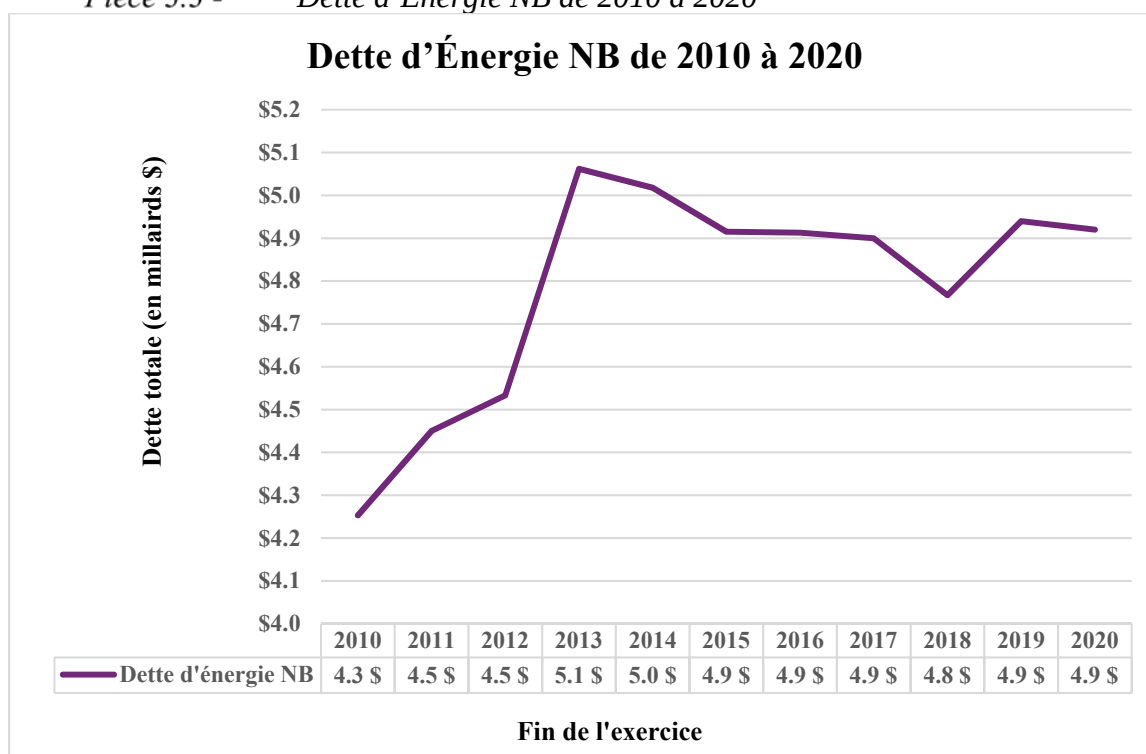
Source : <https://www.nbpower.com/fr/about-us/our-energy/system-map>

*Estimation du futur coût du projet d'immobilisations

En 2020, Énergie NB a été financée à 94 % par une dette totalisant 4,9 milliards de dollars

3.18 Énergie NB a été financée à 94 % par une dette de 4,9 milliards de dollars en 2020 et n'a pas réussi à abaisser celle-ci sous le niveau de 2010, soit 4,3 milliards de dollars. Le projet de remise en état de Point Lepreau, l'un des plus importants projets d'immobilisations dans l'histoire d'Énergie NB, a été achevé en 2013. Ce projet a entraîné une augmentation considérable de la dette de 2010 à 2013. Toutefois, Énergie NB a réduit sa dette d'un total de 142 millions de dollars depuis 2013. La pièce 3.3 illustre l'endettement croissant d'Énergie NB au cours de la dernière décennie.

Pièce 3.3 - Dette d'Énergie NB de 2010 à 2020



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels d'Énergie NB (non audités)

L'incidence de la dette d'Énergie NB sur la province du Nouveau-Brunswick

3.19 Énergie NB compte principalement sur l'endettement à des fins de financement externe, puisqu'elle n'a pas accès au capital-actions comme source de financement auprès de son propriétaire, la province.

Tous les emprunts d'Énergie NB sont effectués au moyen d'obligations émises par la province du Nouveau-Brunswick

3.20 Tous les emprunts d'Énergie NB sont effectués par l'intermédiaire de la province, qui agit à titre d'agent financier d'Énergie NB. Le ministère des Finances et Conseil du Trésor de la province est responsable de la gestion globale de la dette et de la trésorerie d'Énergie NB². La province effectue les emprunts conformément à la *Loi provinciale sur les prêts* afin de satisfaire aux besoins financiers d'Énergie NB. Par conséquent, toutes les obligations émises pour Énergie NB sont au nom de la province. Énergie NB indique que son service de trésorerie interagit quotidiennement avec le ministère des Finances et Conseil du Trésor de la province.

3.21 Énergie NB élabore un plan de financement annuel. Après l'approbation du plan de financement annuel par le conseil d'administration d'Énergie NB, la Société envoie les émissions de titres de créance prévues à la province pour qu'elles soient intégrées au plan d'emprunt global de la province, lequel est ensuite soumis au lieutenant-gouverneur en conseil pour approbation.

Dans l'histoire récente, la province du Nouveau-Brunswick n'a jamais refusé de financement à Énergie NB

3.22 Énergie NB signale que la province n'a jamais refusé le financement demandé, et ce depuis des années. Toutefois, le moment et le montant réel de certains emprunts peuvent différer de ce qui est inscrit dans le plan d'emprunt d'Énergie NB de l'exercice en cours en raison du moment où la province émet les créances.

² Selon Énergie NB dans son document intitulé *Debt Management Strategy 2020/21 Budget*

Le rendement financier d'Énergie NB a une incidence sur la décision des agences de notation concernant la cote de crédit de la province du Nouveau-Brunswick

3.23 Énergie NB doit couvrir les paiements d'intérêts et rembourser la dette à son échéance à l'aide de ses revenus et de refinancement. Il incombe à Énergie NB de démontrer que la dette associée à la Société est autosuffisante et soutenue par les tarifs facturés aux clients. Toute modification de la cote de crédit de la province a une incidence sur les coûts de financement engagés par Énergie NB. Par ailleurs, le rendement financier d'Énergie NB a une incidence sur la décision des agences de notation quant à la cote de crédit de la province.

3.24 S&P Global et DBRS sont deux des principales agences de notation internationales. [Traduction « Les cotes de crédit sont des opinions prospectives sur le risque de crédit et la solvabilité d'une entité »³. Chaque agence utilise une échelle de notation pour attribuer et surveiller la cote de crédit d'une entité. Les investisseurs se fient beaucoup aux cotes données par les agences pour prendre des décisions. Ces deux agences de notation indépendantes ont exprimé des préoccupations concernant la situation financière d'Énergie NB et ses répercussions sur la province. Se fondant sur leurs échelles d'évaluation individuelles et l'analyse des données, les agences ont formulé les commentaires suivants au sujet d'Énergie NB.

S&P Global est d'avis qu'Énergie NB représente le plus grand risque éventuel de la province du Nouveau-Brunswick

3.25 Selon l'avis de S&P Global émis le 15 juin 2018, [Traduction] « le plus grand risque éventuel de la province concerne son service public d'électricité intégré verticalement, Énergie NB, dont elle est propriétaire à part entière. Ce risque découle des risques d'exploitation majeurs associés à son actif de production d'énergie nucléaire, à son exposition aux prix des combustibles fossiles et à d'importants coûts possibles associés à ses actifs de production d'énergie, ce qui pourrait générer un passif important pour la province. À notre avis, la province soutiendrait probablement ce service public s'il avait des difficultés financières. Nous estimons que dans un scénario de crise, la perte estimative maximale que pourrait représenter Énergie NB pour la province se situerait entre 10 % et 15 % des revenus d'exploitation ».

³ <https://www.dbrsmorningstar.com/understanding-ratings/#ratings-overview>

DBRS considère la dette d'Énergie NB comme autofinancée, mais souligne que le levier financier demeure très élevé par rapport aux autres services publics provinciaux

3.26 Selon l'opinion de DBRS du 7 mars 2018 :

- *[Traduction] DBRS considère la dette d'Énergie NB comme étant autofinancée, mais souligne que le levier financier demeure très élevé par rapport aux autres services publics provinciaux.*
- *La centrale électrique vieillissante de Mactaquac représente le prochain grand défi pour ce service public et pourrait exiger un financement majeur par emprunt et accroître la pression sur les tarifs d'électricité.*
- *Toute décision de subventionner explicitement une partie des tarifs au moyen de l'assiette fiscale pourrait amener DBRS à reclasser une partie de la dette d'Énergie NB comme étant une dette financée par les recettes fiscales.*

Contexte réglementaire d'Énergie NB

3.27 La *Loi sur l'électricité* a été proclamée le 1^{er} octobre 2013 pour intégrer Énergie NB en une seule société de la Couronne et revoir le cadre réglementaire du Nouveau-Brunswick.

Le contexte réglementaire du Nouveau-Brunswick comporte des composantes difficiles

3.28 Le cadre réglementaire du Nouveau-Brunswick comporte des composantes difficiles en raison de l'article 68 de la *Loi sur l'électricité*, qui exige qu'Énergie NB établisse une structure financière minimale de 20 % en capitaux propres tout en maintenant des tarifs faibles et stables.

Toutes les sociétés de services publics comparables ont des cibles d'endettement, mais aucune autre administration canadienne n'impose dans sa législation une cible d'endettement par rapport aux capitaux propres comme facteur d'établissement des tarifs d'électricité

3.29 Nous avons effectué une comparaison entre les administrations canadiennes et constaté que toutes les sociétés de services publics comparables ont des cibles d'endettement par rapport aux capitaux propres; toutefois, aucune autre administration canadienne n'impose dans sa législation une cible d'endettement par rapport aux capitaux propres comme facteur d'établissement des tarifs d'électricité. Les paragraphes 3.35 à 3.41 donnent plus de détails sur cette comparaison.

3.30 Selon l'expert en matière de réglementation et d'information financière engagé par la CESP, pour la plupart des autres services publics, le bénéfice net requis est uniquement fondé sur le total approuvé des capitaux propres (\$) et le rendement des capitaux propres (%). Pour déterminer ces montants, normalement, l'organisme de réglementation examinerait les données sur le rendement global des capitaux propres qu'un service public devrait obtenir en se fondant sur les données et les hypothèses de comparaison.

Conformément à l'alinéa 68a) de la Loi sur l'électricité, Énergie NB vise à obtenir un rendement juste et raisonnable pour réaliser une structure financière comportant au moins 20 % de capitaux propres

3.31 L'alinéa 68a) de la Loi sur l'électricité exige que :

- les tarifs que demande la Société pour les ventes d'électricité dans la province :
 - i. soient fixés en fonction des coûts annuels prévus pour l'approvisionnement, le transport et la distribution d'électricité,
 - ii. lui fournissent des recettes suffisantes pour qu'elle puisse obtenir un rendement juste et raisonnable dans le cadre de son objectif de produire un revenu suffisant pour pouvoir réaliser une structure financière minimale de 20 % en capitaux propres;

3.32 L'alinéa 68b) de la Loi sur l'électricité exige que :

- les sources et les installations de la Société servant à l'approvisionnement, au transport et à la distribution d'électricité dans la province soient gérées et exploitées d'une manière compatible avec la prestation d'un service fiable, sécuritaire et économiquement durable de telle sorte que :
 - i. l'approvisionnement en électricité, son transport et sa distribution soient les plus efficaces,
 - ii. les consommateurs de la province jouissent d'un accès équitable à un approvisionnement sûr en électricité;
 - iii. les consommateurs de la province reçoivent des services au coût le moins élevé;

Conformément à l'alinéa 68c) de la Loi sur l'électricité, les tarifs demandés doivent être maintenus aussi bas que possible et les modifications tarifaires doivent demeurer stables et prévisibles d'une année à l'autre

3.33 L'alinéa 68c) de la Loi sur l'électricité exige que :

- conformément aux objectifs en matière de politique énoncés aux alinéas a) et b) et dans la mesure du possible, les tarifs de la Société pour les ventes d'électricité dans la province soient maintenus le plus bas possible et que les modifications tarifaires demeurent stables et prévisibles d'année en année.

3.34 Voici d'autres éléments de la *Loi sur l'électricité* :

- au moins une fois tous les trois ans, Énergie NB doit déposer un plan intégré des ressources⁴ approuvé par le Conseil exécutif auprès de la CESP;
- Chaque année, Énergie NB doit déposer un plan décennal. Il s'agit d'un plan annuel à horizon mobile qui couvre une période de prévision de 10 ans. Par conséquent, les cibles, les objectifs et les buts peuvent changer annuellement, et quand un nouvel exercice est ajouté, le précédent est retranché;
- depuis 2015-2016, Énergie NB doit présenter à la CESP une demande annuelle d'approbation de toute augmentation tarifaire que la Société propose d'imposer pour l'année en question.

⁴ *Plan intégré des ressources : couvre une période de planification d'au moins 20 ans et comprend notamment ses prévisions de charge pour la période de planification; les plans de gestion de la demande et les plans d'efficacité énergétique qu'elle a examinés et ceux qu'elle a retenus; les options liées à l'approvisionnement qu'elle a examinées et celles qu'elle a retenues; les conséquences prévues que pourraient entraîner à l'égard de la charge les plans de gestion de la demande et les plans d'efficacité énergétique qu'elle a retenus; les incidences pécuniaires résultant des plans de gestion de la demande et des plans d'efficacité énergétique et des options liées à l'approvisionnement qu'elle a retenus, projetées sur les dix premières années couvertes par le plan intégré des ressources; les hypothèses clés sur lesquelles elle s'est fondée pour élaborer le plan intégré des ressources; une description des consultations qu'elle a menées auprès des parties intéressées au cours de l'élaboration du plan intégré des ressources; tous autres renseignements qu'elle estime pertinents ou que la Commission lui a ordonné de fournir.*

**Facteurs
d'établissement
des tarifs dans
d'autres
provinces et
territoires**

3.35 Nous avons comparé les processus d'établissement des tarifs à l'échelle du Canada pour déterminer si:

- le sous-alinéa 68a)(ii) de la *Loi sur l'électricité* qui exige un rendement juste et raisonnable tout en atteignant une structure financière minimale de 20 % en capitaux propres est une disposition difficile qui touche uniquement le contexte réglementaire du Nouveau-Brunswick;
- l'approbation des dépenses en immobilisations est nécessaire par une commission administrative.

***Toutes les provinces
ont un organisme de
réglementation***

3.36 Les tarifs d'électricité sont examinés par une commission ou un office de réglementation dans toutes les provinces canadiennes. En Saskatchewan, les décisions relatives aux tarifs sont prises par le Cabinet à l'issue d'un processus de réglementation, contrairement aux autres provinces, où l'organisme de réglementation prend la décision en ce qui concerne l'établissement des tarifs.

***Dans la plupart des
provinces, l'organisme
de réglementation tient
compte des coûts***

3.37 Dans toutes les provinces sauf deux (la Colombie-Britannique et la Saskatchewan), la loi exige que l'organisme de réglementation tienne compte des coûts engagés par le service public pour fournir de l'électricité. La Colombie-Britannique et la Saskatchewan ne mentionnent pas explicitement la prise en considération des coûts, mais leurs organismes de réglementation respectifs ont une portée très large qui engloberait les coûts de production.

***Dans huit provinces,
les tarifs doivent être
justes et raisonnables***

3.38 Dans huit provinces (Colombie-Britannique, Alberta, Manitoba, Ontario, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador), le tarif doit être juste et raisonnable. En Ontario et au Manitoba, plusieurs considérations stratégiques sont imposées à l'organisme de réglementation. Elles comportent toutes des éléments de tarifs justes et raisonnables, mais ne sont pas aussi explicites dans la loi que le Nouveau-Brunswick.

Approbation des dépenses en immobilisations

Il y a moins d'uniformité entre les provinces quant à savoir si et comment les services publics doivent faire approuver les dépenses en immobilisations

Énergie NB doit obtenir l'approbation de la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick pour tous les projets d'immobilisations de plus de 50 millions de dollars

La Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick doit tenir compte de l'exigence de 20 % de capitaux propres dans l'approbation des projets d'immobilisations

3.39 Il y a moins d'uniformité entre les provinces quant à savoir si et comment les services publics doivent faire approuver les dépenses en immobilisations. La plupart des provinces exigent une forme ou une autre d'approbation des dépenses en immobilisations, que ce soit par l'approbation de projets ou d'un calendrier de projets par l'organisme de réglementation.

- Le Manitoba exige l'approbation du ministre si le projet atteint un certain seuil de coûts;
- En Saskatchewan, lorsque le prix d'achat ou de vente d'un bien immobilier est supérieur à 150 000 \$, l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil est exigée;
- L'Alberta n'a aucune exigence d'approbation pour les dépenses en immobilisations.

3.40 L'article 107(1) de la *Loi sur l'électricité* précise que « dans le cas où le coût immobilisé total prévisionnel d'un projet d'immobilisations de la Société est d'au moins 50 000 000 \$, celle-ci ne peut, sans que la Commission n'ait approuvé le projet au préalable, engager des dépenses en immobilisations relatives au projet supérieures à 10 % du coût immobilisé total prévisionnel du projet d'immobilisations ».

3.41 De plus, l'alinéa 107(11)a) précise que la Commission tient compte des « dispositions de l'énoncé de politique que prévoit l'article 68 ». En d'autres termes, la CESP doit tenir compte de l'exigence visant le pourcentage de 20 % en capitaux propres lorsqu'elle approuve des projets d'immobilisations de plus de 50 millions de dollars.

Services publics d'électricité au Canada

3.42 Pour mieux comprendre la situation financière d'Énergie NB, nous avons compilé des informations financières au sujet des services publics suivants (services publics comparables) au Canada aux fins d'analyse comparative :

- British Columbia Hydro and Power Authority (BC Hydro);
- SaskPower;
- Manitoba Hydro (MB Hydro);
- Newfoundland and Labrador Hydro (NL Hydro);
- Hydro-Québec;
- Ontario Power Generation (OPG).

Tous les services publics comparables appartiennent au gouvernement, mais ils sont chacun assujettis à un cadre réglementaire et comptable différent

3.43 Nous croyons que les fournisseurs sélectionnés sont des services publics comparables qui sont pertinents pour les fins d'une analyse comparative, car ils appartiennent tous au gouvernement. Cependant, chaque service public comparable est assujetti à un cadre réglementaire et comptable différent. En outre, la taille, la capacité de production et la combinaison d'actifs de production de chaque service public comparable sont très différentes. Par exemple, Hydro-Québec et BC Hydro dépendent principalement de la production hydroélectrique, tandis qu'Énergie NB utilise une combinaison d'actifs de production hydroélectrique, nucléaire, fossile et autres.

3.44 La pièce 3.4 présente une comparaison de haut niveau d'Énergie NB avec les services publics comparables au Canada pour l'exercice 2019. Pour plus de détails sur chaque service public comparable, veuillez consulter l'annexe I.

Pièce 3.4 - Énergie NB et les services publics comparables au Canada – Fin de l'exercice 2019

Énergie NB et les sociétés de services publics comparables au Canada – Fin de l'exercice 2019							
	Énergie NB	BC Hydro	SaskPower	MB Hydro	NL Hydro	Hydro-Québec	OPG
Nbre de clients	405 466	2 049 322	537 714	871 791	38 000**	4 356 542	ND*
Capacité totale en mégawatts	3 790	12 109	4 531	5 600	1 763	37 243	17 017
Hausse tarifaire	0,9 %	3,0 %	0,0 %	3,6 %	ND	0,9 %	ND
Bénéfice net (perte) – en milliards	0,02 \$	(0,43) \$	0,20 \$	0,12 \$	0,06 \$	2,92 \$	1,14 \$
Dette – en milliards	4,9 \$	22,1 \$	7,3 \$	20,7 \$	1,8 \$	46,3 \$	8,2 \$
Ratio d'endettement	93 %	82 %	74 %	86 %	64 %	68 %	37 %
Ratio de couverture des intérêts	0,95	ND	ND	1,57	ND	2,07	ND
Clôture de l'exercice	31 mars	31 mars	31 mars 2015-2019 31 déc. 2010-2014	31 mars	31 déc.	31 déc.	31 déc.
Cadre comptable	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	US GAAP	US GAAP
Financement fourni par : Voir l'annexe I pour plus de détails	Province du Nouveau-Brunswick	Province de la Colombie-Britannique	Gouvernement de la Saskatchewan	Province du Manitoba	Directement et indirectement par la province de Terre-Neuve	Garantie inconditionnelle du gouvernement du Québec pour la majorité de la dette	La dette à long terme est fournie par la Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario. L'OPG a toutefois également accès aux marchés financiers pour le financement de projets par des investissements privés.
Cote de crédit							
DBRS - 2019	A (élevé) stable	AA (élevé) Stable	AA stable	A (élevé) Stable	A (bas) stable	AA (bas) stable	A (bas) stable
Moody's – information la plus récente	Aa2	Aaa	Aaa	Aa2	S.O.	Aa2	A3
S&P – 2019	A+ stable	AAA stable	AA stable	A+ Positive	S.O.	AA-stable	BBB+ stable

Source : Le VGNB, selon l'examen des rapports annuels des services publics comparables (non audités)

S.O. : L'information n'est pas disponible dans les rapports annuels connexes

*OPG est une société de production d'électricité dont l'activité principale est la production et la vente d'électricité (non pas aux utilisateurs finaux, mais aux transporteurs, puis aux distributeurs locaux d'électricité de la province).

**Le principal groupe de clients de NL Hydro est composé de Newfoundland Power, de clients industriels et des 38 800 clients résidentiels et commerciaux dans les régions rurales de Terre-Neuve-et-Labrador

IFRS : Normes internationales d'information financière

PCGR des États-Unis : Principes comptables généralement reconnus des États-Unis

Paramètres financiers

3.45 On entend par structure financière la « composition du financement de l'entreprise, incluant les créditeurs et les emprunts à court terme, les dettes à long terme ainsi que les capitaux propres »⁵.

Stratégie de gestion de la dette d'Énergie NB

3.46 La stratégie de gestion de la dette d'Énergie NB (budget 2020-2021) stipule ce qui suit : [Traduction] « L'accroissement des capitaux propres permettra de réduire le risque éventuel pour Énergie NB de l'augmentation des taux d'intérêt et d'assurer une marge de manœuvre financière pour composer avec des événements imprévus ou des périodes exigeant une grande quantité de capitaux ».

Endettement

3.47 Énergie NB et les services publics comparables du Canada mesurent la structure financière de leur société à l'aide du ratio d'endettement. Ce ratio est un indicateur du risque lié aux activités d'emprunt des sociétés, et un ratio d'endettement élevé entraîne un risque accru pour les parties prenantes.

3.48 Comme il a été mentionné précédemment, Énergie NB est tenue, en vertu de la *Loi sur l'électricité* et de son mandat, d'établir une structure financière avec une répartition de 80 % de dette et de 20 % de capitaux propres.

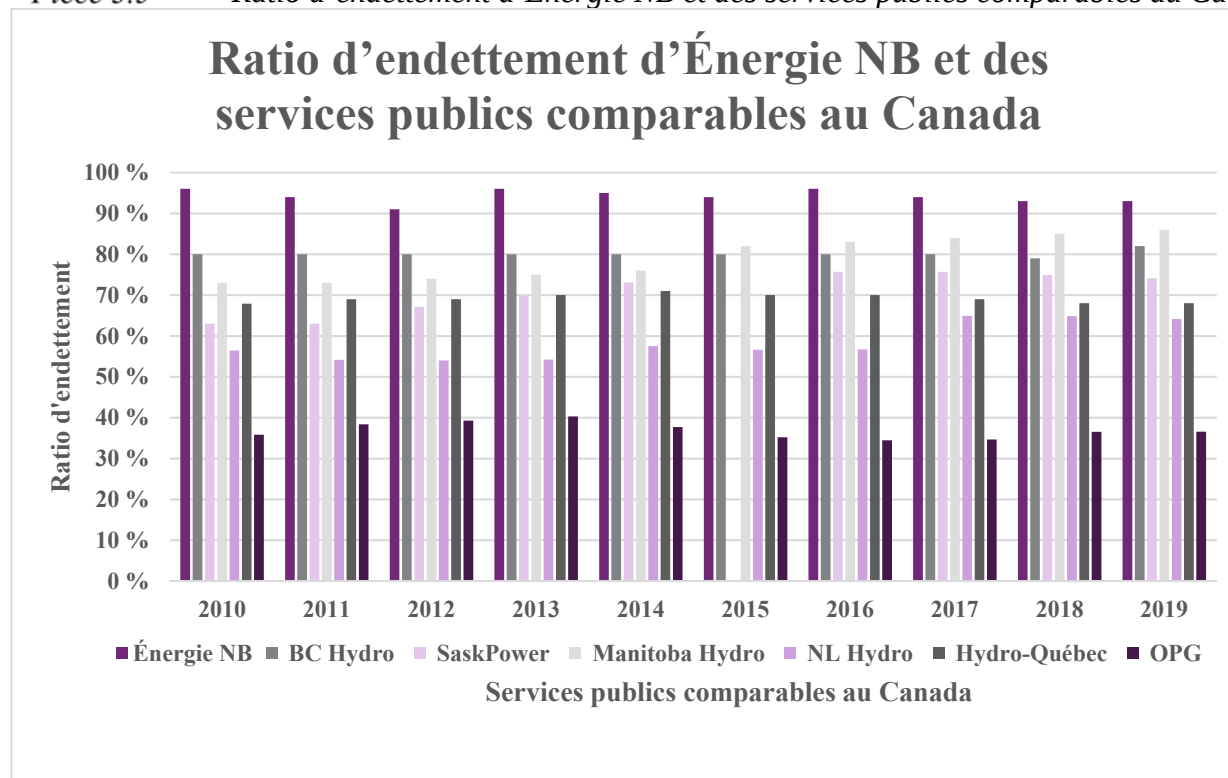
De 2010 à 2019, Énergie NB affichait le ratio d'endettement le plus élevé parmi les services publics comparables au Canada

3.49 La pièce 3.5 illustre le ratio d'endettement des exercices 2010 à 2019 pour l'ensemble des services publics comparables au Canada. Énergie NB affiche le ratio d'endettement le plus élevé d'une année à l'autre, qui se situe entre 91 % et 96 %, parmi les services publics comparables au Canada. L'analyse effectuée se fondait sur les ratios d'endettement indiqués dans les rapports annuels des services publics comparables. La part en capitaux propres de chacun de ces services publics peut être composée d'éléments différents. La mesure dans laquelle

⁵ https://www.btb.termiumpplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=financial+structure&index=alt&codom2nd_wet=1#resulttres

les services publics comparables utilisent des comptes de report requis dans le cadre réglementaire a aussi une incidence sur le niveau de capitaux propres. Ces facteurs pourraient influencer la comparabilité.

Pièce 3.5 - Ratio d'endettement d'Énergie NB et des services publics comparables au Canada



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des services publics comparables (non audités)

*En 2015, le gouvernement provincial a demandé à SaskPower de changer sa fin d'exercice pour passer du 31 décembre au 31 mars afin de coïncider avec celle de la province de la Saskatchewan. La première période financière s'est donc étendue sur 15 mois pour prendre fin le 31 mars 2016, ce qui explique pourquoi SaskPower n'a pas de ratio d'endettement pour 2015.

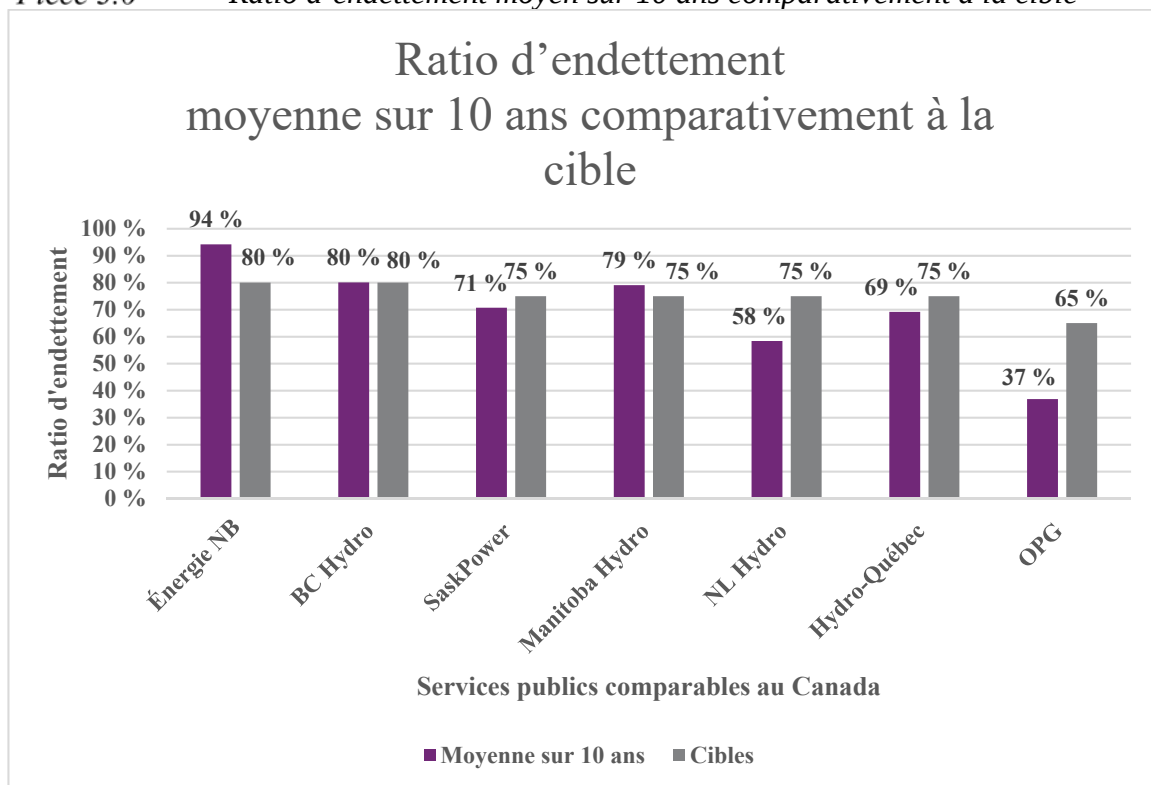
Au cours de la dernière décennie, aucun autre service public comparable n'a atteint un ratio d'endettement de 90 %

3.50 Nous avons constaté qu'Énergie NB n'avait pas atteint le ratio cible d'endettement de 80/20 au cours de la dernière décennie, contrairement à ce qu'exige la *Loi sur l'électricité* depuis sa proclamation le 1^{er} octobre 2013. En fait, Énergie NB n'a pas été en mesure d'abaisser le ratio d'endettement sous la barre des 90 % et a presque atteint son objectif (91 %) une seule fois, à l'exercice 2012. De plus, aucun autre service public comparable n'a jamais atteint un ratio d'endettement aussi élevé que 90 %. La société MB Hydro serait la plus proche, avec le ratio d'endettement de 86 % atteint en 2019.

Au cours de la dernière décennie, le ratio d'endettement d'Énergie NB a atteint en moyenne 94 %

3.51 Au cours des 10 dernières années (exercices de 2010 à 2019), le ratio d'endettement d'Énergie NB a atteint 94 % en moyenne, ce qui est supérieur à celui de tout autre service public comparable au Canada et va à l'encontre de l'exigence de la *Loi sur l'électricité* et de son mandat. La pièce 3.6 illustre la moyenne sur 10 ans comparativement au ratio cible d'endettement d'Énergie NB et des services publics comparables au Canada.

Pièce 3.6 - Ratio d'endettement moyen sur 10 ans comparativement à la cible

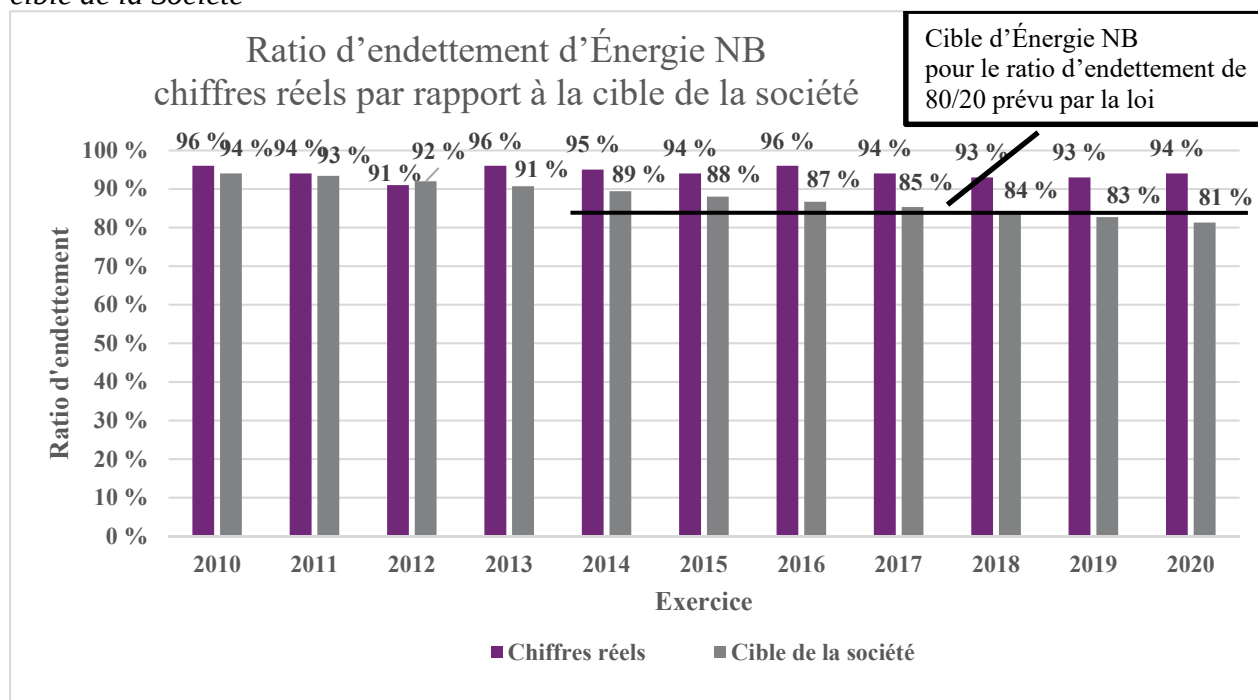


Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des pairs sur les services publics (non audités)

Énergie NB n'a pas atteint la cible de 20 % en capitaux propres prescrite dans la loi en 2013

3.52 La pièce 3.7 illustre le ratio d'endettement réel d'Énergie NB par rapport à la cible de la Société entre 2010 et 2020. La pièce montre également l'incapacité d'Énergie NB à atteindre la cible de 20 % en capitaux propres prescrite dans la *Loi sur l'électricité*.

Pièce 3.7 - Ratio d'endettement d'Énergie NB – Chiffres réels par rapport à la cible de la Société



Source : Le VGNB selon l'examen du rapport annuel d'Énergie NB et des documents internes (non vérifiés)

Au cours de la dernière décennie, tous les services publics comparables, à l'exception d'Énergie NB et de MB Hydro, ont atteint leur ratio d'endettement cible

3.53 La pièce 3.8 illustre le ratio d'endettement moyen sur 10 ans et les objectifs d'Énergie NB et de chaque service public comparable au Canada. Nous avons constaté que tous les services publics comparables, à l'exception d'Énergie NB et de Manitoba Hydro, avaient atteint leur ratio d'endettement cible au cours de la dernière décennie. Pour plus de détails sur le ratio d'endettement de chaque service public comparable, veuillez consulter l'annexe II.

Pièce 3.8 - Ratio d'endettement cible d'Énergie NB et des services publics comparables

Services publics comparables au Canada	Ratio d'endettement cible	Moyenne sur 10 ans du ratio d'endettement	Ratio d'endettement cible atteint
Énergie NB	89/12*	94/6	Non
BC Hydro	80/20	80/20	Oui
MB Hydro	75/25	79/21	Non
SaskPower	60/40 à 75/25	71/29	Oui
Hydro-Québec	75/25	69/31	Oui
NL Hydro	75/25	58/42	Oui
OPG	65/35	37/63	Oui

Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des services publics comparables (non audités)

*Le ratio d'endettement cible d'Énergie NB est fondé sur la cible moyenne sur 10 ans de la Société (conformément à la Loi sur l'électricité et au mandat, la cible est de 80/20).

Pour atteindre le ratio d'endettement cible de 80/20 d'ici 2027, Énergie NB devra réduire sa dette totale de 457 millions de dollars, ou sa dette annuelle de 65 millions de dollars en moyenne

3.54 Selon le plan décennal d'Énergie NB de 2021 à 2030, Énergie NB prévoit atteindre le ratio d'endettement de 80/20 en 2027 en réduisant sa dette de 457 millions de dollars pour atteindre 4,5 milliards de dollars. Nous estimons que cela représente une réduction annuelle moyenne de la dette de 65 millions de dollars. Or, cette cible semble irréaliste, car Énergie NB a, de 2010 à 2020, réduit son endettement de seulement 20 millions de dollars chaque année en moyenne depuis l'achèvement du projet de remise en état de la centrale de Point Lepreau.

L'intervenant public remet en question le plan de réduction de la dette d'Énergie NB

3.55 En décembre 2019, l'intervenant public a demandé à Énergie NB, dans le cadre de l'Instance 458 (Demande générale de tarifs pour l'exercice 2020-2021 d'Énergie NB), si elle avait des plans précis sur le moment prévu pour atteindre le ratio d'endettement cible de 80/20 afin d'être en mesure de financer les principales dépenses en immobilisations de manière responsable.

En décembre 2019, Énergie NB n'a indiqué aucune date définitive pour l'atteinte de la cible de 20 % de capitaux propres et a affirmé qu'il sera beaucoup plus difficile de maintenir des tarifs bas et stables une fois que le projet de Mactaquac débutera

3.56 Réponse d'Énergie NB à l'intervenant public :

- *[Traduction] Énergie NB n'a pas fixé de date précise pour déterminer à quel moment elle doit atteindre le ratio de capitaux propres minimal de 20 % ou si cette cible doit être dépassée;*
- *Énergie NB croit que si la cible n'est pas atteinte avant ou peu de temps avant le début du projet de Mactaquac, il sera alors beaucoup plus difficile d'atteindre la cible et de s'y tenir tout en essayant de maintenir des tarifs bas et stables.*

3.57 De plus, le plan décennal de 2020 à 2029 d'Énergie NB (décembre 2018) indique que [Traduction.] « Énergie NB a clairement indiqué que les prévisions présentées ne constituaient pas un plan précis et recommandé, et qu'elle ne recommandait pas que l'atteinte de l'objectif en matière de capitaux propres soit reportée à 2029 ».

3.58 Sans un plan bien défini pour atteindre la cible de 20 % de capitaux propres prévue par la loi, la capacité d'Énergie NB à financer des projets d'immobilisations de grande envergure, comme le projet d'atteinte de durée de vie utile de la centrale de Mactaquac, sera grandement restreinte.

Recommandation

3.59 Nous recommandons qu'Énergie NB accorde la priorité à la réduction de la dette en élaborant un plan de gestion de la dette rigoureux et bien défini afin d'atteindre l'objectif prescrit en matière de capitaux propres d'ici 2027. Le plan devrait comprendre :

- des indicateurs de rendement clés (IRC) annuels réalisables, y compris un montant de réduction de la dette et un ratio d'endettement;
- l'obligation de fournir, au moyen du rapport annuel d'Énergie NB :
 - i. des informations sur tout écart par rapport aux IRC annuels;
 - ii. les raisons pour lesquelles les IRC ne sont pas atteints, le cas échéant;
 - iii. un plan d'action ajusté pour atteindre l'objectif prescrit en 2027.

Ratio de couverture des intérêts

3.60 Le ratio de couverture des intérêts [Traduction.] « sert à déterminer la mesure dans laquelle une entreprise est capable de payer les intérêts sur sa dette en cours »⁶. Le ratio de couverture des intérêts est considéré comme un élément important des objectifs financiers, car une entreprise ne peut croître ou survivre si elle n'arrive pas à payer les intérêts sur ses obligations en cours. Un faible ratio de couverture des intérêts ne plaît généralement pas aux investisseurs, car il peut représenter un manque de potentiel de croissance.

- La couverture représente [Traduction] « la période (exercices) pendant laquelle les intérêts peuvent être payés à même les bénéfices courants de l'entreprise »⁷.

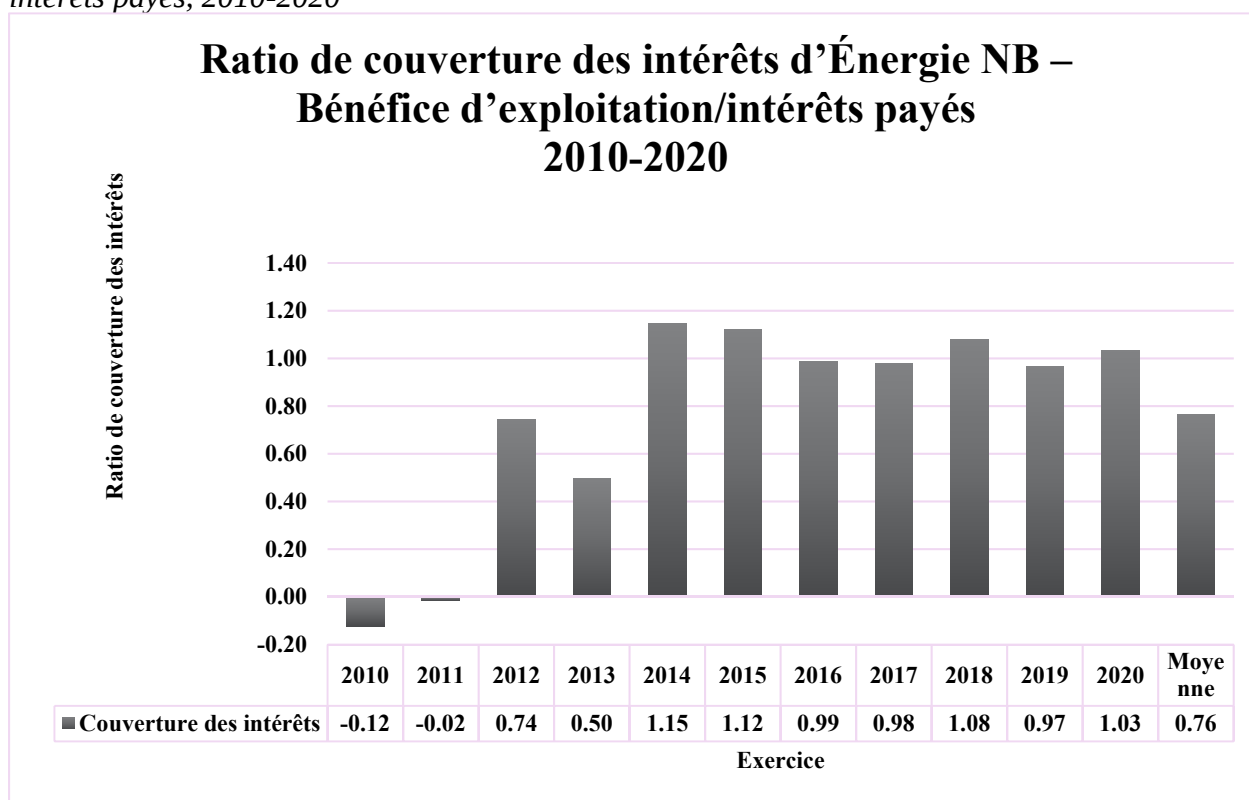
⁶ <https://www.investopedia.com/terms/i/interestcoverageratio.asp>

⁷ <https://www.investopedia.com/ask/answers/121814/what-good-interest-coverage-ratio.asp>

Dans l'ensemble, les bénéfices d'Énergie NB des 11 dernières années ne représentent les paiements d'intérêts que d'un seul exercice

3.61 La pièce 3.9 illustre le ratio de couverture des intérêts d'Énergie NB pour la période de 2010 à 2020. Seulement deux des autres sociétés de services publics comparables à Énergie NB calculent le ratio de couverture des intérêts dans leurs rapports annuels. Par conséquent, afin de fournir une comparaison valable du ratio de couverture des intérêts pour l'ensemble des services publics comparables au Canada, nous avons calculé le ratio en fonction du bénéfice d'exploitation (produits – charges) divisé par les intérêts payés. La couverture des intérêts d'Énergie NB met en évidence l'incapacité de couvrir les paiements d'intérêts au-delà d'un seul exercice financier en raison des difficultés financières croissantes d'Énergie NB. En 2020, le ratio de couverture des intérêts d'Énergie NB était en hausse de 1,03 contre 0,97 en 2019 et supérieur à la moyenne de 0,76.

Pièce 3.9 - Ratio de couverture des intérêts d'Énergie NB – Bénéfice d'exploitation/intérêts payés, 2010-2020

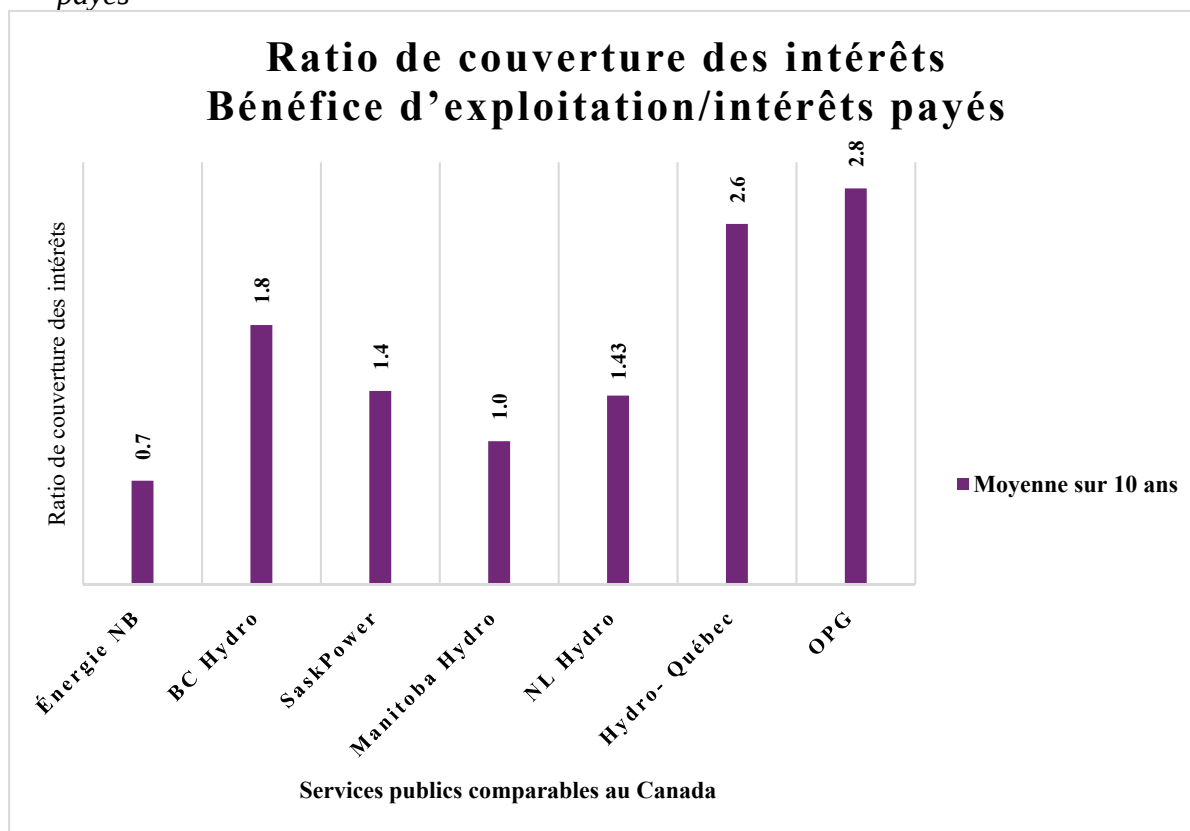


Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels d'Énergie NB (non audités)

Énergie NB affiche le pire ratio de couverture des intérêts de la moyenne sur dix ans parmi les services publics comparables au Canada

3.62 La pièce 3.10 présente une comparaison entre tous les services publics comparables au Canada. La pièce démontre qu'Énergie NB affiche le pire ratio de couverture des intérêts (0,74) de la moyenne sur dix ans parmi les services publics comparables au Canada selon des moyennes sur 10 ans.

Pièce 3.10 - Ratio de couverture des intérêts – Bénéfice d'exploitation/intérêts payés



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des services publics comparables (non audités)

3.63 En 2016, Énergie NB a effectué une analyse comparative fondée sur les données de 2010 à 2014. Le rapport d'analyse comparative présente les résultats du ratio de couverture des intérêts qui, selon ce rapport, montrent qu' [Traduction] « Énergie NB demeure dans le pire quartile en ce qui concerne tous les paramètres de mesure de la valeur pour les actionnaires » y compris la couverture des intérêts.

Analyse des cotes de crédit

Énergie NB obtient des taux d'intérêt fondés sur la cote de crédit de la province du Nouveau-Brunswick

3.64 La dette d'Énergie NB, dont il est question aux paragraphes 1.19 et 1.20, est émise par l'intermédiaire de la province. Par conséquent, Énergie NB obtient des taux d'intérêt fondés sur la cote de crédit de la province. Énergie NB verse à la province des frais de gestion du portefeuille de la dette de 0,65 % en fonction du solde du prêt d'Énergie NB au début de l'exercice.

3.65 En octobre 2019, Énergie NB a retenu les services d'un expert-conseil pour qu'il effectue un examen de la stratégie de financement. L'expert-conseil a estimé la cote de crédit intrinsèque théorique d'Énergie NB à l'aide des méthodes de notation publiées par les agences de notation DBRS et Moody's. Les résultats sont présentés à la pièce 3.11.

Pièce 3.11 - Cote de crédit estimative d'Énergie NB par rapport à la province du Nouveau-Brunswick

Agence de notation	Énergie NB	Province du Nouveau-Brunswick
DBRS	BBB-	A (élevé)
Moody's	Baa3	Aa2

Source : Examen de la stratégie de financement d'Énergie NB (octobre 2019) (non audité)

3.66 Le cabinet comptable a noté que le taux d'intérêt nominal moyen pondéré d'Énergie NB sur les émissions de dette à long terme était concurrentiel par rapport aux services publics comparables (4,23 % au 31 mars 2019 contre 4,50 % en moyenne pour les services publics comparables).

La combinaison du ratio d'endettement le plus élevé et de la pire couverture des intérêts de la moyenne sur dix ans parmi les administrations comparables représente un risque de liquidité élevé pour Énergie NB

3.67 La combinaison du ratio d'endettement le plus élevé et de la pire couverture des intérêts de la moyenne sur dix ans parmi les administrations comparables représente un risque de liquidité élevé pour Énergie NB.

3.68 La pièce 3.12 présente les résultats d'une comparaison théorique des écarts de taux d'intérêt que nous avons effectuée entre la province et une société canadienne de services publics ayant une cote de crédit BBB- (DRBS) ou Baa3 (Moody's).

Pièce 3.12 - Comparaison théorique des écarts de taux d'intérêt entre la province et une société canadienne de services publics ayant une cote de crédit BBB- ou Baa3 (au 1^{er} septembre)

	3 ans	5 ans	10 ans	30 ans	Moyenne
2018	0,72 %	0,67 %	0,79 %	1,02 %	0,80 %
2019	0,72 %	0,68 %	0,83 %	1,10 %	0,83 %
2020	0,81 %	0,87 %	1,09 %	1,65 %	1,11 %
Moyenne annuelle	0,75 %	0,74 %	0,90 %	1,26 %	0,91 %

Source : Finances et Conseil du Trésor (non audité)

Les ratios d'endettement et de couverture des intérêts d'Énergie NB pourraient être pires si la Société émettait elle-même des titres de créances

3.69 La moyenne globale de tous les écarts est de 0,91 %. Par conséquent, si Énergie NB devait émettre sa propre dette, elle paierait des intérêts à un taux moyen de 0,26 % supérieur à son taux actuel (frais de gestion du portefeuille de la dette de 0,91 % – 0,65 %). Autrement dit, les ratios d'endettement et de couverture des intérêts pourraient être pires si Énergie NB devait émettre ses propres titres de créances.

Analyse d'autres ratios financiers

3.70 Nous avons également effectué une analyse de quatre ratios financiers supplémentaires.

- Flux de trésorerie d'exploitation sur les dépenses en capital (FTE/DC);
- Flux de trésorerie d'exploitation sur la dette (FTE/dette);
- Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (BAIIA) sur l'actif total;
- BAIIA sur le total des revenus.

3.71 L'analyse est résumée ci-dessous. Les résultats détaillés figurent à l'annexe III.

- Le ratio FTE/DC d'Énergie NB se situe dans la fourchette moyenne par rapport aux autres services publics. Ce ratio donne à penser qu'Énergie NB investit des fonds d'exploitation dans les dépenses en immobilisations à un niveau similaire à celui des services publics comparables. Un ratio FTE/DC élevé montre qu'une entreprise dispose de capitaux suffisants pour financer ses activités.
- Le ratio FTE/dette d'Énergie NB est du même ordre que celui d'autres services publics à fort levier financier comme BC Hydro et MB Hydro. Étant donné que d'importantes dépenses en immobilisations sont prévues après 2027, Énergie NB estime qu'elle doit abaisser le niveau d'endettement avant 2027 pour réduire les risques financiers.
- Le ratio BAIIA/actif total d'Énergie NB se situe au milieu par rapport à celui d'autres services publics semblables. Ce ratio suggère qu'Énergie NB utilise relativement efficacement ses actifs pour générer un bénéfice en trésorerie.
- Le ratio BAIIA/total des revenus d'Énergie NB est le plus faible, bien qu'il soit proche de celui d'OPG et de NL Hydro, qui ont toutes deux atteint leur ratio cible d'endettement.

Plan décennal d'Énergie NB

Le plan décennal vise à permettre à la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick d'évaluer la capacité d'Énergie NB d'atteindre ses objectifs à long terme prescrits dans la loi

Les principales hypothèses varient considérablement d'une année à l'autre et échappent largement au contrôle d'Énergie NB

Des experts de la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick et l'intervenant public soulignent que l'approche d'Énergie NB est unique en matière de prévisions financières

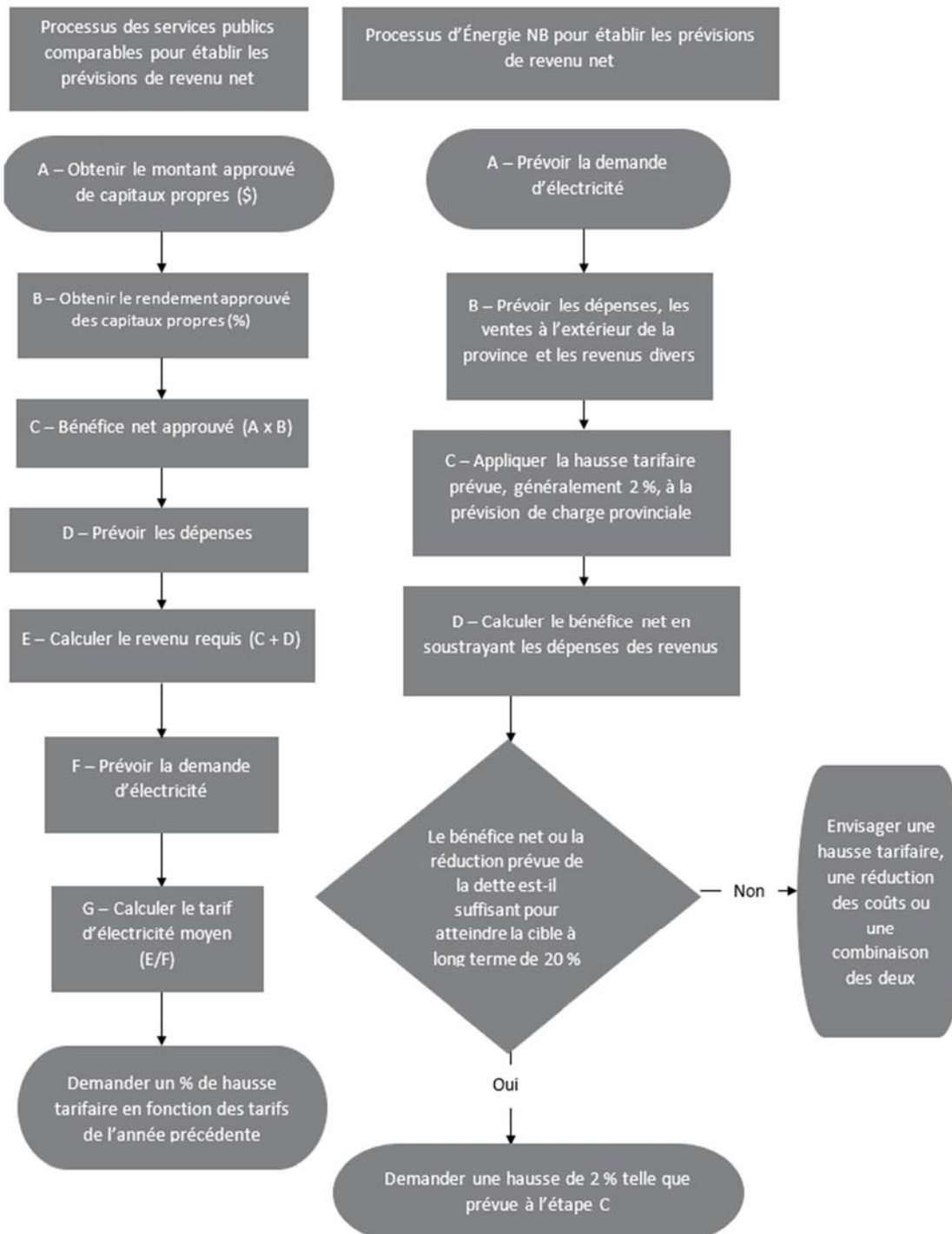
3.72 L'article 101(1) de la *Loi sur l'électricité* précise qu'Énergie NB doit, à titre informatif, déposer annuellement auprès de la CESP un plan stratégique, financier et d'investissement en immobilisations couvrant les 10 exercices suivants. Le *Plan décennal* est un document clé fourni avec la demande de tarification générale annuelle d'Énergie NB. Il permet à la CESP d'évaluer les progrès et la capacité de prévision d'Énergie NB d'atteindre les buts et les objectifs à long terme prescrits dans la loi.

3.73 Les prévisions financières énoncées dans les plans décennaux reposent sur plusieurs hypothèses clés, dont les augmentations de tarifs, les prix du carburant, les taux d'intérêt, la production hydroélectrique et la capacité de la centrale de Point Lepreau. Ces facteurs peuvent varier considérablement d'une année à l'autre et échappent largement au contrôle d'Énergie NB. Il serait donc difficile de présenter des prévisions financières fermes et précises pour une si longue période.

3.74 Nous avons examiné deux rapports préparés par des experts retenus par la CESP et l'intervenant public. Les deux experts ont constaté qu'Énergie NB suivait généralement une approche consistant à établir d'abord une augmentation tarifaire précise, puis à calculer le bénéfice net obtenu pour la première année de la prévision.

3.75 L'expert de la CESP a souligné que l'approche d'Énergie NB est plutôt unique par rapport à celle des services publics comparables au Canada. La pièce 3.13 illustre les deux processus différents de demande de tarification. Pour la plupart des autres services publics comparables, le bénéfice net est calculé en fonction du montant approuvé de capitaux propres et du rendement approuvé de ceux-ci. Pour Énergie NB, le bénéfice net est calculé à partir des taux prévus nécessaires pour atteindre l'objectif à long terme de la structure financière d'Énergie NB. Cette situation vient du fait que la loi ne prescrit pas de structure financière ou de rendement des capitaux propres présumé, et que la CESP est tenue de prendre en considération les besoins annuels en produits dans le contexte de l'objectif d'endettement de 80 % à atteindre.

Pièce 3.13 - Processus de prévision du bénéfice net adopté par Énergie NB et les services publics comparables



Source : Créé par le VGNB à l'aide des renseignements fournis par Énergie NB et le rapport d'experts de la CESP.

Une comparaison entre les prévisions et les données réelles montre que les prévisions financières des plans décennaux ne sont pas exactes

Le bénéfice net réel d'Énergie NB variait en moyenne de 50 millions de dollars par année par rapport aux projections de l'année de base

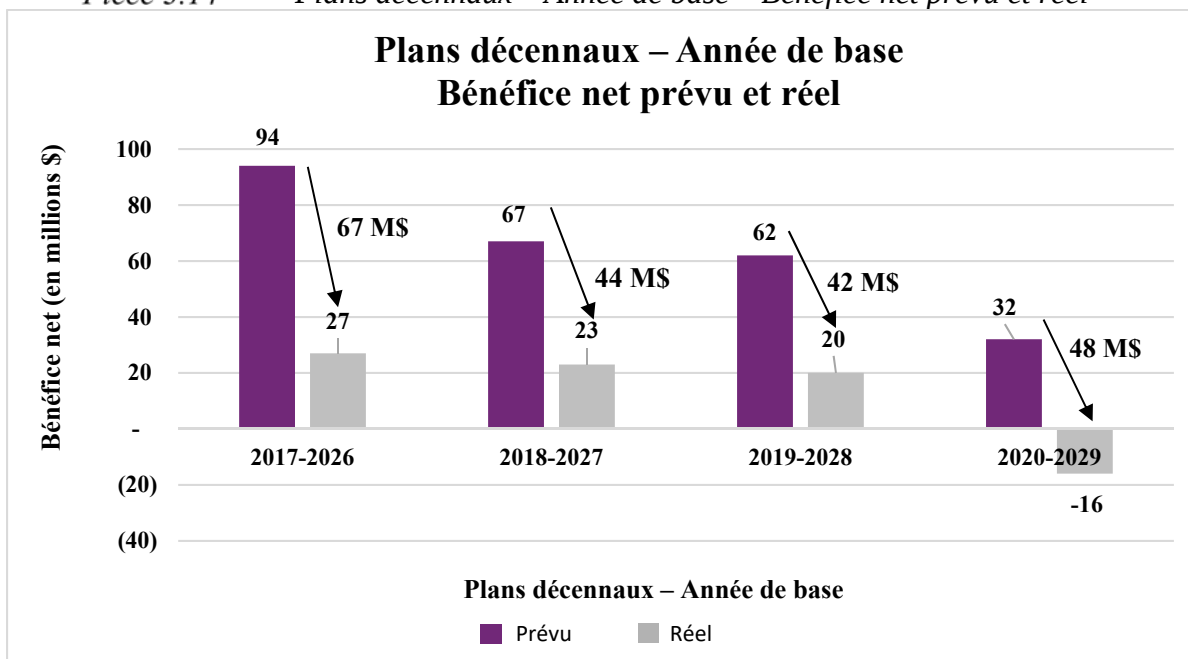
Le bénéfice net réel d'Énergie NB variait en moyenne de 124 millions de dollars par rapport aux projections du plan décennal de 2017 à 2026

3.76 Pour évaluer le caractère raisonnable et l'exactitude des prévisions financières énoncées dans les plans décennaux, nous avons comparé les projections qu'ils contiennent aux rapports annuels d'Énergie NB pour les exercices 2017, 2018, 2019 et 2020. Malgré un bénéfice d'exploitation plus élevé à l'exercice 2019-2020 qu'à l'exercice 2018-2019, la Société a enregistré une perte nette de 16 millions de dollars. Énergie NB a déclaré que cette réduction est surtout attribuable à l'instabilité des marchés financiers en février et en mars 2020 provoquée en grande partie par la pandémie.

3.77 Énergie NB n'a pas été en mesure de prévoir avec exactitude son bénéfice net au moyen de son approche actuelle. Explications :

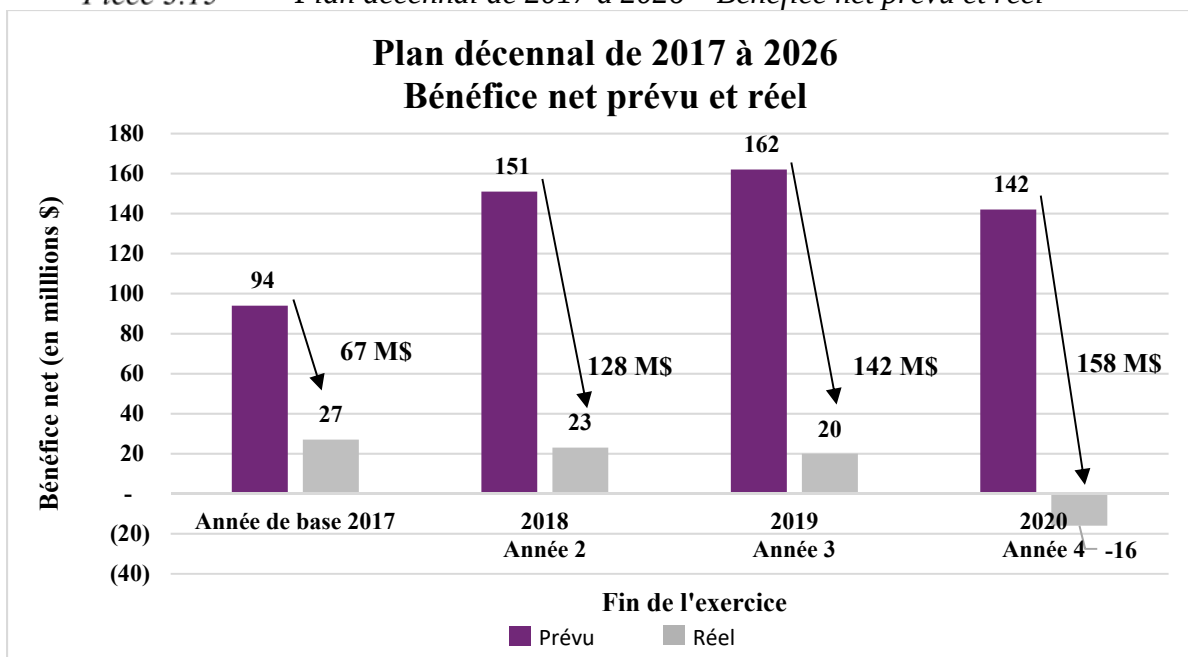
- La pièce 3.14 montre que le bénéfice net réel d'Énergie NB inscrit dans les rapports annuels variait en moyenne de 50 millions de dollars par rapport aux projections de l'année de base (première année), comme l'indiquent les plans décennaux examinés;
- La pièce 3.15 montre également l'incapacité d'Énergie NB de prévoir avec exactitude son bénéfice net futur. Nous avons déterminé que le bénéfice net réel d'Énergie NB inscrit dans les rapports annuels variait en moyenne de 124 millions de dollars par rapport aux prévisions faites dans le plan décennal de 2017 à 2026.

Pièce 3.14 - Plans décennaux – Année de base – Bénéfice net prévu et réel



Source : Le VGNB d'après l'examen des plans décennaux et des rapports annuels d'Énergie NB (non audités)

Pièce 3.15 - Plan décennal de 2017 à 2026 – Bénéfice net prévu et réel



Source : Le VGNB selon l'examen du plan décennal d'Énergie NB 2017-26 et des rapports annuels (non audités)

La situation financière d'Énergie NB a une incidence sur la province et tous les Néo-Brunswickois

3.78 L'incapacité d'Énergie NB de prévoir avec exactitude son bénéfice net a une incidence sur la situation financière de la province et tous les Néo-Brunswickois. Comme le montre la pièce 3.16, le bénéfice net prévu d'Énergie NB dans son plan décennal est mentionné dans le budget principal des dépenses de la province. Au cours des quatre dernières années, le rendement d'Énergie NB a été inférieur aux attentes à hauteur de 195 millions de dollars. Cette situation est très préoccupante et soulève des questions de pérennité, compte tenu des grands projets d'immobilisations à venir. Lorsqu'Énergie NB n'est pas en mesure d'atteindre son bénéfice net cible, cela nuit à la capacité de la province d'atteindre son bénéfice net prévu au budget.

Pièce 3.16 - Bénéfice net prévu d'Énergie NB par rapport au budget principal des dépenses de la province et aux données réelles dans les états financiers

en millions	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Total
Plan décennal d'Énergie NB	94,0 \$	67,0 \$	62,0 \$	32,0 \$	255,0 \$
Budget principal des dépenses de la province (A)	94,0 \$	72,7 \$	67,7 \$	37,7 \$	272,1 \$
Données financières réelles de la province (B)	32,7 \$	28,7 \$	25,7 \$	- 10,3 \$	76,8 \$
Écart défavorable (B-A)	- 61,3 \$	- 44,0 \$	- 42,0 \$	- 48,0 \$	- 195,3 \$

Source : Le VGNB d'après l'examen des plans décennaux et des rapports annuels d'Énergie NB et du budget principal des dépenses et des états financiers de la province (non audités)

3.79 Sur une base moyenne, Énergie NB a été en mesure de prévoir ses revenus avec une exactitude raisonnable. La variabilité du bénéfice net d'Énergie NB est principalement attribuable à ses dépenses. Les frais de carburant et les achats d'électricité constituent le principal poste de dépenses. Nous avons constaté que ce poste présentait l'écart défavorable le plus important entre les prévisions et les données réelles.

3.80 La pièce 3.17 illustre les prévisions du plan décennal d'Énergie NB en matière de frais de carburant et d'achats

d'électricité par rapport aux données réelles déclarées dans ses rapports annuels.

Pièce 3.17 - Analyse des écarts en matière de frais de carburant et d'achats d'électricité (exercices 2016-2017 à 2019-2020)

(en millions \$)	2016-2017			2017-2018			2018-2019			2019-2020			Total sur 4 ans	Moyenne sur 4 ans
	Chiffres réels	Prévisions	Écart	Chiffres réels	Prévisions	Écart	Chiffres réels	Prévisions	Écart	Chiffres réels	Prévisions	Écart		
Recettes des ventes provinciales	1 369	1 426	(57)	1 402	1 429	(27)	1 416	1 453	(37)	1 420	1 496	(76)	(197)	(49)
Recettes des ventes hors province	251	337	(86)	265	223	42	293	178	115	428	166	262	333	83
Recettes des ventes totales	1 620	1 763	(143)	1 667	1 652	15	1 709	1 631	78	1 848	1 662	186	136	34
Frais de carburant et d'achats d'électricité provinciaux	525	532	(7)	529	484	45	560	498	62	470	510	(40)	60	15
Frais de carburant et d'achats d'électricité hors province	177	240	(63)	198	152	46	201	99	102	307	105	202	287	72
Total des frais de carburant et d'achats d'électricité	702	772	(70)	727	636	91	761	597	164	777	615	162	347	87
Marge brute provinciale	844	894	(50)	873	945	(72)	856	955	(99)	950	986	(36)	(257)	(64)
Marge brute hors province	74	97	(23)	67	71	(4)	92	79	13	121	61	60	46	12
Total de la marge brute	918	991	(73)	940	1 016	(76)	948	1 034	(86)	1 071	1 047	24	(211)	(53)
Ventes provinciales (en millions de kWh)	13 039	13 458	(419)	13 170	13 270	(100)	13 186	12 945	241	13 097	13 505	(408)	(686)	(172)
Ventes hors province (en millions de kWh)	3 360	3 840	(480)	3 491	2 855	636	3 373	1 970	1 403	5 049	2 018	3 031	4 590	1 148
Total des ventes	16 399	17 298	(899)	16 661	16 125	536	16 559	14 915	1 644	18 146	15 523	2 623	3 904	976
Écart - frais de carburant et achats d'électricité														
Hors province			(63)			46			102			202	287	72
Dans la province			(7)			45			97			(5)	130	33
Modification de convention comptable*									(35)			(35)	(70)	
Total - frais de carburant et achats d'électricité			(70)			91			164			162	347	87

*En 2018-2019, une modification de convention comptable a été apportée pour retrancher le coût de certains achats d'électricité de clients hors province des recettes provinciales. La modification n'a pas été apportée dans le budget avant 2020-2021 et a donc donné lieu à un écart entre les chiffres réels et les prévisions d'environ 35 millions \$ et en 2018-2019 et 2019-2020 aussi bien pour les recettes que pour les dépenses pour le carburant et les achats d'électricité.

Source : Énergie NB (non audité)

L'écart moyen de 87 millions de dollars pour les frais de carburant et les achats d'électricité est la plus grosse dépense d'Énergie NB et l'écart le plus substantiel entre les prévisions et les données réelles

3.81 L'écart moyen est de 347 millions de dollars pour une moyenne annuelle de 87 millions. Selon Énergie NB, [Traduction] « bien que les montants dépensés hors province pour le carburant et les achats d'électricité dépassent de 287 millions de dollars le montant prévu pour les quatre exercices, la marge brute dépasse les prévisions de 46 millions de dollars. Énergie NB profite des occasions qui se présentent de réaliser des ventes à l'exportation avec profit. Il est difficile de prévoir ces occasions en raison des conditions changeantes des marchés et de l'incertitude des mises lors des ventes aux enchères »⁸. Nous sommes conscients que l'exactitude des prévisions de dépenses dépend d'hypothèses importantes associées aux prix du carburant, à la production hydroélectrique et au facteur de capacité de la centrale de Point Lepreau. En raison des incertitudes entourant ces hypothèses, il est difficile de prévoir les coûts. Cependant, il est problématique de voir que les coûts réels des frais de carburant et des achats

⁸ Énergie NB

d'électricités ont dépassé les prévisions de 33 millions de dollars en moyenne, tandis que les ventes ont rapporté 49 millions de moins que prévu, ce qui a donné lieu à une réduction de 64 millions de dollars de la marge brute provenant des ventes dans la province.

Des prévisions de dépenses optimistes pourraient prêter à confusion pour l'organisme de réglementation qui évalue la demande de tarification d'Énergie NB

Les principaux risques et incertitudes ne sont pas quantifiés ni compris dans les prévisions des besoins en revenus d'Énergie NB

3.82 Toutefois, le fait que les prévisions de dépenses soient constamment et considérablement inférieures aux dépenses réelles indique que la méthode de prévision adoptée par Énergie NB doit changer. Des prévisions de dépenses optimistes pourraient prêter à confusion pour l'organisme de réglementation qui évalue la demande de tarification d'Énergie NB.

3.83 Énergie NB fait état des principaux risques et incertitudes dans ses plans décennaux. Les plans décennaux comportent des analyses de sensibilité et de scénarios pour montrer les changements dans certaines hypothèses qui ont une incidence sur les prévisions financières. Énergie NB indique qu'elle inclut dans son budget d'exploitation, d'entretien et d'administration une réserve en cas de tempête qui est fondée sur une moyenne mobile sur cinq ans des coûts historiques des tempêtes. Cependant, Énergie NB établit ses prévisions de revenus et de dépenses uniquement sur ce que la Société croit être le scénario le plus probable. Ainsi, Énergie NB prévoit que le prix du mazout lourd sera de 58,51 \$ US en 2021 et de 60,68 \$ US en 2022. Ce sont les seuls prix utilisés dans les prévisions, sans considération pour la probabilité que le prix du mazout fluctue. Des changements dans les hypothèses principales peuvent avoir une incidence importante sur les résultats financiers. L'environnement d'exploitation d'Énergie NB est complexe et comporte des variabilités inhérentes. En omettant de considérer la probabilité et l'incidence quantitative de ces variations, Énergie NB risque non seulement de sous-estimer ses dépenses et de prévoir des revenus insuffisants, mais aussi de surestimer sa capacité de rembourser sa dette et d'atteindre l'objectif en matière de capitaux propres prescrit dans la loi d'ici 2027.

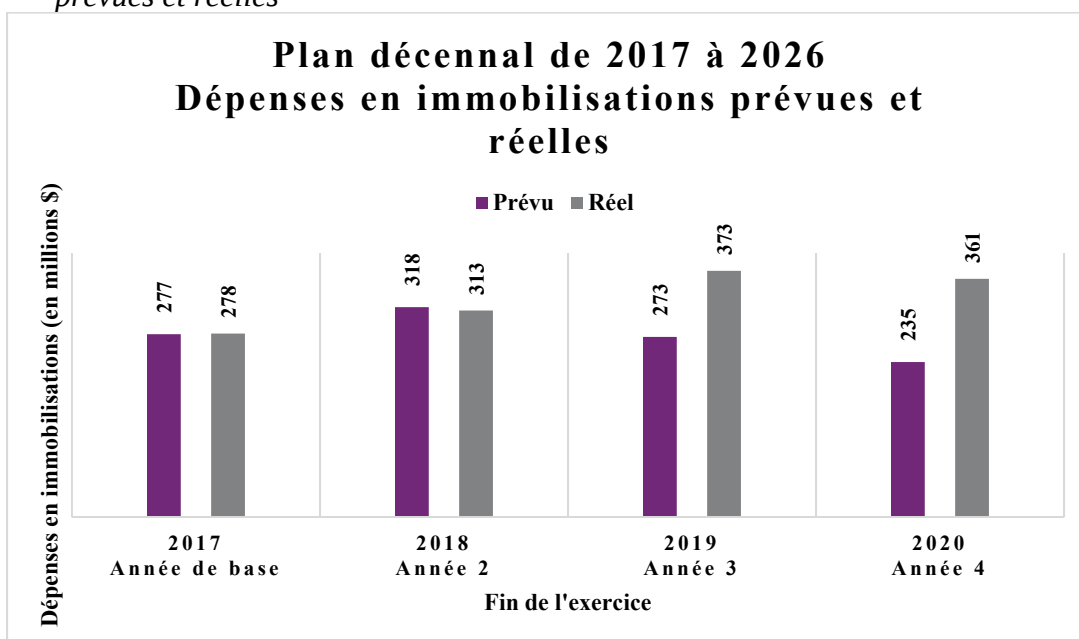
Recommandation

3.84 Nous recommandons qu'Énergie NB améliore son processus prévisionnel et quantifie l'incidence des incertitudes probables dans son plan décennal, comme les prix du carburant, la production hydroélectrique, le facteur de capacité de la centrale de Point Lepreau, les événements météorologiques et ainsi de suite.

Énergie NB a du mal à prévoir les dépenses en immobilisations des prochaines années

3.85 La pièce 3.18 illustre la difficulté d'Énergie NB à prévoir les dépenses en immobilisations des prochaines années. Par exemple, les données réelles déclarées en 2020 étaient en hausse de 154 % (126 millions de dollars) par rapport aux prévisions du plan décennal 2017-2026. Nous avons toutefois observé que la majeure partie des dépenses en immobilisations annuelles prévues pour l'année de base étaient très proches (102 % en moyenne) des données réelles déclarées dans les rapports annuels.

Pièce 3.18 - Plan décennal de 2017 à 2026 – Dépenses en immobilisations prévues et réelles

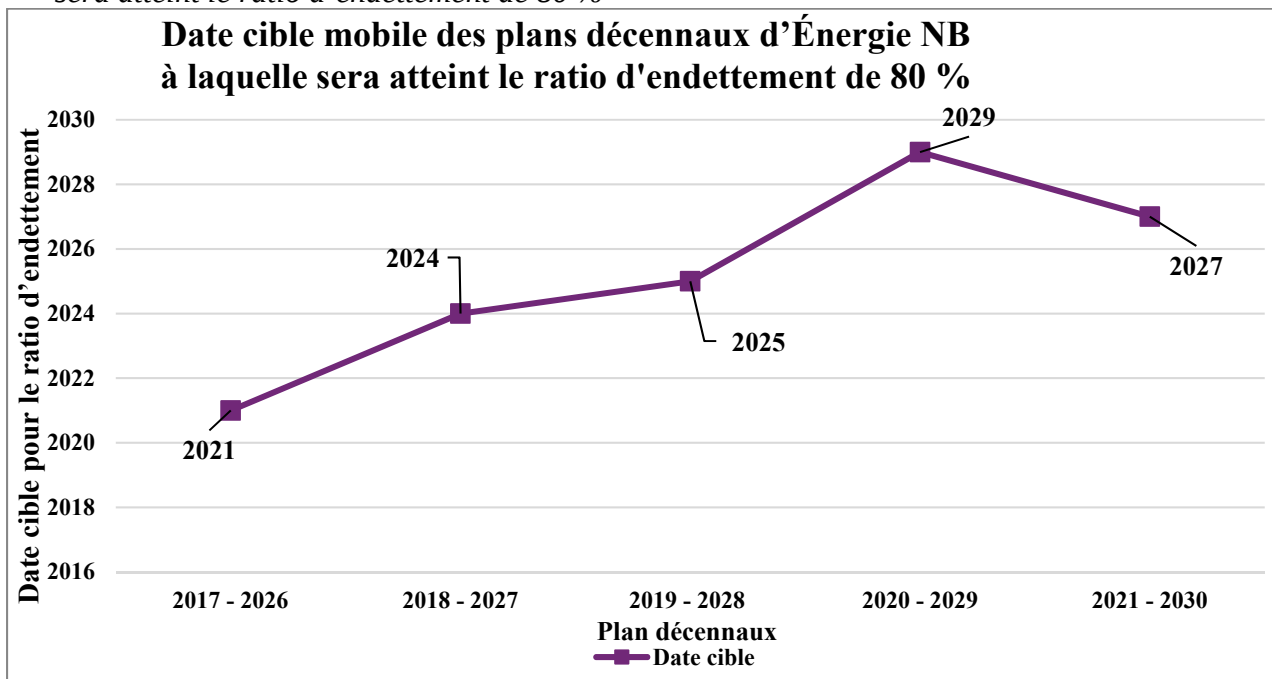


Source : Le VGNB selon l'examen du plan décennal d'Énergie NB 2017-2026 et des rapports annuels (non audités)

Dans les plans décennaux d'Énergie NB, la date à laquelle l'objectif de 20 % en capitaux propres sera atteint change constamment

3.86 La pièce 3.19 illustre le ratio d'endettement d'Énergie NB dans les cinq derniers plans décennaux. La pièce montre la date cible changeante d'Énergie NB pour atteindre l'objectif de 20 % en capitaux propres comme l'exige la Loi sur l'électricité et le mandat de la Société.

Pièce 3.19 - Date cible mobile des plans décennaux d'Énergie NB à laquelle sera atteint le ratio d'endettement de 80 %



Source : Le VGNB selon l'examen des plans décennaux d'Énergie NB (non audités)

Énergie NB n'a pas atteint le ratio d'endettement cible de 20 % et a rajusté la date cible dans chacun des plans décennaux examinés

3.87 Énergie NB n'a pas atteint le ratio d'endettement et a rajusté la date cible dans chacun des plans décennaux examinés. Le plan décennal de 2017 à 2026 est le seul plan décennal examiné qui correspondait à la date cible initiale de 2021. Des modifications ont été apportées à la cible de capitaux propres dans les plans décennaux suivants :

- 2018-2027 : date cible repoussée à 2024;
- 2019-2028 : date fixée à 2025;
- 2020-2029 : date reportée à 2029;
- 2021-2030 : à la lumière du nouveau mandat, Énergie NB rajuste la date à 2027.

Augmentation annuelle des tarifs d'Énergie NB

3.88 Comme il est mentionné précédemment, le contexte réglementaire d'Énergie NB prévoit que les tarifs de la Société sont réglementés par la *Loi sur l'électricité* et par la CESP.

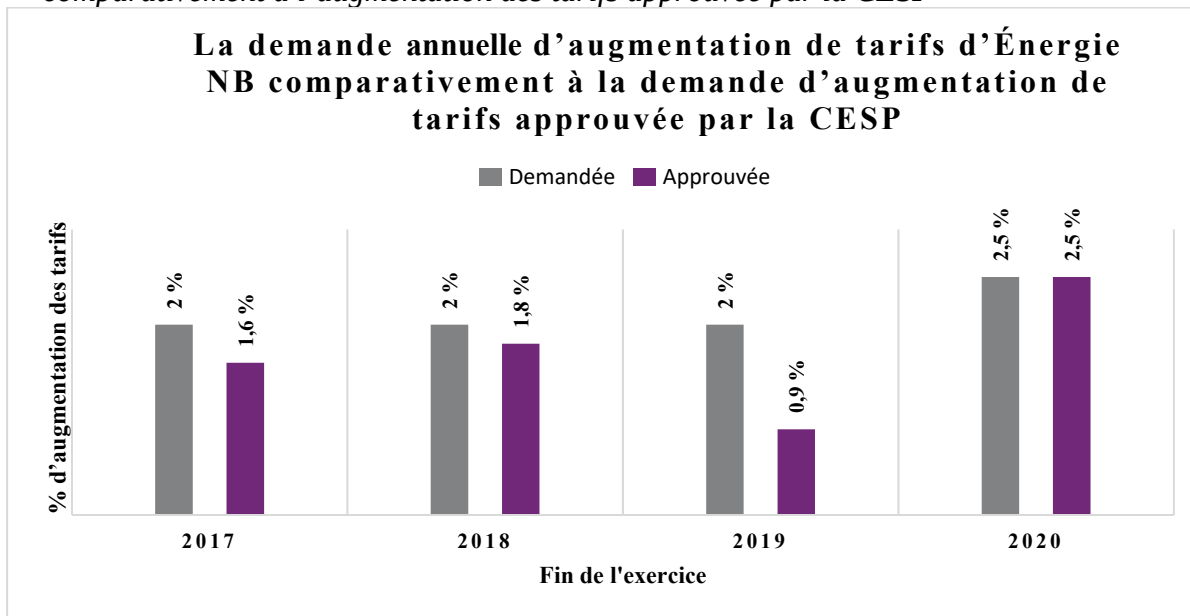
3.89 Le sous-alinéa 68a)(ii) de la *Loi sur l'électricité* exige que les tarifs facturés par Énergie NB pour la vente d'électricité dans la province « lui fournissent des recettes suffisantes pour qu'elle puisse obtenir un rendement juste et raisonnable dans le cadre de son objectif de produire un revenu suffisant pour pouvoir réaliser une structure financière minimale de 20 % en capitaux propres ».

La Loi sur l'électricité ne définit pas clairement ce que sont des tarifs stables et prévisibles

3.90 L'alinéa 68c) de la *Loi sur l'électricité* exige que, « dans la mesure du possible, les tarifs [d'Énergie NB] pour les ventes d'électricité dans la province soient maintenus le plus bas possible et que les modifications tarifaires demeurent stables et prévisibles d'année en année ».

3.91 La pièce 3.20 compare la demande annuelle d'augmentation des tarifs d'Énergie NB décrite dans les plans décennaux à l'augmentation annuelle des tarifs approuvée par la CESP.

Pièce 3.20 - La demande annuelle d'augmentation des tarifs d'Énergie NB comparativement à l'augmentation des tarifs approuvée par la CESP



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels et des plans décennaux d'Énergie NB (non audités)

La Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick n'a pas approuvé la demande de tarification annuelle d'Énergie NB en 2017, en 2018 et en 2019

3.92 Nous avons constaté que la CESP n'a pas approuvé les demandes annuelles d'augmentation des tarifs d'Énergie NB, qui estime qu'une hausse de 1 % équivaut à environ 14 millions de dollars en recettes annuelles.

3.93 Le pourcentage de l'augmentation annuelle des tarifs proposée par Énergie NB, mais rejetée par la CESP, ne devrait pas avoir d'incidence majeure sur le bénéfice net prévu d'Énergie NB. Les montants des dépenses refusées sont pris en compte dans la réduction de l'augmentation moyenne des tarifs demandée, ce qui a un effet net nul sur le bénéfice net. De plus, la CESP n'a pas le pouvoir de rejeter un projet proposé par Énergie NB; elle ne peut que rejeter l'incidence connexe sur la hausse annuelle des tarifs.

3.94 La pièce 3.21 illustre les dépenses refusées par la CESP dans la demande de tarification annuelle d'Énergie NB.

Pièce 3.21 - Dépenses rejetées par la CESP dans la demande de tarification annuelle d'Énergie NB

Exercice terminé le 31 mars	Augmentation tarifaire demandée par Énergie NB	Augmentation tarifaire approuvée par la CESP	Dépenses rejetées par la CESP (en millions \$)
2017	2,0 %	1,6 %	4,7 \$
2018	2,0 %	1,8 %	4,7 \$
2019*	1,5 %	0,90 %	8,7 \$
2020	2,5 %	2,5 %	0,3 \$

* Pour la fin de l'exercice 2019, Énergie NB a initialement demandé une augmentation tarifaire de 2,0 % pour 2018-2019, puis a révisé la demande tarifaire à 1,5 % à la suite de la réception du produit d'un règlement de poursuite.

Source : Le VGNB d'après l'examen des plans décennaux et des rapports annuels d'Énergie NB (non audités)

3.95 Par exemple, en 2019, la CESP a refusé un total de 8,7 millions de dollars en coûts projetés et abaissé le tarif demandé d'un montant équivalent dans la demande de tarification générale d'Énergie NB. Les dépenses refusées sont les suivantes :

- Projet d'infrastructure de mesure avancée (100 000 \$);
- Rapport d'énergie du domicile (600 000 \$);
- Efficacité énergétique pour les propriétaires à faible revenu (2 millions \$);
- Réponse à la demande résidentielle et commerciale (1,6 million \$);
- Habilitation (300 000 \$);
- Énergie solaire et entreposage (2 millions \$);
- Chargeurs de véhicules électriques (1,3 million \$);
- Maisons intelligentes (800 000 \$).

La réduction de la dette d'Énergie NB pourrait être touchée si la Société va de l'avant avec les

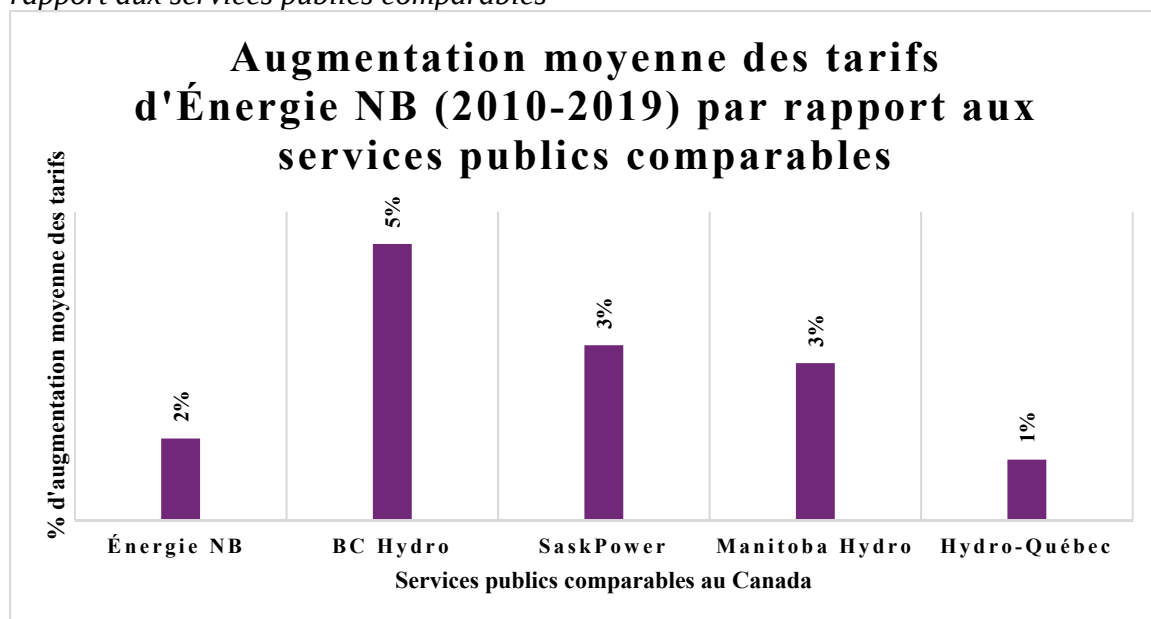
3.96 Néanmoins, Énergie NB peut encore aller de l'avant avec les projets refusés par la CESP dans la demande de tarification générale (la CESP ne rejette pas les projets, programmes ou initiatives; elle ne fait qu'évaluer leur incidence sur les hausses de tarif). Toutefois, si Énergie NB

projets rejetés par la CESP

ne réaffecte pas les fonds d'autres dépenses pour couvrir les coûts de ces projets, le bénéfice net d'Énergie NB sera touché et sa capacité de remboursement pourrait être réduite.

3.97 La pièce 3.22 illustre l'augmentation moyenne des tarifs d'Énergie NB sur 10 ans par rapport aux autres services publics comparables au Canada.

Pièce 3.22 - Augmentation moyenne des tarifs d'Énergie NB (2010-2019) par rapport aux services publics comparables



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des services publics comparables (non audités)

*OPG est une société de production d'électricité dont l'activité principale est la production et la vente d'électricité (non pas aux utilisateurs finaux, mais aux transporteurs, puis aux distributeurs locaux d'électricité de la province).

**Les rapports annuels de NL Hydro ne contiennent pas de renseignements sur l'augmentation annuelle des tarifs d'électricité.

*** Dans son rapport annuel de 2018, MB Hydro a fait état des changements aux augmentations de tarifs pour les exercices terminés en 2014, en 2015 et en 2016 tels qu'ils avaient été fournis initialement dans les rapports annuels de ces exercices, ce qui a donné lieu à une augmentation moyenne de 2,5 %.

Énergie NB affiche des hausses de tarifs plus faibles que celles des autres services publics comparables ayant un niveau d'endettement élevé

3.98 L'augmentation annuelle moyenne des tarifs d'Énergie NB au cours des 10 dernières années est de 2 %, comparativement à 5 % pour BC Hydro et à 3 % pour MB Hydro, qui affichent des niveaux d'endettement

relativement élevés. De plus, Énergie NB affirme que ses tarifs sont les plus bas du Canada atlantique⁹.

Selon DBRS, les tarifs d'électricité d'Énergie NB demeurent concurrentiels dans la région de l'Atlantique

3.99 Dans son avis publié le 7 mars 2018, l'agence de notation DBRS affirmait que [Traduction] « Les tarifs d'électricité d'Énergie NB demeurent concurrentiels dans la région de l'Atlantique, ce qui permet d'augmenter au besoin les tarifs pour répondre aux besoins en capital ou réduire la dette ».

3.100 Même si le maintien d'un tarif annuel constamment bas peut être avantageux pour les clients d'Énergie NB, cela contribue probablement à l'incapacité de la Société d'atteindre le ratio cible d'endettement et à l'augmentation toujours croissante de la dette.

⁹ <https://www.nbpower.com/fr/accounts-billing/understanding-your-bill/rate-schedules-and-policies>

Annexe I – Services publics comparables au Canada

BC Hydro¹⁰

BC Hydro, l'un des plus importants fournisseurs d'électricité au Canada, exploite un réseau intégré de 30 centrales hydroélectriques et de 2 centrales thermiques et produit 97,8 % d'énergie propre.

BC Hydro :

- est une société d'État et, à ce titre, la province de la Colombie-Britannique en est le propriétaire et l'unique actionnaire;
- est réglementée par la British Columbia Utilities Commission, et les tarifs sont établis en fonction du coût des services;
- les attentes du gouvernement sont énoncées dans la lettre de mandat annuelle et dans deux lois distinctes :
 - La *Hydro and Power Authority Act*, qui confère à BC Hydro [Traduction] « le mandat de générer, de produire, de conserver, de distribuer, d'acquérir et d'éliminer l'électricité et les produits connexes »;
 - La *Budget Transparency and Accountability Act*, qui [Traduction] « établit le cadre législatif pour la planification, la production de rapports et la reddition de comptes par les organismes gouvernementaux. En vertu de cette loi, le conseil d'administration de la société d'État est tenu de faire rapport sur les résultats réels du rendement de la Société par rapport aux cibles prévues établies dans le plan de services de l'année précédente »;
- la dette à long terme comprend les obligations et les emprunts renouvelables obtenus aux termes d'une entente avec la province.

SaskPower¹¹

SaskPower, principal fournisseur d'énergie de la Saskatchewan, exploite sept centrales au gaz naturel, trois centrales alimentées au charbon, sept centrales hydroélectriques et deux installations éoliennes qui ont généré 4 121 mégawatts d'électricité en 2019-2020.

¹⁰ British Columbia Hydro and Power Authority – 2018/19 Annual Service Plan Report – Juillet 2019

¹¹ SaskPower – Annual Report 2019-20

SaskPower :

- a été fondée en 1929 sous le nom de Saskatchewan Power Commission et constituée en société d'État en 1949 en vertu des pouvoirs et du mandat de la *Power Corporation Act*;
- obtient la majeure partie de son capital au moyen d'activités opérationnelles internes et d'emprunts auprès du ministère des Finances de la Saskatchewan. La *Power Corporation Act* confère à SaskPower le pouvoir de contracter des emprunts d'une valeur maximale de 10 milliards de dollars.

Manitoba Hydro¹²

MB Hydro, l'une des plus importantes sociétés de distribution d'électricité et de gaz naturel au Canada, fournit à ce titre de l'énergie renouvelable et du gaz naturel à combustion propre. En 2019, MB Hydro avait une capacité de production totale de 5 561 mégawatts.

La Régie de l'hydro-électricité du Manitoba :

- est une société d'État régie par son conseil d'administration et la *Loi sur l'Hydro-Manitoba*;
- a le pouvoir d'émettre des dettes en vertu de la *Loi d'emprunt*. La majeure partie de la dette à long terme de MB Hydro est émise par l'entremise de la province du Manitoba. La *Loi sur l'Hydro-Manitoba* accorde à MB Hydro le pouvoir d'émettre des billets à court terme au nom de la Régie de l'hydro-électricité du Manitoba selon un encours maximal de 500 millions de dollars en capital en tout temps. Au 31 mars 2019, MB Hydro n'avait pas de billets à court terme en circulation.

Newfoundland and Labrador Hydro

NL Hydro est une filiale en propriété exclusive de Nalcor Energy (Nalcor). En 2016, Nalcor a procédé à une restructuration qui a séparé les activités réglementées (NL Hydro) des activités non réglementées¹³. La capacité de production de NL Hydro provient de 9 centrales hydroélectriques, de 1 centrale au mazout, de 4 turbines à gaz et de 24 centrales au diesel. De plus, NL Hydro détient 65,8 % de la Churchill Falls (Labrador) Corporation Limited, dont la gestion opérationnelle est assurée par Nalcor.

¹² 68^e rapport annuel de la Régie de l'hydro-électricité du Manitoba pour l'exercice terminé le 31 mars 2019

¹³ Newfoundland and Labrador Hydro – 2018 Annual Performance Report – Transparency and Accountability – June 2019

NL Hydro :

- est une société d'État réglementée par le Newfoundland and Labrador Board of Commissioners of Public Utilities;
- est établie aux termes de la *Hydro Corporation Act*;
- en 2017-2019, les méthodes de financement des émissions de dette à long terme ont changé. En 2017, la dette à long terme a été émise directement sur les marchés financiers avec une garantie provinciale. NL Hydro a ensuite modifié la façon dont la dette était émise, et la province émet maintenant des dettes au nom de la Société, puis prête le produit directement à NL Hydro.

La Muskrat Falls Corporation (Muskrat Falls) est une filiale en propriété exclusive de Nalcor. Muskrat Falls est actuellement affectée au segment Power Development de Nalcor. Une fois la construction de la centrale de Muskrat Falls terminée, l'actif sera transféré au segment commercial Power Supply de Nalcor¹⁴. Le projet de Muskrat Falls est financé par une dette émise par Nalcor (avec une garantie de prêt fédérale) et par des placements en actions faits par la province de Terre-Neuve¹⁵.

Hydro-Québec¹⁶

En 2019, Hydro-Québec a célébré son 75^e anniversaire et versé 20,4 milliards de dollars au produit intérieur brut provincial, en versant un dividende de 2 192 millions de dollars (11 milliards au cours des cinq dernières années) à son actionnaire, au profit de toute la population du Québec.

Hydro-Québec :

- est établie aux termes de la *Loi sur l'Hydro-Québec*;
- est réglementée par la *Régie de l'énergie* (organisme de réglementation économique) qui a « la compétence exclusive pour fixer ou modifier les tarifs et conditions auxquels l'électricité est transportée et distribuée par Hydro-Québec »;
- la dette repose principalement sur une garantie inconditionnelle du gouvernement du Québec (débentures, billets à moyen terme, papier commercial)¹⁷.

¹⁴ Newfoundland and Labrador Hydro – 2019 Annual Performance Report – Transparency and Accountability – September 2020

¹⁵ Bureau du vérificateur général de Terre-Neuve-et-Labrador

¹⁶ Hydro-Québec – Rapport annuel 2019

¹⁷ Hydro-Québec – Info-carte 2018-2019

Ontario Power Generation¹⁸

OPG est l'un des producteurs d'énergie propre les plus importants et les plus diversifiés en Amérique du Nord. La société a produit 17 017 mégawatts d'électricité en 2019. OPG et ses filiales en propriété exclusive (Eagle Creek Renewable Energy aux États-Unis) possèdent et exploitent 2 centrales nucléaires, 66 centrales hydroélectriques, 2 centrales thermiques, 1 centrale solaire et 4 centrales Atura Power (alimentées au gaz) en Ontario. Deux autres centrales nucléaires sont louées et exploitées en Ontario. De plus, OPG et Eagle Creek Renewable Energy possèdent et exploitent 85 centrales hydroélectriques aux États-Unis¹⁹.

OPG :

- est la propriété exclusive de la province de l'Ontario;
- est établie en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions*;
- utilise diverses sources de financement pour financer la dette au-delà des fonds générés par les activités d'exploitation, notamment :
 - papier commercial;
 - titrisation des actifs;
 - lettres de crédit;
 - facilités de crédit;
 - dette à long terme engagée par l'intermédiaire de la Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario;
 - émissions de dette publique;
 - marchés financiers pour le financement de projets aux termes d'un placement privé.

¹⁸ www.opg.com/about-us et les résultats financiers de 2019 d'Ontario Power Generation Inc

¹⁹ www.opg.com/about-us

Annexe II – Sociétés de services publics comparables

BC Hydro : Cible 80/20 Moyenne 80/20	BC Hydro affiche le deuxième ratio d'endettement en importance de tous les services publics comparables au Canada, avec un taux moyen de 80 % au cours des 10 dernières années. Toutefois, BC Hydro a atteint la cible d'endettement de 80/20 pour tous les exercices 2010 à 2017. Pour l'exercice 2018 et les exercices suivants, une nouvelle cible d'endettement a été fixée à 60/40. En vertu du décret n° 095/2014, BC Hydro réduira son paiement à la province de 100 millions de dollars par année jusqu'à ce qu'il atteigne zéro, et il demeurera à zéro jusqu'à ce que le ratio d'endettement atteigne 60/40.
MB Hydro : Cible 75/25 Moyenne 79/21	MB Hydro se classe au troisième rang au chapitre du ratio d'endettement parmi les autres services publics comparables au Canada, avec une moyenne de 79 % au cours de la période. Toutefois, MB Hydro a atteint la cible de 75/25 lors des exercices 2010 à 2013. Dans son rapport annuel de 2014, MB Hydro reconnaissait que la cible de 75/25 [Traduction] « pourrait ne pas être atteinte pendant les années d'investissements majeurs dans le réseau de production et de transport d'électricité », comme en témoignent les augmentations annuelles des dépenses en immobilisations, particulièrement lors des exercices 2015 à 2019 (variant de 1,8 à 2,4 milliards de dollars par année).
SaskPower : Cible 60/40 à 75/25 Moyenne 71/29	SaskPower a établi une fourchette cible à long terme pour un ratio d'endettement de 60 % à 75 %. Au cours de la dernière décennie, SaskPower a pu maintenir un ratio d'endettement moyen de 71 %, soit dans la fourchette cible. Les exercices 2016 et 2017 ont connu une légère augmentation au-dessus de la fourchette cible (76 %); toutefois, SaskPower a ramené ce ratio dans la fourchette cible pour 2018 (75 %) et 2019 (74 %).
Hydro QC : Cible 75/25 Moyenne 69/31	Hydro-Québec a un ratio d'endettement minimal de 75/25. Hydro-Québec a dépassé la cible à chacune des 10 dernières années avec un ratio moyen de 69 % d'emprunts par rapport à 31 % de capitaux propres.
NL Hydro : Cible 75/25 Moyenne 58/42	NL Hydro a établi un ratio d'endettement cible de 75/25. En outre, la facilité de prêt engagée de NL Hydro exige que, pour l'émission d'une dette supplémentaire, la dette actuelle ne dépasse pas 85 % du capital total. NL Hydro n'a pas dépassé la cible au cours de la dernière décennie, avec un ratio moyen de 58 % d'emprunts contre 42 % de capitaux propres.
OPG : Cible 65/35 Moyenne 37/63	OPG se classe au premier rang des services publics comparables au Canada avec un ratio d'endettement moyen de 37 % au cours de la dernière décennie et n'a jamais dépassé 40 %.

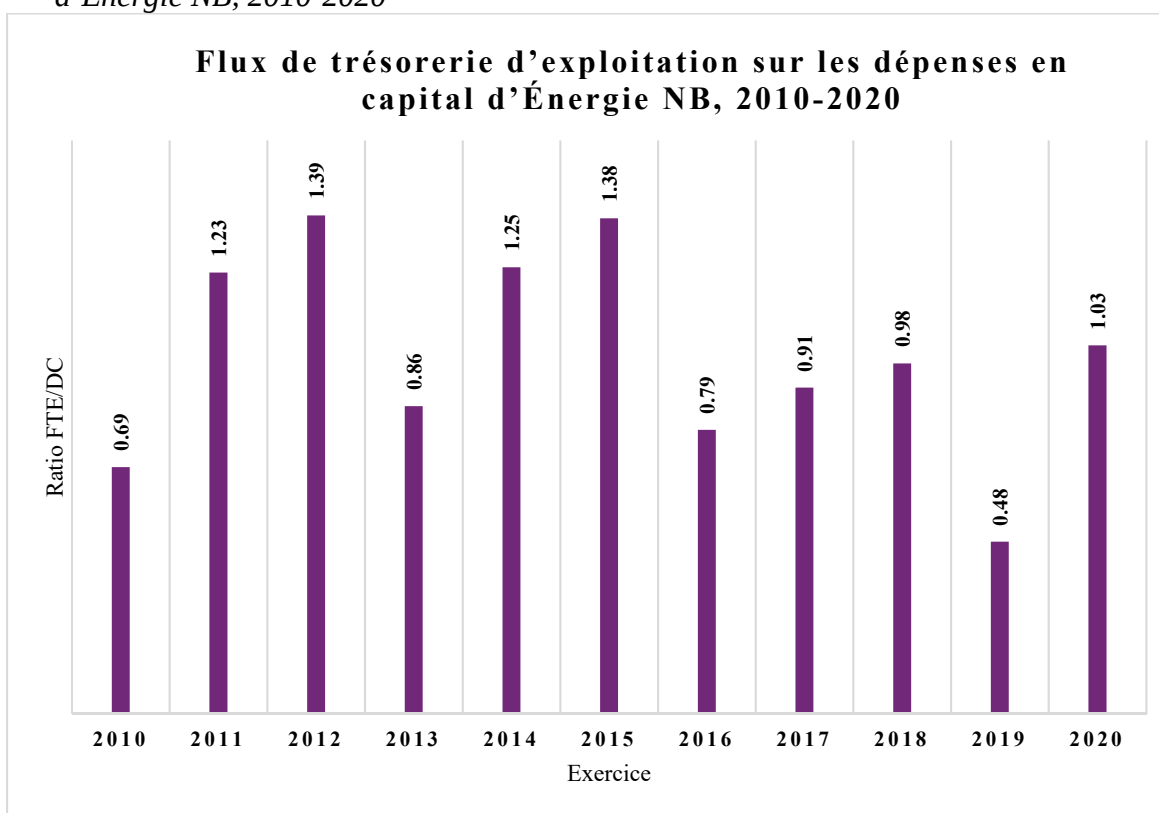
Annexe III – Analyse des autres ratios

Flux de trésorerie d'exploitation sur les dépenses en capital

Le ratio des flux de trésorerie d'exploitation sur les dépenses en capital (FTE/DC) [Traduction] « mesure la capacité d'une entreprise d'acquérir des actifs à long terme au moyen des flux de trésorerie disponibles. Un ratio FTE/DC élevé montre qu'une société dispose de capitaux suffisants pour financer ses activités »²⁰.

La pièce 3.23 illustre les fluctuations du ratio FTE/DC d'Énergie NB pour la période de 2010 à 2020. Soulignons que le ratio FTE/DC peut varier considérablement d'une année à l'autre en fonction du moment où sont effectuées les principales dépenses en immobilisations.

Pièce 3.23 - Flux de trésorerie d'exploitation sur les dépenses en capital d'Énergie NB, 2010-2020

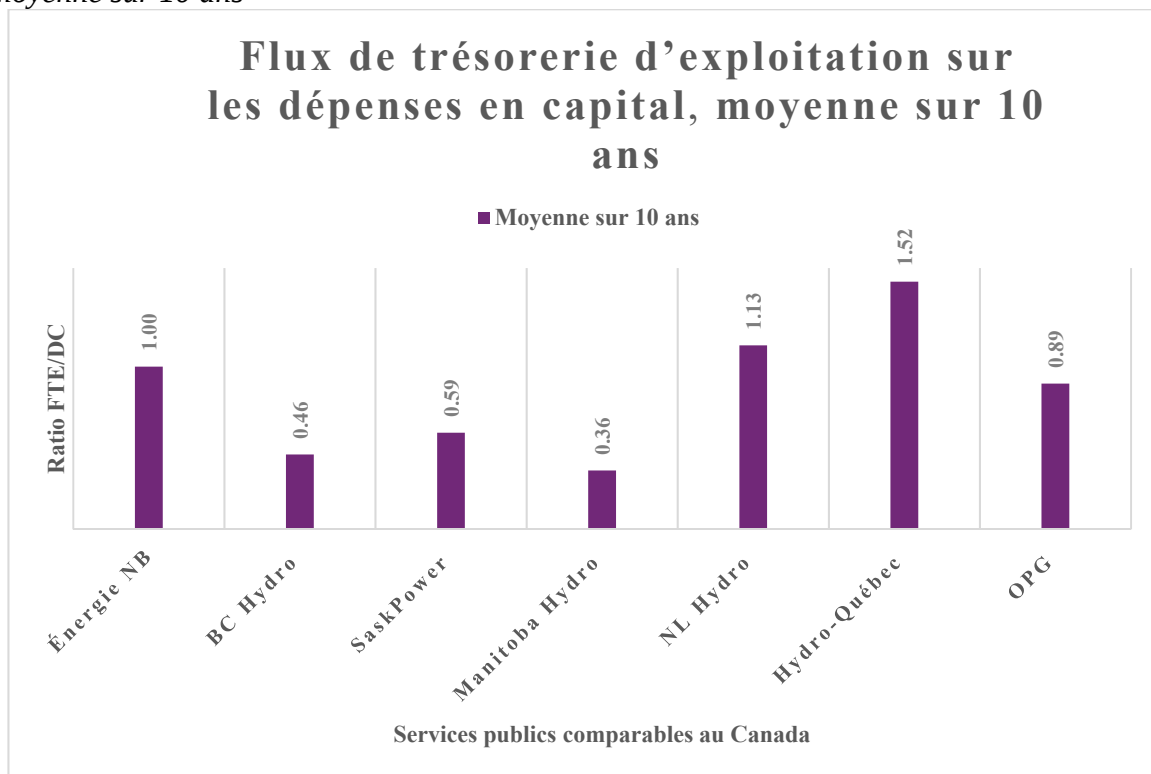


Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels d'Énergie NB (non audités)

²⁰https://www.investopedia.com/terms/c/cashflow_capex.asp#:~:text=The%20CF%2FCapEX%20ratio%20is,an%20investment%20in%20future%20years.

La pièce 3.24 illustre le ratio FTE/DC moyen sur 10 ans pour tous les services publics comparables au Canada. Nous avons calculé ce ratio d'après le calcul d'Énergie NB établi dans son rapport annuel du flux de trésorerie d'exploitation par rapport aux dépenses en immobilisations afin d'assurer une analyse comparable pour tous les services publics comparables au Canada. Énergie NB est la seule entreprise de services publics qui rend compte du ratio FTE/DC dans les rapports annuels pertinents.

Pièce 3.24 - Flux de trésorerie d'exploitation sur les dépenses en capital, moyenne sur 10 ans



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des services publics semblables (non audités)

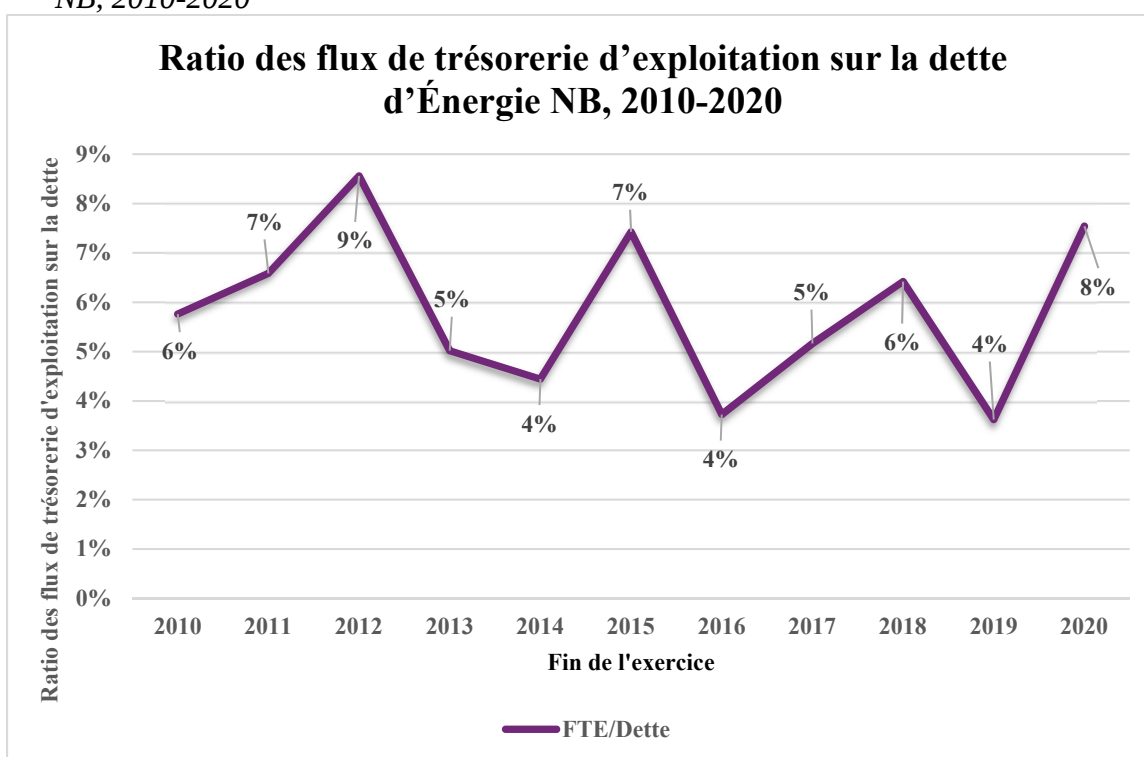
Selon la moyenne sur 10 ans d'Énergie NB, nous avons constaté que la Société dépense un dollar en immobilisations pour chaque dollar de flux de trésorerie provenant de l'exploitation, ce qui est semblable à la situation de NL Hydro (1,13) et d'OPG (0,89). Hydro-Québec se situe bien au-delà des autres sociétés de services publics comparables, avec un ratio FTE/DC moyen de 1,52, ce qui montre sa capacité financière de financer les investissements futurs en immobilisations au moyen des flux de trésorerie disponibles.

Flux de trésorerie d'exploitation sur la dette (FTE/dette)

Le ratio FTE/dette est [Traduction] « utilisé pour déterminer le temps qu'il faudrait à une entreprise pour rembourser sa dette si elle consacrait tous ses flux de trésorerie d'exploitation au remboursement de sa dette »²¹.

La pièce 3.25 illustre la fluctuation du ratio FTE/dette d'Énergie NB pour la période de 2010 à 2020. Ce ratio est passé de 4 % en 2019 à 8 % en 2020 et est supérieur à la moyenne sur 10 ans, qui est de 6 % (voir la pièce 3.25).

Pièce 3.25 - Ratio des flux de trésorerie d'exploitation sur la dette d'Énergie NB, 2010-2020

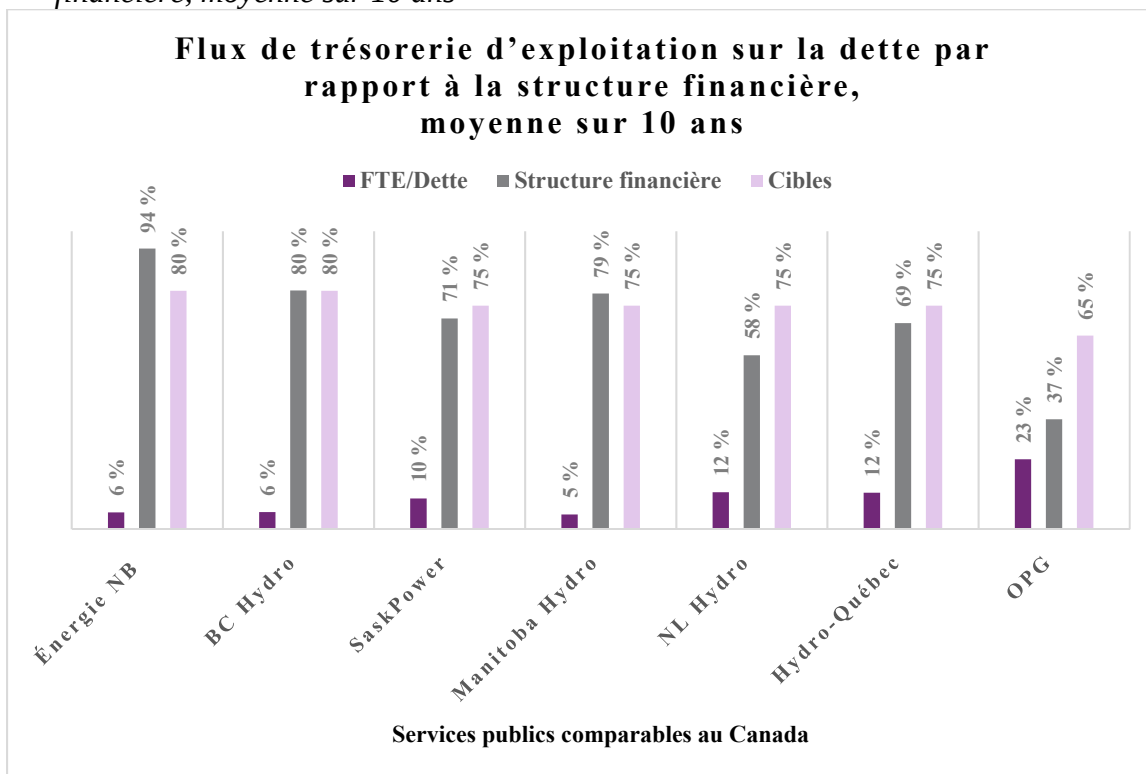


Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels d'Énergie NB (non audités)

²¹ <https://www.investopedia.com/terms/c/cash-flowtodebt-ratio.asp#:~:text=The%20cash%20flow%2Dto%2Ddebt%20ratio%20is%20the%20ratio%20of,operations%20to%20its%20total%20debt.&text=Cash%20flow%20is%20used%20rather,ability%20to%20pay%20its%20obligations.>

La pièce 3.26 illustre le ratio moyen des flux de trésorerie sur la dette sur 10 ans par rapport à la structure financière. Nous avons calculé ce ratio en nous fondant sur le calcul du flux de trésorerie d'Énergie NB établi dans son rapport annuel pour effectuer une analyse appropriée entre tous les services publics comparables. Énergie NB est le seul service public comparable qui rend compte du ratio des flux de trésorerie sur la dette dans les rapports annuels pertinents.

Pièce 3.26 - Flux de trésorerie sur la dette par rapport à la structure financière, moyenne sur 10 ans



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des pairs sur les services publics (non audités)

Nous avons constaté que le ratio moyen sur 10 ans (6 %) des flux de trésorerie sur la dette d'Énergie NB correspond à celui de BC Hydro (6 %) et de MB Hydro (5 %), qui ont de fortes structures financières (comme le montre la pièce 3.26). Selon le ratio FTE/dette d'Énergie NB, il faudrait environ 18 ans à la Société pour rembourser la totalité de l'encours de la dette si la totalité des flux de trésorerie était utilisée. La capacité d'utiliser la totalité de l'encaisse pour rembourser la dette est très improbable.

Nous avons observé que les services publics comparables qui dépassaient leur ratio d'endettement cible sur une moyenne de 10 ans étaient ceux dont le ratio des flux de trésorerie/dette était plus élevé (comme le montre la pièce 3.26). Les services publics comparables qui ont atteint leur structure de capital cible pouvaient rembourser l'encours de la dette comme suit :

- OPG – 4 ans;
- Hydro-Québec – 8 ans;
- NL Hydro – 8 ans;
- SaskPower – 10 ans.

BAIIA sur le total de l'actif

Le BAIIA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) sur l'actif total mesure [Traduction] « l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour générer des bénéfices »²².

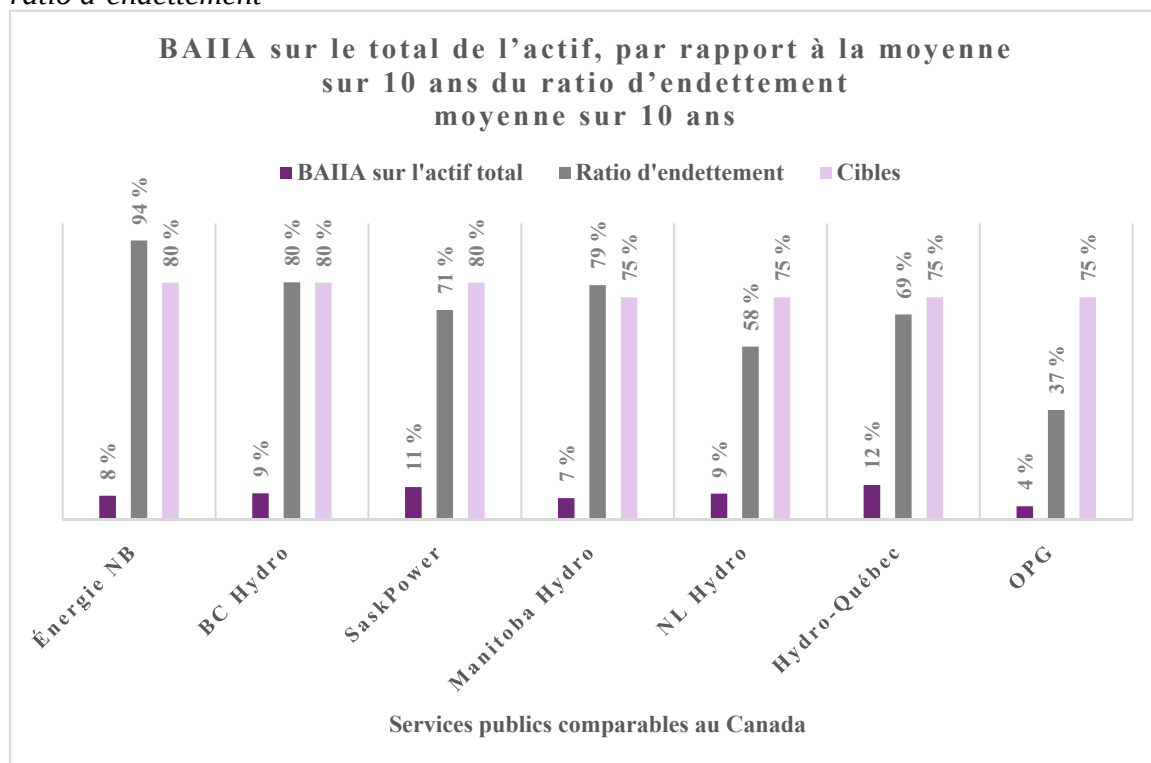
Une contrainte du BAIIA sur le total de l'actif est le fait que [Traduction] « si une dette a été utilisée pour acheter un actif, le BAIIA sur le total de l'actif pourrait paraître favorable, alors que l'entreprise peut en réalité avoir de la difficulté à payer ses frais d'intérêts »²³.

La pièce 3.27 illustre le BAIIA moyen sur 10 ans sur l'actif total par rapport au ratio d'endettement pour l'ensemble des services publics comparables au Canada. Aucun des services publics comparables n'indique le BAIIA sur l'actif total dans les rapports annuels pertinents. Par conséquent, nous avons calculé le BAIIA sur l'actif total pour l'ensemble des services publics comparables examinés afin d'assurer une analyse comparable.

²² https://www.investopedia.com/terms/r/return_on_total_assets.asp

²³ https://www.investopedia.com/terms/r/return_on_total_assets.asp

Pièce 3.27 - BAIIA sur l'actif total par rapport à la moyenne sur 10 ans du ratio d'endettement



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des pairs sur les services publics (non audités)

Nous avons constaté que le ratio moyen sur 10 ans du BAIIA sur le total de l'actif d'Énergie NB (8 %) correspond à celui de BC Hydro (9 %) et de NL Hydro (9 %) qui, contrairement à Énergie NB, ont atteint leur ratio cible d'endettement.

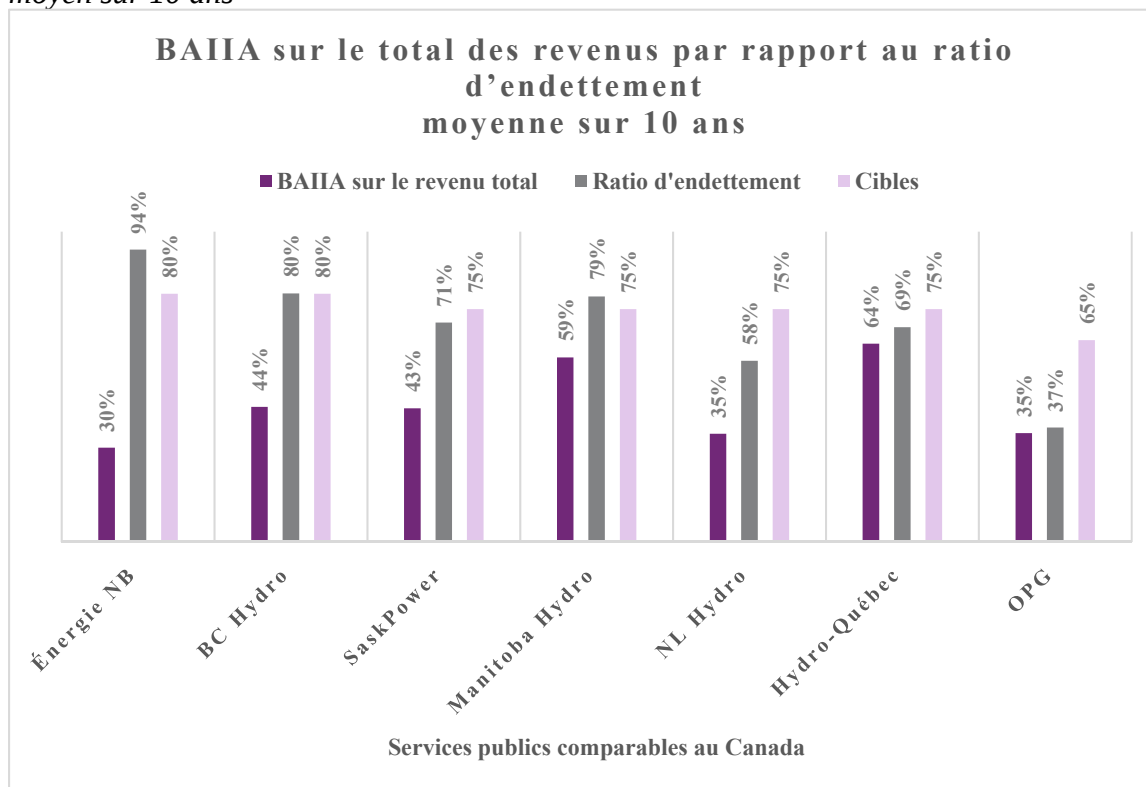
BAIIA sur le total des revenus

Le BAIIA sur le total des revenus mesure [Traduction] « le bénéfice en espèces réalisé par une entreprise au cours d'une année donnée ». Le BAIIA sur le total des revenus constitue une contrainte pour [Traduction] « les entreprises qui ont un niveau d'endettement élevé ou les entreprises qui achètent systématiquement de l'équipement coûteux pour leurs activités »²⁴.

²⁴ <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/why-ebitda-margin-considered-be-good-indicator-companys-financial-health.asp#:~:text=The%20EBITDA%20margin%20measures%20a,of%20the%20company's%20total%20revenue.&text=Because%20EBITDA%20is%20calculated%20before,made%20in%20a%20given%20year.>

La pièce 3.28 illustre le BAIIA moyen sur 10 ans sur le total des revenus par rapport au ratio d'endettement de tous des services publics comparables au Canada. Nous avons calculé le ratio BAIIA sur le total des revenus pour l'ensemble des services publics comparables examinés afin d'assurer une analyse appropriée, puisqu'aucun de ces services publics ne présente de telles données dans ses rapports annuels.

Pièce 3.28 - BAIIA sur le total des revenus par rapport au ratio d'endettement moyen sur 10 ans



Source : Le VGNB selon l'examen des rapports annuels des pairs sur les services publics (non audités)

Nous avons observé que le ratio moyen sur 10 ans du BAIIA sur le total des revenus d'Énergie NB (30 %) est du même ordre que celui d'OPG (35 %) et de NL Hydro (35 %).

Comme indiqué précédemment, Énergie NB utilise la dette pour financer ses projets d'immobilisations et ses activités. La mesure financière du BAIIA sur le total des revenus a ses limites pour ce qui est d'établir une comparaison avec des services publics comparables qui ne sont pas principalement financés par des emprunts et qui ont atteint leur ratio cible d'endettement.

Chapitre 4

Ministère du Développement social –

Mise à jour sur la planification des foyers de soins et la stratégie sur le vieillissement

Contenu

Résumé.....	143
Tableau des constatations et observations clés	144
Recommandations et réponses.....	147
Introduction.....	153
Conclusions.....	156
Contexte.....	157
Importants retards dans la mise en œuvre des plans pour les foyers de soins.....	167
Le gouvernement doit évaluer les coûts réels et la qualité du service des différents modèles de foyers de soins.....	175
Absence d'un plan de mise en œuvre pour la stratégie sur le vieillissement.....	179
Peu de rapports publics sur les progrès.....	188
Annexe I – Mesures de la stratégie sur le vieillissement indiquées comme étant achevées.....	192
Annexe II - À propos du rapport.....	197



Mise à jour sur la planification des foyers de soins et la stratégie sur le vieillissement – Ministère du Développement social

Rapport de la vérificatrice générale – Volume II, Chapitre 4 - 2020

Pourquoi cette mise à jour?

- Notre rapport de 2016 mentionnait que le pourcentage de personnes âgées de 75 ans et plus au Nouveau-Brunswick allait doubler d'ici 2036.
- Le fait d'échouer à mettre en œuvre les plans pour les foyers de soins et à obtenir les services dont ont besoin les personnes âgées entraînera une crise, et en particulier :
 - une grave pénurie de placements disponibles;
 - une pression grandissante sur les hôpitaux et les coûts connexes;
 - des soins inadéquats pour un nombre croissant de personnes âgées vulnérables.
- La présente mise à jour vise à informer la population du Nouveau-Brunswick sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de nos recommandations de 2016 et n'est pas reliée à la COVID-19.

Conclusions générales

- Nous avons été déçus de constater qu'il existait des retards importants dans la mise en œuvre de deux plans pour les foyers de soins quinquennaux et que les progrès dans la mise en œuvre du plan de 2018-2023 étaient limités.
- Les lits de foyer de soins ne constituent qu'un des volets importants pour répondre à l'augmentation de la demande; cependant, des retards importants signifient que la province ne réussit pas à répondre à la demande de capacité en foyer de soins.
- La province n'est pas prête pour l'augmentation de nombre de personnes âgées devant être placées en établissement résidentiel.
- Une stratégie sur le vieillissement sur 10 ans a été élaborée en collaboration avec le ministère de la Santé, mais elle ne comporte pas de plan de mise en œuvre.
- Il faut comparer les coûts réels et la qualité du service des foyers de soins opérés par un organisme à but lucratif et de ceux opérés par un organisme à but non lucratif.
- Le ministère du Développement social n'a pas rendu publics ses progrès relativement à la Stratégie sur le vieillissement et aux plans pour les foyers de soins.

Nos constatations

Retards importants dans la mise en œuvre des plans pour les foyers de soins

- Les plans pour les foyers de soins quinquennaux soit manquent des cibles ou n'atteignent pas les cibles en matière de nouveaux lits de foyer de soins
- Le système n'arrive pas à répondre à la demande de capacité en foyer de soins
- Le plan pour les foyers de soins 2018-2023 affiche au moins deux ans de retard
- Après 10 ans et plus de 11 millions de dollars dépensés en réparations et en aide financière, deux foyers ont été remplacés à Miramichi, avec 28 lits additionnels

Le gouvernement doit évaluer les coûts réels et la qualité du service des différents modèles de foyers de soins

- Le gouvernement a effectué une analyse montrant que le modèle de foyers de soins choisi pour le scénario de 240 nouveaux lits à Miramichi coûterait moins cher
- Cependant, la recommandation de la VG de 2016 d'évaluer l'avantage économique des foyers de soins opérés par un organisme à but lucratif n'a pas été complétée

La stratégie sur le vieillissement n'a pas de plan de mise en œuvre

- La stratégie sur le vieillissement contient de bonnes idées
- Surveillance et évaluation insuffisantes de la mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement
- Le ministère a commencé à établir des cibles en août 2020 pour certaines initiatives alignées à la stratégie

Rapports publics limités et inexacts sur les progrès

- Le Ministère a indiqué que 35 % des mesures contenues dans la stratégie sur le vieillissement avaient été mises en œuvre en date de juin 2019; cependant :
 - de nombreuses mesures ne sont pas mesurables
 - l'état de mise en œuvre de certaines mesures était inexact
- Manque de rapports sur les progrès du plan pour les foyers de soins 2018-2023
- Inexactitude des rapports sur les initiatives reliées aux patients nécessitant un autre niveau de soins (ANS)

Tableau des constatations et observations clés

Mise à jour sur les foyers de soins – Ministère du Développement social

Paragraphe	Constatations et observations clés
4.13	<i>Nombre croissant de personnes âgées</i>
4.14	<i>La liste d'attente pour un lit en foyer de soins ne cesse de s'allonger, et environ la moitié des personnes âgées sur la liste attendent à l'hôpital</i>
4.15	<i>Millions de dollars en coûts supplémentaires chaque année à cause des personnes qui restent à l'hôpital en attendant un lit en foyer de soins</i>
4.18	<i>Le pourcentage de journées d'hospitalisation en soins actifs de patients ANS est plus élevé que la moyenne nationale</i>
4.19	<i>L'état de la plupart des foyers de soins s'est amélioré depuis la dernière évaluation</i>
	Importants retards dans la mise en œuvre des plans pour les foyers de soins
4.23	<i>Multiples révisions apportées aux plans pour les foyers de soins au fil des ans</i>
4.24	<i>Nouveaux lits de foyers de soins prévus dans le plan de 2011-2016 complétés en 2020</i>
4.25	<i>Seulement 428 des 704 nouveaux lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire prévus dans le plan de 2011-2016 ont été créés</i>
4.26	<i>Absence de dates d'achèvement cibles dans le plan de 2011-2016</i>
4.28	<i>Retards importants et coûts supplémentaires possibles dans le cas des foyers de soins de Miramichi</i>
4.29	<i>Après 10 ans et 11 millions de dollars dépensés en réparations et en aide financière, deux foyers ont été remplacés à Miramichi, ajoutant 28 lits</i>
4.30	<i>Annnonce du Plan pour les foyers de soins 2018-2023 en février 2018</i>
4.31	<i>Retard d'au moins deux ans dans l'ajout des nouveaux lits prévus dans le Plan pour les foyers de soins 2018-2023</i>
4.32	<i>Plan pour foyer de soins de 60 lits dans la vallée du Haut-Saint-Jean suspendu</i>
4.33	<i>Selon le Ministère, les retards dans les appels d'offres s'expliquent par le roulement de personnel et des priorités concurrentes</i>
4.34	<i>Des retards importants persistent – le système ne réussit pas à répondre à la demande de capacité en foyer de soins</i>
	Le gouvernement doit évaluer les coûts réels et la qualité du service des différents modèles de foyers de soins
4.36	<i>Nous avons recommandé que le Ministère évalue l'avantage économique du modèle public-privé de foyers de soins</i>
4.39	<i>Comparaison requise des coûts réels et de la qualité du service des différents modèles de foyers de soins</i>
4.40	<i>L'analyse de Finances et Conseil du Trésor (FCT) prévoyait que le modèle de foyers de soins choisi pour Miramichi coûterait moins cher</i>

Tableau des constatations et observations clés (suite)

Paragraphe	Constatations et observations clés
4.41	<i>La méthodologie et les principales hypothèses et données de FCT semblaient raisonnables</i>
4.42	<i>FCT a fait appel à des experts de l'industrie et obtenu la participation de parties prenantes clés</i>
4.43	<i>Documentation inadéquate du processus suivi</i>
	Absence d'un plan de mise en œuvre pour la stratégie sur le vieillissement
4.47	<i>En 2016, nous avons recommandé que le Ministère élabore un plan à long terme pour assurer des services durables aux personnes âgées</i>
4.50	<i>Création d'un secrétariat sur le vieillissement pour effectuer le suivi des mesures énoncées dans la stratégie sur le vieillissement</i>
4.51	<i>Conseil sur le vieillissement créé pour orienter l'élaboration de la stratégie sur le vieillissement</i>
4.52	<i>Le ministère du Développement social a collaboré avec le ministère de la Santé à l'élaboration de la stratégie sur le vieillissement, donnant ainsi suite à des éléments de notre recommandation</i>
4.56	<i>La stratégie sur le vieillissement est multidimensionnelle</i>
4.58	<i>Aucun objectif fixé sur la question des services à fournir à un nombre croissant de personnes âgées</i>
4.59	<i>Pas de plan de mise en œuvre pour la stratégie sur le vieillissement</i>
4.60	<i>Les buts de haut niveau ne sont pas assortis d'objectifs précis</i>
4.61	<i>Structure de gouvernance de la stratégie sur le vieillissement en suspens, personnel du secrétariat réaffecté à des programmes liés à la COVID-19</i>
4.62	<i>Surveillance et évaluation inadéquates de la mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement</i>
4.63	<i>Rapports du Ministère sur la mise en œuvre de la stratégie inexacts</i>
4.64	<i>Mesures partiellement mises en œuvre indiquées comme étant « achevées »</i>
4.69	<i>Absence d'indicateurs pour évaluer les progrès</i>
4.70	<i>Aucun document à l'appui d'une mesure indiquée comme étant achevée</i>
	Peu de rapports publics sur les progrès
4.75	<i>Nous avons recommandé dans notre rapport de 2016 d'améliorer les rapports au public</i>
4.79	<i>Le rapport annuel du Ministère présente uniquement le pourcentage de mesures de la stratégie sur le vieillissement réalisées, sans préciser lesquelles</i>

Tableau des constatations et observations clés (suite)

Paragraphe	Constatations et observations clés
4.80	<i>Information sur la performance en lien avec la stratégie sur le vieillissement présentée en termes généraux et non mesurables</i>
4.81	<i>Information présentée insuffisante pour que le lecteur puisse évaluer la performance</i>
4.82	<i>Manque d'informations sur les progrès du Plan pour les foyers de soins 2018-2023</i>
4.83	<i>La communication d'informations sur les initiatives portant sur les patients ANS est inadéquate</i>
4.85	<i>Les rapports annuels n'expliquent pas les raisons de l'amélioration des résultats d'une année à l'autre</i>
4.86	<i>Les initiatives futures sont présentées en termes vagues</i>

Recommandations et réponses

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
4.35 Nous recommandons que le ministère du Développement social examine le Plan pour les foyers de soins 2018-2023 afin de s'assurer que les cibles sont claires, réalistes et atteignables et que les ressources sont adéquates pour obtenir les résultats escomptés en temps opportun.	<i>Le Ministère accepte les recommandations portant sur la révision du plan existant. Comme il a été déclaré, les défis comme le roulement du personnel, les priorités rivales et la réponse à la pandémie de COVID-19 ont entraîné des retards.</i> <i>Le Ministère révisera le plan pour les foyers de soins 2018-2023 et, sur approbation, fournira un plan mis à jour sur lequel concentrer les efforts. Le plan comprendra chaque projet, tel qu'annoncé, avec l'état des projets en cours et l'échéancier estimé du reste des projets.</i>	30 septembre 2021

Recommandations et réponses (suite)

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
4.45 Nous recommandons que le ministère des Finances et du Conseil du Trésor revise les procédures opérationnelles des Services consultatifs de la DMPS pour y inclure des normes officielles pour la documentation des modèles financiers et autres analyses effectuées par l'unité. Les procédures devraient, au minimum, exiger la conservation des documents relatifs aux aspects suivants : • les rôles et responsabilités des personnes participant à l'analyse; • toutes les sources des données et des hypothèses utilisées; • l'examen des modèles financiers; • la conformité aux procédures opérationnelles.	<i>Les procédures opérationnelles normalisées des Services consultatifs de l'Unité de la DMPS ont été révisées pour inclure de l'information consignée sur ce qui suit:</i> • <i>des détails supplémentaires sur les rôles et les responsabilités des personnes concernées;</i> • <i>des détails supplémentaires pour les sources d'entrée et les hypothèses utilisées;</i> • <i>le processus d'examen pour vérifier les modèles financiers;</i> • <i>une liste de vérification et un processus après le projet pour vérifier le respect des procédures opérationnelles normalisées.</i>	Réalisé

Recommandations et réponses (suite)

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
4.46 Nous continuons à recommander que le ministère du Développement social évalue s'il y a un avantage économique à fournir des lits de foyer de soins selon le modèle opéré par un organisme à but lucratif par rapport au modèle traditionnel. Cette évaluation devrait comporter une comparaison des coûts réels et de la qualité du service.	<i>Le Ministère a analysé et développé un modèle de demande de proposition pour les services de foyers de soins. Ce modèle a été déployé en 2014-2015 pour l'approvisionnement de 60 lits de foyers de soins, et le contrat a été octroyé en 2015-2016. Cette approche a été considérée comme plus économique pour un foyer de soins de 60 lits que le modèle traditionnel. L'approche (le modèle) utilisée pour évaluer les options a été appuyée par les vérificateurs de la vérificatrice générale.</i> <i>Le Ministère surveille le coût des services de chaque foyer de soins annuellement, et un modèle sera élaboré pour mesurer le rendement financier des foyers dans le cadre d'une telle analyse. Pour ce qui est de la qualité des soins, des indicateurs seront élaborés selon les inspections et les données provenant de l'outil des ÉSLD qui fait l'objet de rapports à l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS). Même si les foyers ont commencé à déclarer les données à l'ICIS pour cet exercice, il faut travailler à interpréter et valider la qualité de ces données à une telle fin.</i> <i>Le Ministère reconnaît qu'il faut fournir une comparaison à long terme des coûts et de la qualité du service de tous les foyers de soins et cherchera à officialiser la production de rapports et le plan de communication.</i>	31 décembre 2021

Recommandations et réponses (suite)

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
4.73 Nous recommandons que le ministère du Développement social élabore, en collaboration avec les parties prenantes, pertinentes des indicateurs de rendement assortis de cibles précises pour chaque mesure énoncée dans la stratégie sur le vieillissement.	<i>Le Ministère accepte la recommandation d'élaborer des cibles précises aux termes de la stratégie de vieillissement et d'en faire rapport. Pour faciliter une telle démarche, le Ministère en collaboration avec le ministère de la Santé a mis en œuvre un comité Vieillir chez soi, en 2020. Le comité a fixé des priorités clés et les résultats souhaités pour les aînés. Il a aussi élaboré un cadre pour vieillir chez soi comptant 13 initiatives qui seront mises en œuvre entre l'automne 2020 mars 2022 pour permettre d'obtenir ces résultats. Ce cadre comprend des jalons à suivre ainsi que des indicateurs et des cibles pour suivre les progrès. À partir de recommandations stratégiques de haut niveau, il a créé des initiatives mesurables qui faciliteront la production de rapports et la communication claire de progrès. Le cadre Vieillir chez soi comprend aussi un plan pour consulter les intervenants afin de s'assurer que les efforts cadrent avec les résultats communs pour les aînés. Voici des exemples d'indicateurs qui feront l'objet d'un suivi : augmenter le pourcentage de clients de 65 ans et plus qui reçoivent des soins à domicile ou en milieu communautaire; et réduire le délai médian à partir du contact au placement.</i>	31 décembre 2021

Recommandations et réponses (suite)

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
4.74 Nous recommandons que le ministère du Développement social mette au point un processus officiel pour surveiller les mesures énoncées dans la stratégie sur le vieillissement et vérifier leur mise en œuvre.	<i>Le Ministère accepte les recommandations portant sur l'élaboration d'un processus officiel de surveillance et de vérification de la mise en œuvre. Même s'il continue de surveiller la mise en œuvre de toutes les mesures, le Ministère par la voie du cadre Vieillir chez soi et en collaboration avec le ministère de la Santé mettra en œuvre un processus officiel de communication et de production de rapports sur les mesures prévues dans le cadre. Le processus vérifiera la mise en œuvre et évaluera les résultats. Les décisions de poursuivre ou non les mesures, selon les résultats, feront l'objet d'un suivi et seront comprises dans les communications et les rapports.</i>	31 décembre 2021

Recommandations et réponses (suite)

Recommandation	Réponse du Ministère	Date cible de mise en œuvre
4.88 Nous recommandons que le ministère du Développement social rende publics les résultats réels comparativement aux résultats escomptés ou attendus dans le cadre de la stratégie sur le vieillissement et du plan pour les foyers de soins. Les rapports devraient expliquer les écarts entre les plans et les résultats.	<i>Le Ministère accepte la recommandation de rendre publics les mesures et les résultats des activités actuelles et futures. Le ministère du Développement social a rendu publics ses progrès par la voie du processus relatif au Budget principal et de présentations à de nombreux organismes communautaires. Dans le cadre des foyers de soins et de Vieillir chez soi, un plan de communication et de production de rapports pour communiquer les résultats au public sera élaboré.</i> <i>Dans le cadre du plan, une réunion sera fixée avec la table ronde en mars 2021 et des séances virtuelles seront fixées pour valider le cadre Vieillir chez soi et recueillir des commentaires.</i>	31 décembre 2021

Introduction

4.1 Dans le Rapport de la vérificatrice générale de 2016, nous avons soulevé des préoccupations concernant le manque de capacité d'accueil des foyers de soins et les coûts croissants insoutenables de la prestation de soins aux personnes âgées du Nouveau-Brunswick. Le rapport relevait plusieurs facteurs préoccupants en lien avec la capacité des foyers de soins, notamment :

- la croissance des coûts des services des foyers de soins, qui n'est pas soutenable;
- le vieillissement de l'infrastructure des foyers de soins, qui nécessite des investissements importants pour l'entretien, les réparations et le renouvellement;
- une longue liste d'attente et une pression croissante sur les lits d'hôpital;
- des rapports publics limités par le ministère du Développement social sur la capacité d'accueil des foyers de soins.

4.2 Le présent chapitre vise à fournir une mise à jour sur la capacité d'accueil actuelle des foyers de soins de la province et à évaluer les progrès de la mise en œuvre des recommandations de notre rapport de 2016. Nous avons l'intention d'effectuer un audit futur qui portera sur la qualité des soins dans les foyers de soins.

Raison d'être de ce travail

4.3 La population du Nouveau-Brunswick âgée de 75 ans ou plus devrait doubler au cours des 20 prochaines années¹. Le fait d'échouer à mettre en œuvre les plans pour les foyers de soins et à obtenir les services dont ont besoin les personnes âgées entraînera une crise, notamment :

- une grave pénurie de placements disponible;
- une pression grandissante sur les hôpitaux et les coûts connexes;
- des soins inadéquats pour un nombre croissant de personnes âgées vulnérables.

¹ Statistique Canada. Tableau 17-10-0057-01 – Population projetée, selon le scénario de projection, l'âge et le sexe, au 1^{er} juillet (x 1 000)

4.4 De plus, nous considérons que le moment est approprié pour mettre l'Assemblée législative et le public à jour sur la capacité d'accueil des foyers de soins. Le présent rapport arrive quatre ans après la fin du Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016 du ministère du Développement social (le Ministère) et à mi-chemin du Plan pour les foyers de soins 2018-2023. Au lieu d'effectuer notre suivi habituel sur l'état de nos recommandations passées, nous avons décidé d'élargir notre analyse en raison de l'importance du sujet.

Étendue et démarche

4.5 Notre travail a consisté à évaluer :

- les plans et les mesures contenues dans le Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016 et le Plan pour les foyers de soins 2018-2023 du ministère du Développement social;
- l'élaboration et la mise en œuvre par le ministère du Développement social de la stratégie sur le vieillissement en collaboration avec d'autres parties prenantes;
- l'analyse financière effectuée par le ministère des Finances et du Conseil du Trésor de modèles de prestation de foyers de soins.

4.6 L'étendue de notre travail a compris une évaluation de l'état de la mise en œuvre de trois recommandations que nous avons adressées au ministère du Développement social en 2016. La pièce 4.1 présente ces recommandations, ainsi que l'état de mise en œuvre indiqué par le Ministère et notre évaluation.

Pièce 4.1 - État des recommandations de 2016 de la vérificatrice générale sur les foyers de soins

État des recommandations de 2016 de la vérificatrice générale sur les foyers de soins		
Recommandations de 2016 (les numéros de paragraphes sont ceux du rapport)	État en 2020 selon le Ministère	État en 2020 selon le VGNB
2.33 Nous avons recommandé que le ministère du Développement social évalue s'il y a un avantage économique à fournir des lits en foyers de soins selon le modèle public-privé par rapport au modèle traditionnel.	Mise en œuvre	Non mise en œuvre
2.70 Nous avons recommandé que le ministère du Développement social, en consultation avec le ministère de la Santé, élabore un plan global à long terme afin de s'assurer que la province peut continuer à fournir des services durables aux personnes âgées du Nouveau-Brunswick.	Mise en œuvre	Partiellement mise en œuvre
2.71 Nous avons également recommandé que le Ministère rende publics les mesures et les résultats des initiatives actuelles et futures dans le cadre du plan global à long terme.	Mise en œuvre	Non mise en œuvre

Source : Tableau créé par le VGNB d'après les informations du Rapport de la vérificatrice générale de 2016, volume I et du ministère du Développement social.

4.7 Pour effectuer notre travail, nous avons :

- interviewé des membres du personnel du ministère du Développement social, du ministère de la Santé et du ministère des Finances et du Conseil du Trésor;
- examiné les dispositions législatives, les stratégies, les plans, les rapports et d'autres documents pertinents produits par les ministères;
- fait appel à des experts-conseils pour nous aider dans notre examen de l'analyse financière des modèles de foyers de soins effectuée par le ministère des Finances et du Conseil du Trésor – les constatations et les conclusions des experts-conseils sont intégrées au présent rapport.

Conclusions

4.8 Nous avons conclu que :

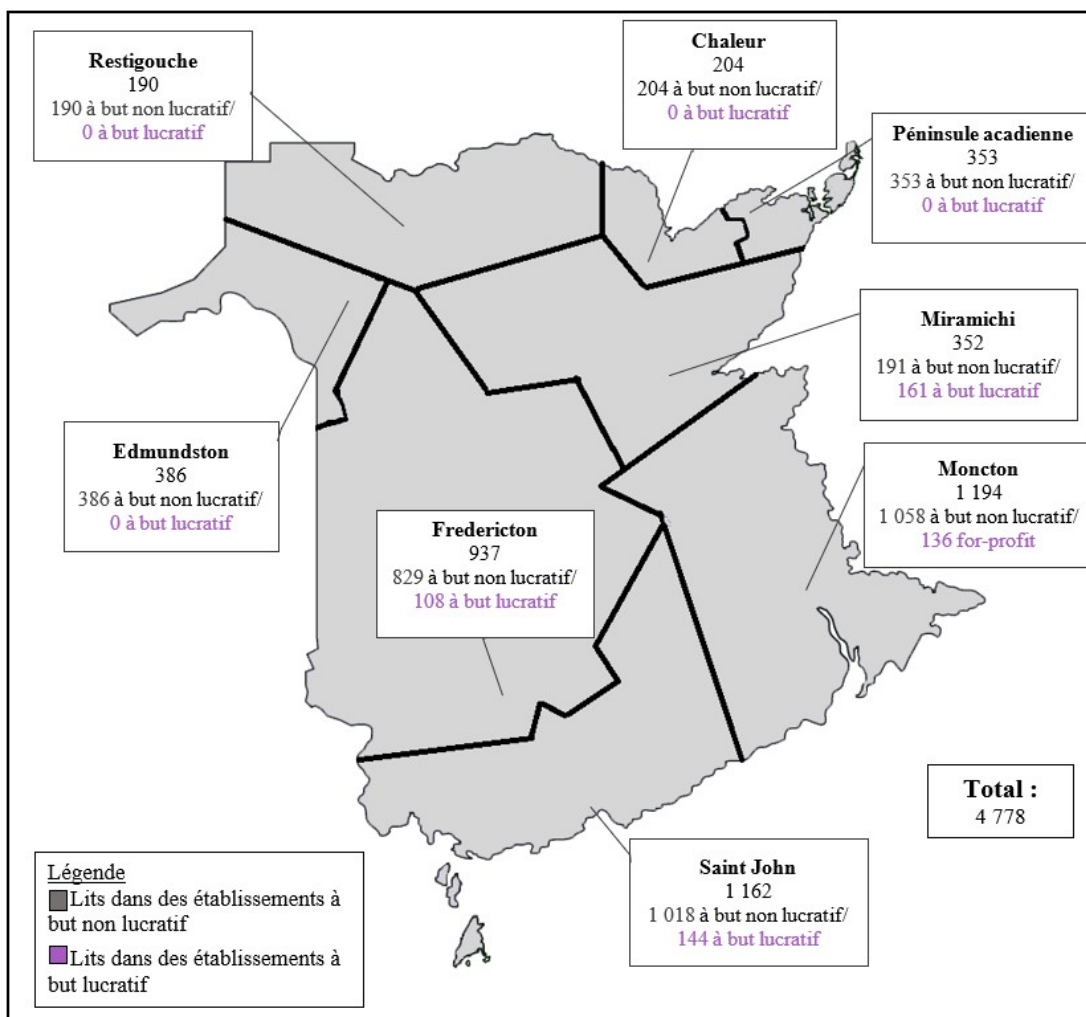
- la mise en œuvre des plans pour les foyers de soins du ministère du Développement social a connu des retards importants, et les progrès de la mise en œuvre du Plan pour les foyers de soins 2018-2023 sont limités, ce qui signifie que la province ne réussit pas à répondre à la demande de capacité en foyer de soins;
- le ministère du Développement social a élaboré une stratégie sur le vieillissement échelonnée sur 10 ans en consultation avec le ministère de la Santé, mais il n'a pas préparé de plan de mise en œuvre;
- bien que les coûts projetés des différents modèles de foyers de soins aient été comparés dans le cadre de la décision concernant les nouveaux foyers de soins à Miramichi, cette comparaison n'a pas tenu compte de notre recommandation d'évaluer l'avantage économique réel du modèle opéré par un organisme à but lucratif et du modèle traditionnel à but non lucratif;
- le ministère du Développement social n'a pas communiqué au public de renseignements pertinents sur les progrès en lien avec la stratégie sur le vieillissement et les plans pour les foyers de soins, et il a fourni de l'information inexacte au sujet de la mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement.

Contexte

4.9 Les foyers de soins au Nouveau-Brunswick relèvent du ministère du Développement social en vertu de la *Loi sur les foyers de soins*. L'Unité des ressources communautaires pour adultes du Ministère s'occupe de l'agrément et de l'inspection des foyers de soins. Tous les foyers de soins doivent suivre les normes établies par le Ministère.

4.10 Au 31 mars 2020, la province comptait 4 778 lits de foyers de soins agréés répartis dans 68 établissements. Des organismes à but non lucratif, régis par un conseil d'administration, étaient propriétaires et exploitants de 61 de ces établissements, alors qu'une entreprise privée était propriétaire et exploitante des 7 autres. La pièce 4.2 montre la répartition des lits de foyer de soins par région.

Pièce 4.2 - Répartition des lits de foyer de soins par région au 31 mars 2020



Source : Pièce préparée par le VGNB d'après les informations du ministère du Développement social (non auditées).

4.11 La pièce 4.3 montre la répartition des lits en foyer de soins par région pour les cinq dernières années. Comme on le voit dans la pièce, le nombre total de lits dans les foyers de soins agréés a augmenté de 6,7 % (299 lits) durant la période de cinq ans allant de mars 2015 à mars 2020. La plupart des nouveaux lits se trouvent dans les trois plus grandes régions, soit Moncton, Saint John et Fredericton. Comme il est indiqué plus loin dans le chapitre, nous avons constaté des retards dans la mise en œuvre des plans pour les foyers de soins. Le plan de 2011-2016 ne comportait pas de dates d'achèvement cibles, et les 120 derniers lits de foyer de soins prévus dans le plan ont ouvert en 2020. Les nouveaux lits prévus dans la Phase 1 du plan de 2018-2023 pourraient ne pas commencer à ouvrir avant 2023-2024.

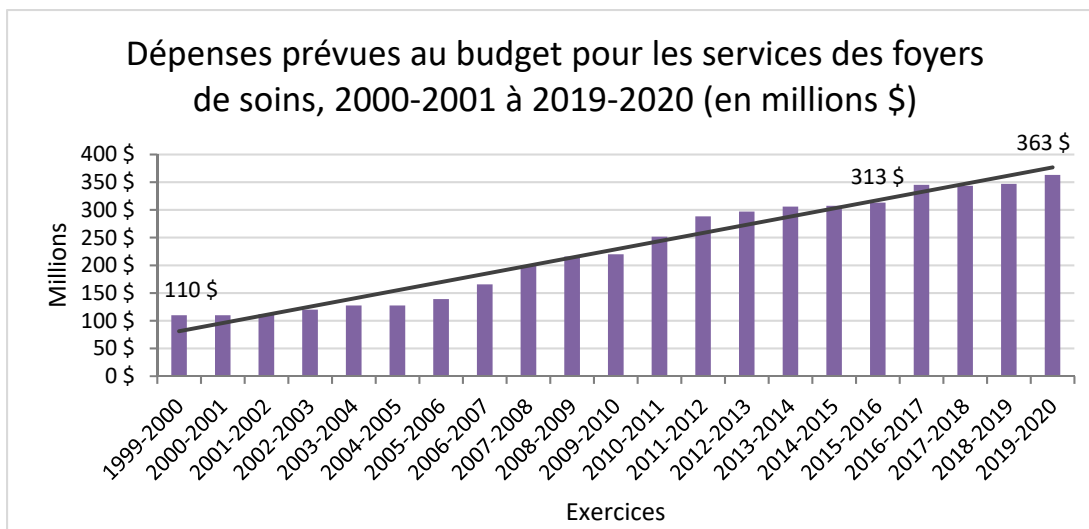
Pièce 4.3 - Nombre de lits de foyer de soins par région de mars 2015 à mars 2020

Région	31 mars 2015	31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018	31 mars 2019	31 mars 2020
Moncton	1099	1086	1086	1180	1210	1194
Saint John	1084	1084	1156	1156	1162	1162
Fredericton	878	903	933	933	937	937
Edmundston	362	386	386	386	386	386
Restigouche	205	205	205	190	190	190
Chaleur	204	204	204	204	204	204
Miramichi	294	294	324	324	324	352
Péninsule acadienne	353	353	353	353	353	353
Total	4479	4515	4647	4726	4766	4778

Source : Pièce préparée par le VGNB d'après les informations du ministère du Développement social (non auditées).

4.12 Nous avons rapporté en 2016 que le budget du Ministère pour les services des foyers de soins avait dépassé 313 millions de dollars en 2015-2016. Ce budget a augmenté de 50 millions depuis, comme le montre la pièce 4.4. Nous avons également indiqué que la partie du budget du Ministère consacrée aux services des foyers de soins s'était accrue, passant de 17 % en 2000-2001 à 28 % en 2015-2016. Depuis, ce pourcentage est demeuré stable, se chiffrant à 29 % en 2019-2020.

Pièce 4.4 - Dépenses prévues au budget pour les services des foyers de soins, 2000-2001 à 2019-2020 (en millions \$)



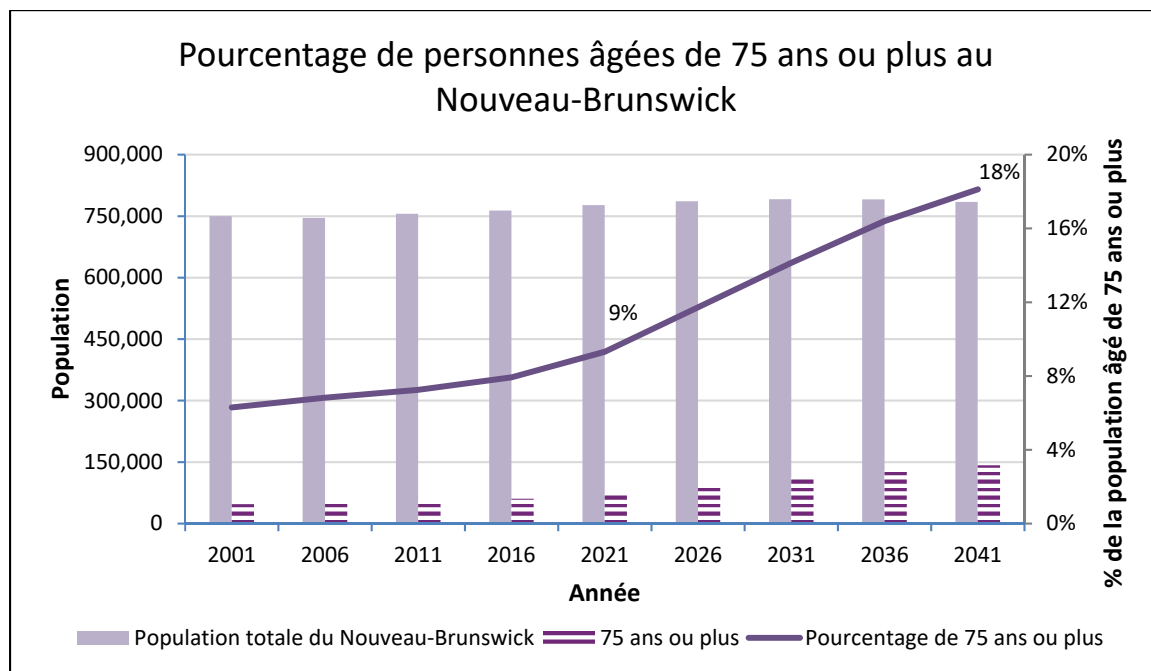
Source : Pièce préparée par le VGNB d'après les chiffres extraits des budgets principaux des exercices 2000-2001 à 2019-2020 (non audités)

Nombre croissant de personnes âgées

4.13 Le nombre de personnes âgées de 75 ans ou plus devrait doubler au cours des 20 prochaines années, comme le montre la pièce 4.5. Ces aînés formeront près de 18 % de la population de la province en 2041, contre 9 % en 2021².

² Statistique Canada. Tableau 17-10-0057-01 – Population projetée, selon le scénario de projection, l'âge et le sexe, au 1^{er} juillet (x 1 000)

Pièce 4.5 - Pourcentage de personnes âgées de 75 ans ou plus au Nouveau-Brunswick

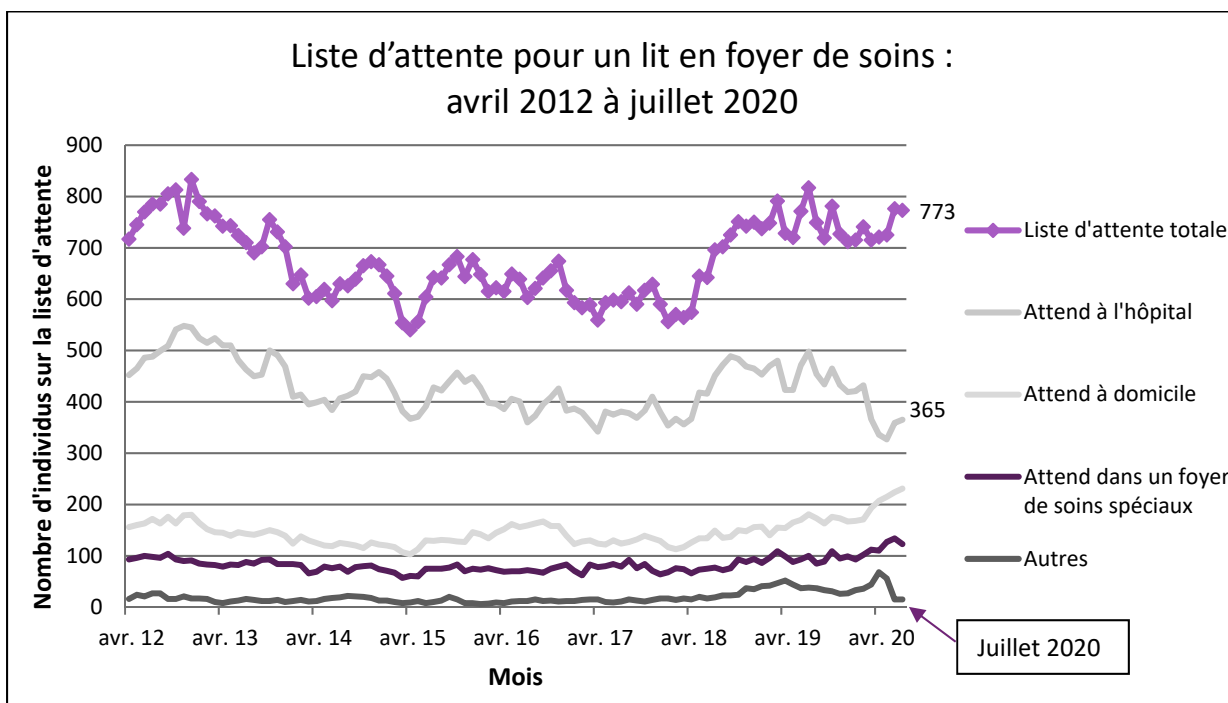


Source : Tableau créé par le VGNB d'après les informations de Statistique Canada, Tableau 17-10-0057-01 – Population projetée, selon le scénario de projection, l'âge et le sexe, au 1er juillet (x 1 000)

La liste d'attente pour un lit en foyer de soins ne cesse de s'allonger, et environ la moitié des personnes âgées sur la liste attendent à l'hôpital

4.14 Dans notre rapport de 2016, nous avons mentionné la longue liste d'attente pour des lits en foyer de soins, dont 60 % des personnes en attente d'un lit attendaient à l'hôpital. Depuis, la liste d'attente s'est allongée pour dépasser 700 personnes au 31 mars 2020, avec un peu plus de 50 % d'entre elles attendant à l'hôpital, comme le montre la pièce 4.6. Il y a eu une baisse de 96 personnes en attente à l'hôpital entre la fin de février et la fin d'avril 2020. Selon le Ministère, cela s'explique en partie par les efforts du Ministère pour faciliter le congé de 241 patients hospitalisés transférés en foyer de soins afin d'aider les hôpitaux à se préparer à la pandémie de COVID-19. Comme le montre la pièce, la liste d'attente s'est de nouveau allongée dans les mois qui ont suivi.

Pièce 4.6 - Liste d'attente pour un lit en foyer de soins : avril 2012 à juillet 2020



Notes : Les données présentées correspondent à la fin de chaque mois.

La catégorie « Autres » comprend les placements provisoires (placement non préféré dans un rayon de 100 km de l'adresse permanente d'une personne, avec des services dans la langue de son choix).

Source : Tableau créé par le VGNB d'après les informations du ministère du Développement social (non auditées).

Millions de dollars en coûts supplémentaires chaque année à cause des personnes qui restent à l'hôpital en attendant un lit en foyer de soins

4.15 Environ la moitié des personnes en attente d'un lit en foyer de soins attendent à l'hôpital. Partant de la durée moyenne des hospitalisations et du coût d'un lit en foyer de soins comparativement à celui d'un lit à l'hôpital, nous avons estimé dans notre rapport de 2016 que cette situation représentait des coûts accrus se chiffrant dans les millions de dollars chaque année pour la province. Or, cette situation persiste.

4.16 Les patients dans les hôpitaux ayant besoin d'un autre niveau de soins (ANS) sont des personnes qui ne nécessitent plus de soins actifs, mais qui attendent d'être transférées dans un milieu qui convient mieux à leurs besoins. Bien qu'environ 200 lits de soins actifs aient été reclassés comme des lits soins de longue durée le 1^{er} avril 2015, nous avons estimé qu'autour de 5 millions de dollars avaient été dépensés en coûts supplémentaires en 2019-

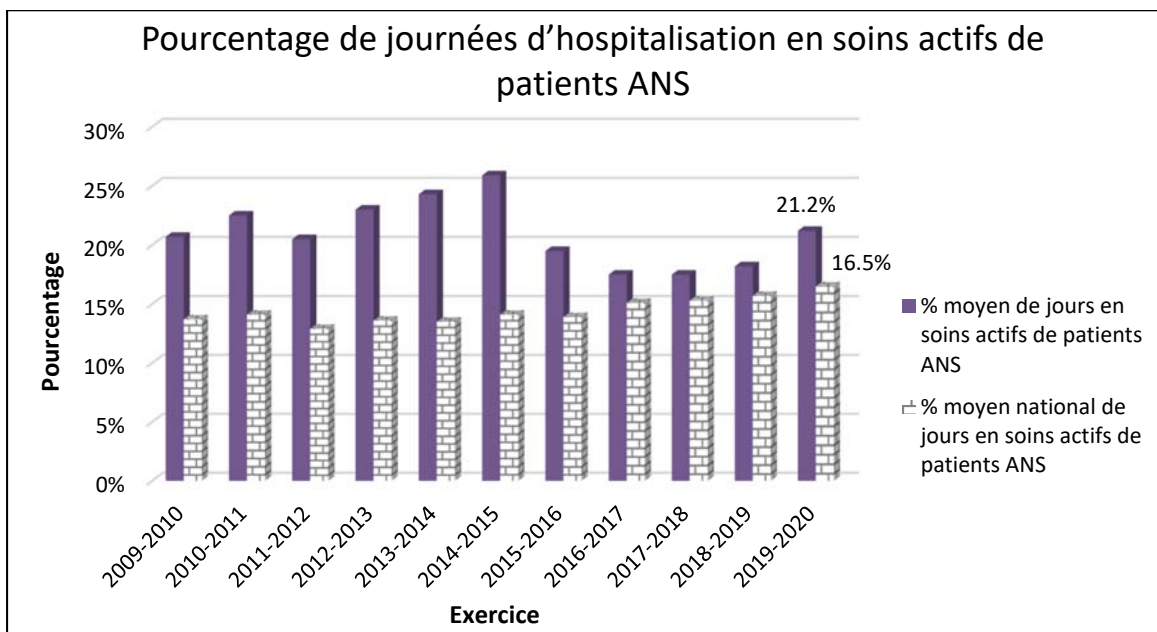
2020 en raison de patients ANS en attente d'un lit en foyer de soins occupant un lit de soins actifs à l'hôpital.

4.17 Nous avons également constaté qu'entre 22 % et 28 % des personnes sur la liste d'attente des foyers de soins au cours des deux dernières années avaient été évaluées comme ayant besoin d'un niveau de soins correspondant aux soins fournis par les foyers de soins pour personnes atteintes de troubles de la mémoire. Ces installations accueillent des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'autres formes de démence. Selon le Ministère, « *Ces personnes requièrent une supervision et une assistance afin de répondre à leurs besoins de soins personnels, mais elles n'ont pas nécessairement besoin de soins infirmiers en permanence. Le cadre plus tranquille et individualisé d'un établissement spécialisé offrant des lits pour les clients souffrant de [...] démence conviendrait mieux à leurs besoins* ».

Le pourcentage de journées d'hospitalisation en soins actifs de patients ANS est plus élevé que la moyenne nationale

4.18 Le pourcentage de journées d'hospitalisation en soins actifs de patients ANS demeure plus élevé que la moyenne nationale, comme le montre la pièce 4.7. Les placements offrant d'autres niveaux de soins peuvent comprendre des foyers de soins, des foyers de soins spéciaux et des services de réadaptation. Selon le ministère de la Santé, le vieillissement de la population est l'une des raisons possibles de l'augmentation du pourcentage, qui a atteint 21,2 % en 2019-2020.

Pièce 4.7 - Pourcentage de journées d'hospitalisation en soins actifs de patients ANS



Remarque : Ces données concernent uniquement les soins actifs. Au 1^{er} avril 2015, environ 200 nouveaux lits de soins actifs ont été reclassés comme des lits de soins chroniques, ce qui a abaissé le pourcentage du Nouveau-Brunswick.

Source : Tableau créé par le VGNB d'après les informations du ministère de la Santé et de l'Institut canadien d'information sur la santé (non auditées).

L'état de la plupart des foyers de soins s'est amélioré depuis la dernière évaluation

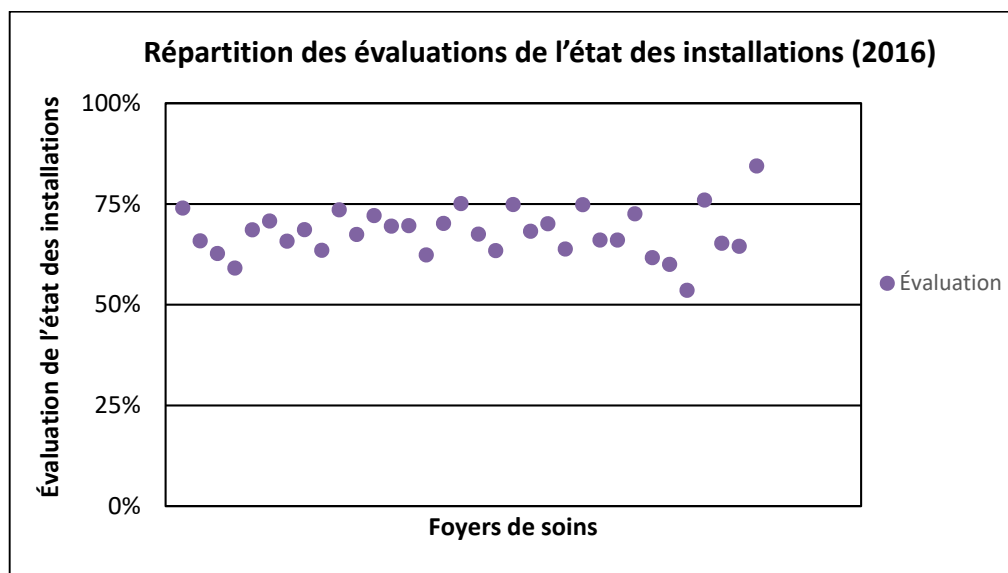
4.19 Nous avons présenté les résultats de l'évaluation de l'état des foyers de soins de 2009 dans notre rapport de 2016. Un avertissement de risque et une recommandation de remplacement étaient alors en vigueur pour 9 de 53 foyers. Nous avons constaté que les neuf établissements en question ont été remplacés par de nouveaux établissements dans le cadre du Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016. Voici la liste de ces établissements :

- Foyer Saint-Joseph de Saint-Basile, Saint-Basile;
- Grand Manan Nursing Home, Grand Manan;
- Loch Lomond Villa, Saint John;
- Mill Cove Nursing Home, Mill Cove;
- Mount St. Joseph, Miramichi;
- Nashwaak Villa, Stanley;
- Victoria Glen Manor, Perth-Andover;

- Villa des Jardins, Edmundston;
- Villa Maria, Saint-Louis-de-Kent.

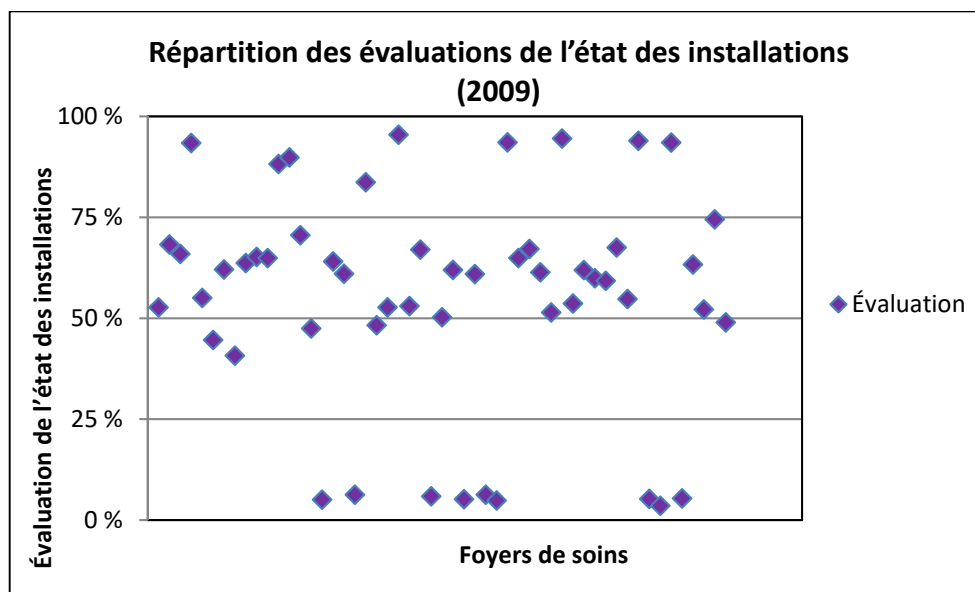
4.20 Le Ministère avait fait évaluer l'état de 43 foyers de soins en 2016, dont 34 en détail, afin d'appuyer les décisions prises dans le cadre du Plan pour les foyers de soins 2018-2023. Les résultats obtenus en 2016 allaient de 54 % à 84 %, comme le montrent les pièces 4.8 et 4.9, ce qui représente une amélioration marquée comparativement aux résultats de 2009, qui se situaient entre 4 % et 95 %. Plus la note est basse, plus le foyer est en mauvais état.

Pièce 4.8 - Répartition des évaluations de l'état des installations (2016)



Source : Graphique préparés par le VGNB d'après les informations du ministère du Développement social (non auditées).

Pièce 4.9 - Répartition des évaluations de l'état des installations (2009)



Source : Graphique préparés par le VGNB d'après les informations du ministère du Développement social (non auditées).

4.21 Outre le remplacement d'installations en mauvais état, le rapport sur l'état des foyers de soins mentionne l'ajout de génératrices d'appoint dans le cadre d'une initiative à l'échelle provinciale pour compenser le manque de sources d'électricité fiables en cas d'urgence.

Importants retards dans la mise en œuvre des plans pour les foyers de soins

4.22 Dans notre rapport de 2016, nous avons souligné le manque de capacité dans le réseau des foyers de soins et la demande croissante de lits en foyer de soins. Dans cette partie de notre chapitre, nous rendons compte de la mise en œuvre des plans pour les foyers de soins de 2011-2016 et de 2018-2023, qui visaient à résoudre les problèmes de capacité des foyers de soins de la province.

Multiples révisions apportées aux plans pour les foyers de soins au fil des ans

4.23 Le Ministère avait établi le Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016 en se fondant sur l'examen du Plan pour les foyers de soins de 2009. Le plan original de 2009 annoncé prévoyait 297 nouveaux lits de foyer de soins, ainsi que le remplacement ou la rénovation d'un certain nombre de foyers. Après les révisions, le plan final de 2011-2016 prévoyait :

- 410 nouveaux lits de foyer de soins;
- 925 lits de foyer de soins remplacés (nouvelles installations pour remplacer les installations existantes);
- réparations majeures touchant 133 lits de foyer de soins;
- 704 nouveaux lits de soins spécialisés (aussi appelé lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire, à ne pas confondre avec les foyers de soins spéciaux³).

Nouveaux lits de foyers de soins prévus dans le plan de 2011-2016 ont complétés en 2020

4.24 Nous avons constaté que les 410 nouveaux lits de foyer de soins prévus dans le plan de 2011-2016 ont tous été ajoutés. Cependant, les derniers 120 nouveaux lits dans deux nouveaux foyers ont ouvert en 2020 seulement. Selon

³ En règle générale, les foyers de soins spéciaux offrent des services en établissement à des adultes et à des personnes âgées qui ne requièrent pas beaucoup de soins ou de services infirmiers professionnels de façon régulière.

le Ministère, la résolution des questions entourant la langue des services fournis aux résidents du nouveau foyer de soins de Fredericton, y compris l'obtention d'un avis juridique, a retardé le processus d'appel d'offres. Les décisions changeantes entourant les foyers de soins de Miramichi, expliquées plus loin dans le présent rapport, ont vraisemblablement aussi contribué aux retards. Comme il est mentionné précédemment, tous les foyers de soins ayant fait l'objet d'un avertissement de risque dans les rapports d'évaluation de l'état des foyers de soins ont été remplacés.

Seulement 428 des 704 nouveaux lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire prévus dans le plan de 2011-2016 ont été créés

4.25 Toutefois, seulement 428 des 704 nouveaux lits prévus pour personnes atteintes de troubles de la mémoire ont été créés. Ces lits sont destinés à des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'autres démences. Comme il est indiqué dans la section Contexte, plus de 20 % des personnes en attente d'un placement ont été évaluées comme ayant besoin d'un niveau de soins qui correspond aux services offerts par les foyers de soins pour personnes atteintes de troubles de la mémoire. La province ne sera pas en mesure de répondre adéquatement aux besoins des personnes âgées atteintes de démence si elle n'arrive pas à fournir le nombre de lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire requis. Le Ministère a indiqué que 276 lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire n'ont pas été ajoutés en raison d'un manque d'intérêt de la part des exploitants de foyers de soins potentiels; une raison invoquée était l'insuffisance des allocations quotidiennes pour créer une analyse de rentabilité acceptable. Le gouvernement a approuvé une augmentation de l'allocation quotidienne en novembre 2017.

Absence de dates d'achèvement cibles dans le plan de 2011-2016

4.26 La pièce 4.10 montre les progrès du Ministère dans l'ajout ou le remplacement de lit comparativement au Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016. Le plan était divisé en phases, la dernière phase débutant en 2015-2016. Nous avons constaté qu'il manquait de mesures du rendement, car le plan ne comprenait pas de dates d'achèvement cibles.

Pièce 4.10 - Progrès réels comparativement au Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016

Progrès réels comparativement au Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016		
Type de lit	Prévisions	Progrès réels
Nouveaux lits de foyer de soins	Ajout de 410 lits	410 lits ajoutés en date de 2020*
Remplacement de lits de foyer de soins	Remplacement de 925 lits	925 lits remplacés
Nouveaux lits de soins spécialisés**/ lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire	Ajout de 704 lits	428 lits ajoutés 276 lits non ajoutés

*Les 120 derniers nouveaux lits ont ouvert en 2020.

**À ne pas confondre avec les foyers de soins spéciaux. En règle générale, les foyers de soins spéciaux offrent des services en établissement à des adultes et à des personnes âgées qui ne requièrent pas beaucoup de soins ou de services infirmiers professionnels de façon régulière.

Source : Tableau créé par le VGNB d'après les informations du ministère du Développement social

4.27 Le plus gros projet prévu dans le plan de 2011-2016 était le remplacement de deux foyers de soins plus vieux à Miramichi. Deux nouveaux établissements pour un total de 240 lits ont remplacé ces deux foyers, qui comptaient un total de 214 lits, ce qui a ajouté 26 lits dans la région. Une modification à l'entente en février 2020 a ajouté deux autres lits de soins de relève dans l'un des nouveaux foyers. La décision entourant le modèle de prestation de services à utiliser pour ces lits était fondée sur une analyse effectuée par le ministère des Finances et du Conseil du Trésor, que nous abordons plus loin dans le présent chapitre.

Retards importants et coûts supplémentaires possibles dans le cas des foyers de soins de Miramichi

4.28 Dans la pièce 4.11, nous dressons une liste d'événements importants relativement aux foyers de soins de Miramichi qui met en relief les retards et les coûts supplémentaires possibles causés par de multiples révisions apportées aux décisions. L'un des foyers plus vieux, le foyer Mount St. Joseph, devait être remplacé en vertu du plan de 2009. Le plan concernant cet établissement a ensuite changé sous un gouvernement subséquent pour

devenir un projet de rénovation et de réparation, suivi par un autre changement par le gouvernement suivant pour revenir à un plan de remplacement.

Après 10 ans et 11 millions de dollars dépensés en réparations et en aide financière, deux foyers ont été remplacés à Miramichi, ajoutant 28 lits

4.29 Comme le montre la pièce 4.11, le foyer Mount St. Joseph devait être remplacé en 2009; cependant, il a fallu 10 ans avant que l'établissement soit remplacé en 2019. Plus de 11 millions de dollars ont été dépensés en réparations et en aide financière durant cette période. À notre avis, une partie de ces fonds et beaucoup de temps et d'efforts auraient pu être épargnés si une décision avait été prise en temps opportun au sujet du remplacement. Au moment de la rédaction du présent rapport, ni l'un ni l'autre des foyers de soins de remplacement n'accueillait de résidents, et le propriétaire était en réflexion quant à l'avenir du foyer Mount St. Joseph. Au total, 28 lits en foyer de soins ont été ajoutés dans la région.

Mount St. Joseph



Source de l'image : Site Web de l'Association catholique de la santé du Nouveau-Brunswick

Losier Hall



Source de l'image : Site Web de Shannex

Pièce 4.11 - Chronologie des événements importants au sujet des foyers de soins de Miramichi

Date	Événement
Décembre 2009	Annnonce du Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2009 (comprend le remplacement du foyer Mount St. Joseph, estimé à 39,9 millions de dollars)
Avril 2011	Révision du Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2009 après consultation et des modifications apportées aux normes (le plan pour le foyer Mount St. Joseph passe d'un projet de remplacement à un projet de renouvellement et de réparations estimé à 6,5 millions de dollars)
Février 2012	Approbation des projets prévus dans le Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016 (coûts estimatifs de 8,24 millions de dollars pour des travaux de réparation au foyer Mount St. Joseph)
Octobre 2014-février 2017	Total des réparations au foyer Mount St. Joseph s'élevant à 9,56 millions de dollars
Mai 2015	Le gouvernement annonce la construction d'un nouveau foyer de soins à Miramichi (révision au Plan de rénovation et de remplacement des foyers de soins de 2011-2016)
Octobre 2016	Approbation d'une aide financière supplémentaire de 1,91 million de dollars pour les travaux de rénovation au foyer Mount St. Joseph
Août 2017	Réalisation d'une analyse financière des modèles de foyers de soins pour Miramichi
Août 2017	Le gouvernement approuve la négociation et la signature d'une entente avec Shannex pour la construction de 240 lits de foyer de soins à Miramichi
Septembre 2017	Entente signée avec Shannex pour la construction de 240 lits de foyer de soins à Miramichi
Octobre 2019	Les résidents déménagent du foyer Mount St. Joseph à Losier Hall, un nouvel établissement
Novembre 2019-octobre 2020	La province continue à payer les dépenses de fonctionnement du foyer Mount St. Joseph (1,2 million de dollars en date d'octobre 2020)
Janvier 2020	La province règle les prêts de Mount St. Joseph, d'une valeur de 6,4 millions de dollars
Juin 2020	Les résidents déménagent du Miramichi Senior Citizens Home à Bridgeview Hall, un nouvel établissement

Source : Tableau créé par le VGNB d'après les informations du ministère du Développement social.

Annonce du Plan pour les foyers de soins 2018-2023 en février 2018

4.30 En février 2018, le gouvernement a annoncé un nouveau plan, soit le Plan pour les foyers de soins 2018-2023, en vertu duquel seraient ajoutés 619 lits en foyer de soins et 407 lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire. Selon le Ministère, le nombre de nouveaux lits devait répondre à environ 75 % des besoins prévus en lits, étant

donné le travail qui se poursuit sur les initiatives D'abord chez soi⁴, qui devrait réduire les besoins.

Retard d'au moins deux ans dans l'ajout des nouveaux lits prévus dans le Plan pour les foyers de soins 2018-2023

4.31 Selon le plan, les contrats pour tous les nouveaux lits et lits de remplacement devaient faire l'objet d'un processus d'appel d'offres au plus tard en mars 2020, et les installations devaient commencer à ouvrir durant l'exercice 2021-2022. Nous avons constaté que seulement 4 lits ont été ajoutés dans un établissement existant et qu'un appel d'offres avait été lancé pour 120 nouveaux lits et 190 lits de remplacement dans les régions de Saint John et de Moncton en date de novembre 2020. Cela signifie que les nouveaux lits prévus dans le plan pourraient seulement être prêts à compter de 2023-2024 plutôt qu'en 2021-2022, comme le prévoyait la Phase 1.

Plan pour foyer de soins de 60 lits dans la vallée du Haut-Saint-Jean suspendu

4.32 En ce qui concerne les 60 nouveaux lits prévus dans la région de la vallée du Haut-Saint-Jean durant la Phase 1 du plan, il a été demandé au Ministère en juin 2019 de fournir au gouvernement des renseignements démographiques relativement au besoin d'un nouveau foyer de soins de 60 lits dans la région. Le Ministère a déclaré que des discussions informelles avaient eu lieu, à la suite desquelles les lits ont été suspendus pour ce plan, mais qu'ils pourraient être considérés dans le prochain plan.

Selon le Ministère, les retards dans les appels d'offres s'expliquent par le roulement de personnel et des priorités concurrentes

4.33 La pièce 4.12 montre les progrès réalisés par la province dans l'ajout ou le remplacement de lits en comparaison du Plan pour les foyers de soins 2018-2023. Comme on le voit dans la pièce, le plan est en retard d'au moins deux ans, puisque les lits de la phase 1 devaient faire l'objet d'un appel d'offres au plus tard à la fin de décembre 2018, mais que seulement une partie l'avait été en date de novembre 2020. Selon le Ministère, les retards dans les appels d'offres s'expliquent par le roulement de personnel et des priorités concurrentes au Ministère. Par exemple, trois personnes

⁴ La stratégie D'abord chez soi est un plan triennal visant à améliorer le vieillissement en santé et les soins pour tous les aînés du Nouveau-Brunswick. La stratégie suppose une transition du modèle de soins en foyer vers un modèle davantage axé sur la santé, le vieillissement actif, et les soins à domicile et communautaires qui intègre l'ensemble des secteurs et des services. (D'abord chez soi, province du Nouveau-Brunswick)

différentes ont occupé un rôle de cadre clé au Ministère au cours des cinq dernières années.

Pièce 4.12 - Progrès réels comparativement au Plan pour les foyers de soins 2018-2023

Progrès réels comparativement au Plan pour les foyers de soins 2018-2023		
Type de lits	Prévisions	Résultats réels
Phase 1 (appel d'offres planifiés pour l'année civile 2018)		
Nouveaux lits de foyer de soins*	Ajout de 199 lits	4 lits ouverts Appel d'offres pour 120 lits** 60 lits suspendus 15 lits annulés
Remplacement de lits de foyer de soins***	Remplacement de 180 lits	Appel d'offres pour 190 lits****
Nouveaux lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire	Ajout de 231 lits	Contrat accordé pour 150 lits en date d'août 2020
Phase 2 (appel d'offres planifiés pour l'exercice 2018-2019)		
Nouveaux lits de foyer de soins*	Ajout de 240 lits	0 appel d'offres
Remplacement de lits de foyer de soins***	Remplacement de 272 lits	0 appel d'offres
Nouveaux lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire	Ajout de 90 lits	0 appel d'offres
Lits de remplacement pour personnes atteintes de troubles de la mémoire	Remplacement de 18 lits	0 appel d'offres
Phase 3 (appel d'offres planifiés pour l'exercice 2019-2020)		
Nouveaux lits de foyer de soins*	Ajout de 180 lits	0 appel d'offres
Nouveaux lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire	Ajout de 86 lits	0 appel d'offres

*Comprend de nouveaux établissements et l'ajout de nouveaux lits dans des établissements existants.

**Appel d'offres pour 120 nouveaux lits en date de novembre 2020.

***Non compris dans la version publique du plan.

****Demande de propositions publiée pour 190 lits en novembre 2020.

Source : Tableau créé par le VGNB d'après les informations du ministère du Développement social.

Des retards importants persistent – le système ne réussit pas à répondre à la demande de capacité en foyer de soins

4.34 On ne voit toujours pas très bien comment la province prévoit répondre à la demande de capacité en foyer de soins vu les retards dans la mise en œuvre du plan actuel ainsi que du plan précédent. Le fait de ne pas fournir les services dont ont besoin les personnes âgées entraînera une crise, et en particulier :

- une grave pénurie de de placements disponibles;
- une pression grandissante sur les hôpitaux et les coûts connexes;
- des soins inadéquats pour un nombre croissant de personnes âgées vulnérables.

Recommandation

4.35 Nous recommandons que le ministère du Développement social examine le Plan pour les foyers de soins 2018-2023 afin de s'assurer que les cibles sont claires, réalistes et atteignables et que les ressources sont adéquates pour obtenir les résultats escomptés en temps opportun.

Le gouvernement doit évaluer les coûts réels et la qualité du service des différents modèles de foyers de soins

Nous avons recommandé que le Ministère évalue l'avantage économique du modèle public-privé de foyers de soins

4.36 Nous avons recommandé dans notre rapport de 2016 que :

le ministère du Développement social évalue s'il y a un avantage économique à fournir des lits en foyers de soins selon le modèle public-privé par rapport au modèle traditionnel.

4.37 Dans sa réponse à notre recommandation, le Ministère avait déclaré ceci : « [Traduction.] *En vertu d'un modèle de rémunération des services, un promoteur du secteur privé est responsable de la conception, de la construction, du financement et de l'exploitation du foyer de soins et il en est propriétaire. Ce modèle ne prévoit aucun engagement à acheter l'immeuble à la fin de la période de l'entente de services. Le modèle de rémunération des services s'est avéré efficient, car il transfère le risque du gouvernement au secteur privé et se traduit par des économies de coûts et des délais plus courts. Cette méthode a fait l'objet d'un examen détaillé avec l'Unité de diversification des modes de prestation des services (DMPS) du ministère des Finances et du Conseil du Trésor. Cet examen visait à faire en sorte que le gouvernement dispose de renseignements solides pour prendre des décisions fondées sur des données probantes* ».

4.38 Pour effectuer un suivi de l'état de la mise en œuvre de notre recommandation, nous avons examiné l'analyse financière effectuée par l'Unité de diversification des modes de prestation des services (DMPS) du ministère des Finances et du Conseil du Trésor. L'unité est maintenant appelée Services consultatifs de la DMPS. L'analyse visait à soutenir la décision prise par le gouvernement de remplacer deux foyers de soins à Miramichi.

Comparaison requise des coûts réels et de la qualité du service des différents modèles de foyers de soins

4.39 Nous avons constaté que les coûts projetés de différents modèles de foyers de soins ont été comparés pour la décision relative à Miramichi. Cette analyse financière représentait une amélioration du processus décisionnel pour choisir un modèle de prestation de services en foyer de soins pour le scénario en question. Cependant, le ministère du Développement social doit comparer les coûts réels et la qualité du service fourni pour déterminer si l'avantage économique de lancer des appels d'offres auprès de promoteurs à but lucratif est meilleur que pour le modèle traditionnel (opéré par un organisme à but non lucratif). Par conséquent, tant qu'une telle comparaison n'aura pas eu lieu, nous considérons que la recommandation de 2016 n'est pas mise en œuvre.

L'analyse de Finances et Conseil du Trésor (FCT) prévoyait que le modèle de foyers de soins choisi pour Miramichi coûterait moins cher

4.40 En novembre 2015, le ministère des Finances et du Conseil du Trésor (FCT) a entrepris une analyse de différents modèles de prestation de services de foyers de soins en vue de la construction de 240 nouveaux lits de foyer de soins afin de remplacer deux établissements plus vieux à Miramichi. L'analyse a comparé six différents modèles, qui ont ensuite été ramenés à deux.

- Modèle d'appel d'offre où un promoteur à but lucratif serait responsable de la conception, de la construction, de l'entretien et de l'exploitation du foyer de soins et en est propriétaire (aussi appelé rémunération des services), de même qu'embaucher les employés des anciens foyers;
- Modèle traditionnel opéré par un conseil d'administration à but non lucratif.

Le rapport final, daté d'août 2017, appuyait le modèle retenu. Le rapport prévoyait que le modèle d'appel d'offres où le promoteur embaucherait le personnel des anciens foyers coûterait moins cher. Shannex Inc. est le promoteur qui a été sélectionné pour le contrat à l'issue d'un processus d'appel d'offres.

La méthodologie et les principales hypothèses et données de FCT semblaient raisonnables

4.41 Bien que le gouvernement ait effectué des analyses de modèles de foyers de soins par le passé, l'analyse de FCT était plus approfondie. Notre travail a consisté à évaluer le caractère raisonnable de l'approche et des principales hypothèses et données utilisées dans l'analyse de FCT. Dans l'ensemble, nous avons conclu que la documentation du processus suivi par FCT était inadéquate, mais que la

méthodologie et les principales hypothèses et données utilisées semblaient raisonnables. Il est important de souligner que la qualité des soins des différents modèles de prestation n'a pas été évaluée. Nous avons l'intention d'effectuer un audit futur portant sur cet aspect au sein du ministère du Développement social.

FCT a fait appel à des experts de l'industrie et obtenu la participation de parties prenantes clés

4.42 FCT a fait appel à des experts de l'industrie pour animer les ateliers sur les risques et élaborer le modèle financier utilisé dans l'analyse. L'équipe a également utilisé des données provenant de diverses sources et consulté le ministère du Développement social, de même que d'autres parties prenantes clés.

Documentation inadéquate du processus suivi

4.43 Cependant, nous avons constaté que la documentation des sources des données utilisées dans l'analyse ainsi que du processus global suivi était inadéquate. Par exemple, FCT n'a pas pu trouver la source du coût par pied carré utilisé pour estimer le coût du cycle de vie du bâtiment. Même si l'incidence sur le résultat final de l'analyse ne serait pas très importante, la documentation appropriée de toutes les sources d'information améliorerait la fiabilité de l'analyse. Nous nous attendions à voir des documents sur les tests effectués sur le modèle, les responsables des tests et les résultats des tests sur le modèle. Selon FCT, les documents financiers du modèle ont fait l'objet d'un examen, mais cet examen n'a pas été consigné. Bien que l'équipe semble avoir suivi les procédures opérationnelles lors de l'analyse, nous avons trouvé une insuffisance de documentation démontrant l'adhérence aux procédures.

4.44 Par ailleurs, nous avons constaté que de nombreuses feuilles de calcul n'étaient pas liées, ce qui a nui à l'efficacité du processus de modélisation financière et accru le risque d'erreurs dans les codes fixes. En regroupant les feuilles de calcul sous un moins grand nombre de modèles, on améliorerait le processus et la circulation de l'information. Bien qu'il soit approprié d'utiliser ces modèles comme références lors de futurs projets, un nouveau modèle financier devrait être créé à partir d'un fichier-modèle pour chaque nouveau projet de façon à garantir l'indépendance de l'analyse par rapport aux données d'analyses antérieures.

Recommandations

4.45 Nous recommandons que le ministère des Finances et du Conseil du Trésor révise les procédures opérationnelles des Services consultatifs de la DMPS pour y inclure des normes officielles pour la documentation des modèles financiers et autres analyses effectuées par l'unité. Les procédures devraient, au minimum, exiger la conservation des documents relatifs aux aspects suivants :

- les rôles et responsabilités des personnes participant à l'analyse;
- toutes les sources des données et des hypothèses utilisées;
- l'examen des modèles financiers;
- la conformité aux procédures opérationnelles.

4.46 Nous continuons à recommander que le ministère du Développement social évalue s'il y a un avantage économique à fournir des lits de foyer de soins selon le modèle opéré par un organisme à but lucratif par rapport au modèle traditionnel. Cette évaluation devrait comporter une comparaison des coûts réels et de la qualité du service.

Absence d'un plan de mise en œuvre pour la stratégie sur le vieillissement

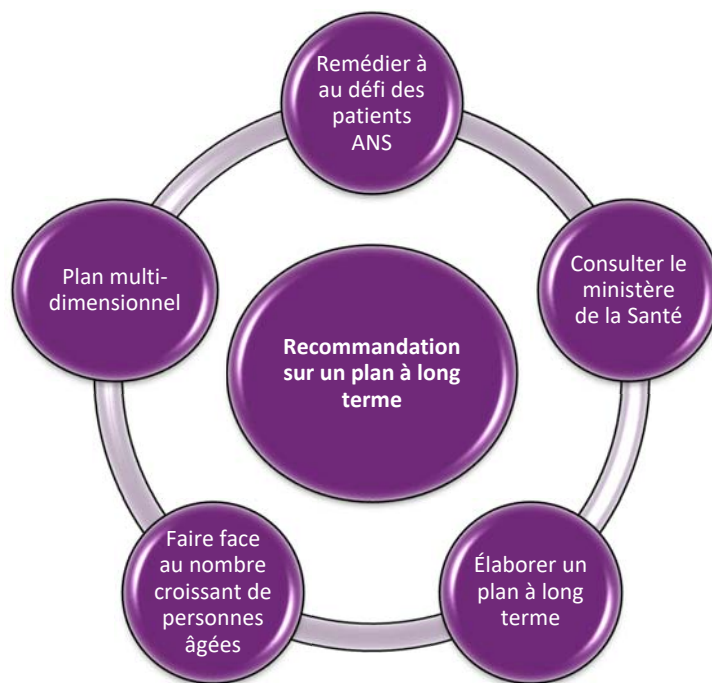
En 2016, nous avons recommandé que le Ministère élabore un plan à long terme pour assurer des services durables aux personnes âgées

4.47 Nous avons recommandé dans notre rapport de 2016 que :

le ministère du Développement social, en consultation avec le ministère de la Santé, élabore un plan global à long terme afin de s'assurer que la province peut continuer à fournir des services durables aux personnes âgées du Nouveau-Brunswick.

4.48 La recommandation contient plusieurs éléments, comme l'illustre la pièce 4.13.

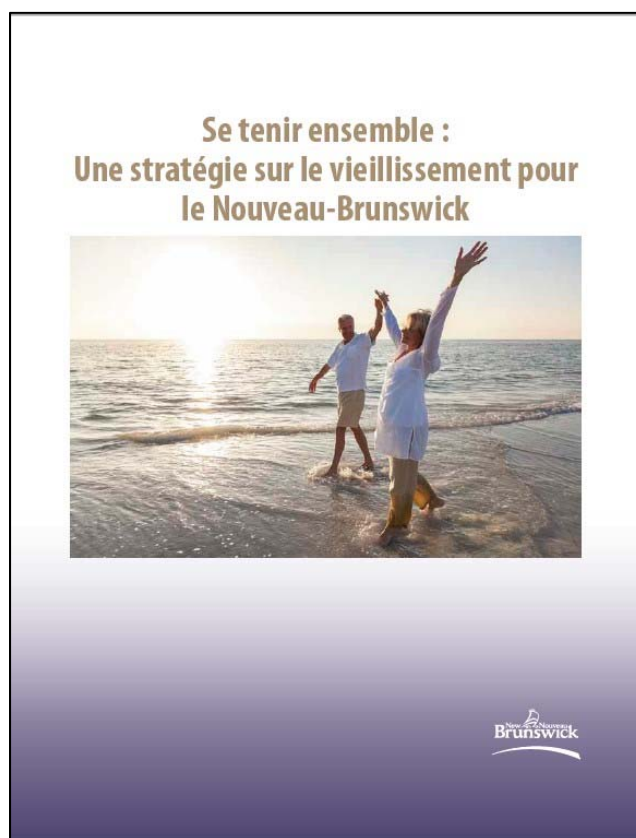
Pièce 4.13 - Éléments de la recommandation du VGNB sur un plan à long terme



Source : Tableau créé par le VGNB d'après les informations du rapport de 2016 de la vérificatrice générale, volume I, chapitre 2

4.49 Dans sa réponse à notre recommandation, le Ministère a renvoyé à la stratégie sur le vieillissement sur 10 ans publiée en janvier 2017 intitulée *Se tenir ensemble : Une*

stratégie sur le vieillissement pour le Nouveau-Brunswick. Comme nous considérons que les plans pour les foyers de soins font partie du plan à long terme de la province visant à fournir des services durables aux personnes âgées, nous abordons également cet aspect dans le présent chapitre.



Source de l'image : Site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick

Création d'un secrétariat sur le vieillissement pour effectuer le suivi des mesures énoncées dans la stratégie sur le vieillissement

4.50 La stratégie sur le vieillissement a été créée en vertu de la *Loi sur le vieillissement en santé et les soins de longue durée*. Cette loi prévoit également la création d'une table ronde coprésidée par les sous-ministres de la Santé et du Développement social, ainsi que d'un secrétariat sur le vieillissement, dont le mandat est notamment d'effectuer le suivi des mesures prises dans le cadre de la stratégie, de fournir de l'information à la table ronde, d'adresser des recommandations au ministre et de faire de la recherche.

Conseil sur le vieillissement créé pour orienter l'élaboration de la stratégie sur le

4.51 Le Conseil sur le vieillissement, dont les membres ont été nommés par le premier ministre, était formé de 17 personnes du Nouveau-Brunswick qui travaillaient auprès de diverses parties prenantes. Le Conseil sur le

vieillissement

vieillissement a été mis sur pied « pour orienter l'élaboration d'une stratégie sur le vieillissement et aborder la viabilité à court terme (de un à trois ans) et l'évolution de la transformation à long terme (10 ans et plus) ».

Le ministère du Développement social a collaboré avec le ministère de la Santé à l'élaboration de la stratégie sur le vieillissement, donnant ainsi suite à des éléments de notre recommandation

4.52 Le ministère du Développement social a collaboré avec le ministère de la Santé durant l'élaboration de la Stratégie sur le vieillissement pour le Nouveau-Brunswick. La stratégie contient de bonnes idées pour faire face aux défis actuels et futurs que présentent le soutien et les soins pour les personnes âgées du Nouveau-Brunswick. Le ministère de la Santé, parmi d'autres parties prenantes, a été consulté au sujet de l'élaboration de la stratégie. Par conséquent, nous avons conclu que des éléments de notre recommandation de 2016 concernant l'élaboration d'un plan à long terme et la consultation du ministère de la Santé avaient été réalisés. D'autres aspects de la recommandation ne sont toujours pas résolus, ce dont nous discutons ci-dessous.

4.53 La stratégie sur le vieillissement est inscrite dans la loi, conformément à l'article 2 de la *Loi sur le vieillissement en santé et les soins de longue durée* :

Stratégie provinciale – principe

2 La stratégie provinciale part du principe que le vieillissement en santé est l'expérience positive de toute une vie et que les Néo-Brunswickois :

- a) respectent, reconnaissent et apprécient le rôle qu'exercent les aînés au sein des familles, des collectivités et de la société;*
- b) encouragent les collectivités-amies des aînés qui, en plus d'accepter d'emblée les contributions des aînés, célèbrent la diversité culturelle, surmontent l'âgisme et réduisent les iniquités;*
- c) comprennent que de nombreux déterminants influent sur la santé mentale, sociale, spirituelle et physique et assument la responsabilité de subvenir aussi bien à leurs propres besoins qu'à ceux de leurs concitoyens à mesure qu'ils vieillissent;*
- d) méritent de recevoir des soins et des services d'appui centrés sur la personne de grande qualité, abordables et efficaces qui favorisent une culture de mieux-être, de*

responsabilité, d'autonomie et de qualité de vie élevée pour tous les aînés.

4.54 La stratégie identifie trois buts de haut niveau, chacun appuyé par quatre initiatives générales et un certain nombre de mesures à prendre, comme le montre la pièce 4.14.

Pièce 4.14 - Cadre de la stratégie sur le vieillissement



Source : *Se tenir ensemble : Une stratégie sur le vieillissement pour le Nouveau-Brunswick*, janvier 2017, ministère du Développement social

4.55 Notre travail a consisté à examiner la stratégie sur le vieillissement, à faire des entrevues avec les responsables de sa mise en œuvre, à obtenir des informations sur la surveillance et l'examen des progrès et à examiner l'état d'achèvement d'un échantillon de mesures énoncées.

La stratégie sur le vieillissement est multidimensionnelle

4.56 Nous avons constaté que la stratégie sur le vieillissement est multidimensionnelle et qu'elle aborde des enjeux plus généraux du vieillissement. L'exploration des initiatives D'abord chez soi et l'inclusion d'idées novatrices comme la création d'une trousse destinée aux proches

aidants dans la stratégie sur le vieillissement montre qu'une attention a été portée à l'examen de solutions qui vont au-delà de la simple augmentation du nombre de lits de foyer de soins.

4.57 La stratégie sur le vieillissement propose de nombreuses idées novatrices visant à améliorer l'expérience du vieillissement au Nouveau-Brunswick. Par exemple, en ce qui concerne les initiatives D'abord chez soi, on propose de créer des programmes communautaires abordables qui offrent une aide aux aînés sous la forme de réparations au domicile, d'entretien du gazon et de déneigement pour les aider à vivre chez eux plus longtemps. Le Ministère s'est également associé à l'Agence de la santé publique du Canada pour soutenir des initiatives de recherche en vertu du Projet pilote sur les aînés en santé. Nous avons toutefois relevé d'importants problèmes relativement à la mise en œuvre de la stratégie, ce que nous abordons ci-dessous.

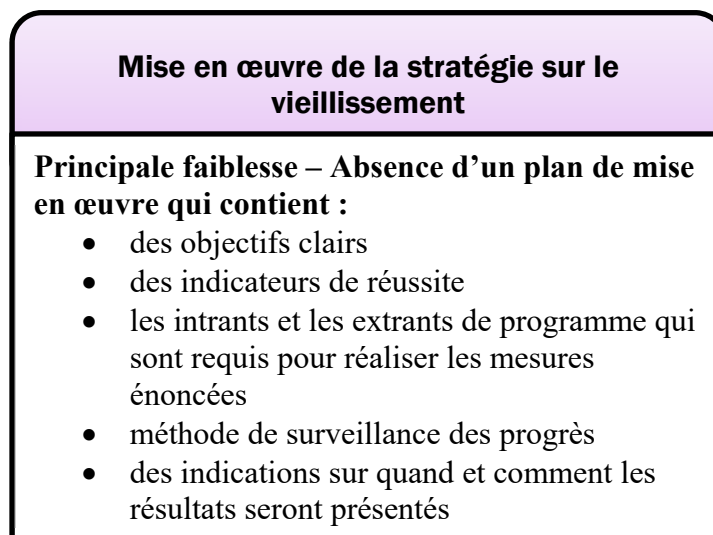
Aucun objectif fixé sur la question des services à fournir à un nombre croissant de personnes âgées

4.58 La stratégie sur le vieillissement n'aborde pas directement l'accès à des soins adéquats pour un nombre croissant de personnes âgées. L'initiative 2 sous le but 3 de la stratégie, *Accès aux soins et aux services*, mentionne que l'accès doit être accru, mais le Ministère n'a pas fixé d'objectifs pour cette initiative. Par conséquent, il n'est pas clair si la province sera en mesure de fournir des services durables à une population vieillissante de plus en plus nombreuse.

Pas de plan de mise en œuvre pour la stratégie sur le vieillissement

4.59 On peut lire dans la stratégie sur le vieillissement que « *la stratégie sera appuyée par un plan de mise en œuvre qui établira l'ordre de priorité des mesures, et identifiera les indicateurs et [confiera] la responsabilité de l'exécution* ». Nous avons constaté que le Ministère n'a pas préparé de plan de mise en œuvre, ce qui est la principale faiblesse de la mise en œuvre de la stratégie, comme le montre la pièce 4.15.

Pièce 4.15 - Mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement : principale faiblesse



Source : Graphique préparé par le VGNB

Les buts de haut niveau ne sont pas assortis d’objectifs précis

4.60 La stratégie sur le vieillissement est de très haut niveau, car elle vise à offrir des recommandations générales. Cependant, le Ministère n’a pas élaboré d’objectifs précis qui appuient la réalisation de chaque recommandation. Par exemple, « *Encourager les aînés à devenir membres d’organisations sans but lucratif* » est l’une des mesures de la stratégie sur le vieillissement, mais le Ministère n’a pas préparé de plan précis pour donner suite à cette mesure générale, ce qui fait qu’il est difficile pour le Ministère d’évaluer l’achèvement de mesures en particulier.

Structure de gouvernance de la stratégie sur le vieillissement en suspens, personnel du secrétariat réaffecté à des programmes liés à la COVID-19

4.61 Le Ministère produit des rapports d’étape deux fois par année au sujet des progrès réalisés sur des mesures précises de la stratégie sur le vieillissement. Ces rapports sont fondés sur les mises à jour reçues par le secrétariat sur le vieillissement des responsables de divers ministères et organismes. Les rapports ont été fournis à la table ronde, qui se réunit deux fois par année. La dernière réunion a eu lieu en novembre 2019. Selon le Ministère, on a jugé que la table ronde n’était pas efficace, et une analyse de la présentation des résultats et de la structure de gouvernance de la stratégie a été lancée au début de 2020, mais elle a toutefois été mise en pause en raison de la COVID-19. De plus, le personnel du secrétariat a été réaffecté à des programmes liés à la COVID-19.

**Surveillance et
évaluation inadéquates
de la mise en œuvre de
la stratégie sur le
vieillissement**

4.62 Nous nous attendions à ce que des indicateurs de rendement soient établis pour chaque mesure afin de surveiller le degré de mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement. Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas élaboré de tels indicateurs, ce qui fait obstacle à une évaluation exacte des progrès accomplis pour chaque mesure et par rapport à l'atteinte en général des buts de la stratégie sur le vieillissement.

**Rapports du Ministère
sur la mise en œuvre de
la stratégie inexacts**

4.63 Nous avons relevé plusieurs cas où les progrès rapportés sur l'état des mesures énoncées étaient inexacts. Certaines mesures étaient qualifiées d'« achevées » alors que les gestes posés ne répondaient pas entièrement à la recommandation, ou qu'aucune documentation ne prouvait leur achèvement. Des exemples de tels cas sont décrits dans les paragraphes suivants.

**Mesures partiellement
mises en œuvre
indiquées comme étant
« achevées »**

4.64 Le Ministère considère la mesure suivante comme étant achevée :

Réviser les mesures législatives et les normes relatives aux soins de longue durée et créer une nouvelle Loi sur les soins de longue durée en collaboration avec les intervenants et les citoyens.

4.65 La mesure énumère les 12 éléments essentiels qui devraient être abordés dans la loi, dont :

- la qualité des soins et des services de soutien et l'accès à ceux-ci;
- les inspections, la conformité et la mise en application;
- la gouvernance des fournisseurs de soins de longue durée à but non lucratif, y compris les exigences minimales relatives à la compétence et au rendement du conseil d'administration;
- la prévention et le signalement des abus et de la négligence;
- la sélection et la formation du personnel et des bénévoles.

4.66 L'état d'avancement de la mesure en question renvoie à la création de la *Loi sur le vieillissement en santé et les soins de longue durée* et précise qu'un examen de la *Loi sur les foyers de soins* et de la *Loi sur les services à la famille*

est en cours pour donner suite aux préoccupations entourant les dispositions désuètes de ces lois. La *Loi sur le vieillissement en santé et les soins de longue durée* établit des exigences visant l'élaboration et la surveillance de la stratégie sur le vieillissement, mais elle n'aborde pas les éléments clés énumérés pour la mesure. De plus, l'état d'avancement ne mentionne pas la révision des normes, qui fait partie de cette mesure. Nous avons conclu que cette mesure n'était pas achevée.

4.67 Le Ministère considère aussi la mesure suivante comme étant achevée :

Améliorer le processus d'inspection des établissements de soins de longue durée pour s'assurer que les aînés qui y résident jouissent de la meilleure qualité de vie possible.

4.68 Cependant, nous avons constaté que l'état d'avancement renvoie à des dispositions qui n'étaient pas achevées, comme la communication future à l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) de données provenant d'un outil d'évaluation des résidents. De plus, l'état d'avancement mentionne seulement les foyers de soins, mais non les autres établissements de soins de longue durée comme les foyers de soins spéciaux. À la lumière de l'état d'avancement, cette mesure ne semble pas achevée.

Absence d'indicateurs pour évaluer les progrès

4.69 L'une des mesures de la stratégie sur le vieillissement est « *Devenir le chef de file au Canada de l'innovation sociale relative au vieillissement* ». Nous n'avons constaté qu'aucun indicateur n'avait été créé pour évaluer l'atteinte de cet objectif, mais le Ministère a indiqué que cette mesure était achevée. De plus, le Ministère considère qu'il s'agit d'un « objectif ambitieux ». Voilà un autre exemple d'inexactitude dans l'état d'avancement indiqué par le Ministère.

Aucun document à l'appui d'une mesure indiquée comme étant achevée

4.70 Une autre recommandation se lisait comme suit : « *Appuyer l'amélioration et la mise en œuvre de la politique provinciale sur le mieux-être dans l'ensemble du gouvernement, en mettant l'accent sur l'obésité et vivre sans tabac* ». Cette mesure est considérée comme étant achevée, et l'état d'avancement indique que la Direction du mieux-être de Développement social et le Bureau du médecin-hygiéniste en chef ont travaillé en collaboration avec d'autres ministères pour déterminer et mettre en œuvre des mesures stratégiques visant la réduction de l'obésité et

du tabagisme. Toutefois, le Ministère n'a pas pu nous fournir de documents à l'appui de ces mesures stratégiques.

4.71 En l'absence d'un plan de mise en œuvre, d'objectifs précis et de cibles de rendement, le Ministère ne pourra pas effectuer une évaluation appropriée de la mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement.

4.72 Le Ministère nous a informés qu'il avait commencé à prendre des mesures pour mettre en œuvre des initiatives plus concrètes à compter d'août 2020 en collaboration avec le ministère de la Santé, et les équipes du projet avaient commencé à travailler sur plusieurs projets s'inscrivant dans une vision de « vieillissement chez soi ». Certains des projets sont directement liés ou répondent en partie à des mesures énoncées dans la stratégie sur le vieillissement. Bien que nous nous attendions à ce que les progrès de la stratégie sur le vieillissement soient bien avancés trois ans après sa création, nous considérons qu'il s'agit d'une étape positive dans l'établissement de cibles et l'évaluation des progrès.

Recommandations

4.73 Nous recommandons que le ministère du Développement social élabore, en collaboration avec les parties prenantes pertinentes, des indicateurs de rendement assortis de cibles précises pour chaque mesure énoncée dans la stratégie sur le vieillissement.

4.74 Nous recommandons que le ministère du Développement social mette au point un processus officiel pour surveiller les mesures énoncées dans la stratégie sur le vieillissement et vérifier leur mise en œuvre.

Peu de rapports publics sur les progrès

Nous avons recommandé dans notre rapport de 2016 d'améliorer les rapports au public

4.75 Nous avons recommandé dans notre rapport de 2016 que :

le ministère du Développement social rende publics les mesures et les résultats des initiatives actuelles et futures dans le cadre du plan global à long terme.

4.76 Nous avons formulé cette recommandation en 2016 parce que nous avons constaté que le Ministère ne communiquait pas au public les résultats et l'état global de la mise en œuvre de la stratégie triennale *D'abord chez soi*.

4.77 Bien que la réponse du Ministère à notre recommandation concerne uniquement la stratégie sur le vieillissement, nous considérons que les plans pour les foyers de soins font partie du plan à long terme de la province visant à fournir des services durables aux personnes âgées. Par conséquent, nous avons évalué dans quelle mesure étaient rendus publics les résultats aussi bien de la stratégie sur le vieillissement que des plans pour les foyers de soins.

4.78 Nous avons examiné les rapports annuels du Ministère ainsi que les communiqués de presse pertinents afin de déterminer si ces documents :

- offrent suffisamment d'informations pour permettre au lecteur d'évaluer correctement le rendement;
- offrent de l'information sur la pertinence des initiatives;
- offrent de l'information sur les mesures et les initiatives futures envisagées et les avantages prévus.

Le rapport annuel du Ministère présente uniquement le pourcentage de mesures de la stratégie sur le vieillissement réalisées, sans préciser lesquelles

4.79 Conformément à la *Loi sur le vieillissement en santé et les soins de longue durée*, le Ministère doit faire rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement :

4(1) Le ministre établit un rapport annuel indiquant :

a) les progrès réalisés l'année précédente dans la mise en œuvre de la stratégie provinciale;

b) les priorités de l'année suivante concernant cette mise en œuvre.

Information sur la performance en lien avec la stratégie sur le vieillissement présentée en termes généraux et non mesurables

4.80 Dans sa réponse, le Ministère a déclaré avoir inclus les progrès réalisés sur la stratégie sur le vieillissement dans son rapport annuel de 2018-2019, conformément à la *Loi sur le vieillissement en santé et les soins de longue durée*. Toutefois, nous avons seulement trouvé dans le rapport annuel que « *Le Secrétariat du vieillissement a continué de superviser la mise en œuvre des mesures recommandées* », et les progrès suivants y sont mentionnés :

- 35 % des mesures ont été entièrement mises en place;
- 53 % en sont à l'étape de la planification ou de la mise en œuvre;
- 12 % sont considérées comme des initiatives à plus long terme.

Information présentée insuffisante pour que le lecteur puisse évaluer la performance

4.81 Comme aucun indicateur n'était fourni quant aux progrès d'initiatives ou de mesures précises énoncées dans la stratégie sur le vieillissement, nous avons conclu que l'information présentée était insuffisante pour que le lecteur puisse évaluer les résultats du ministère relativement à la mise en œuvre de la stratégie sur le vieillissement. Nous présentons dans l'annexe I une liste des mesures que le Ministère considérait comme étant achevées dans son rapport annuel 2018-2019.

Manque d'informations sur les progrès du Plan pour les foyers de soins 2018-2023

4.82 Nous avons trouvé très peu d'informations sur les progrès réalisés jusqu'à présent en lien avec le Plan pour les foyers de soins 2018-2023. Dans son rapport annuel de 2018-2019, le Ministère déclare que de nouvelles méthodes ont été analysées pour la construction de foyers de soins et que son processus de sélection a été lancé en juin 2018. Nous avons également constaté que les progrès comparativement au plan n'ont pas été présentés. Par exemple, le rapport mentionne le nombre de nouveaux lits pour personnes atteintes de troubles de la mémoire attribués dans certaines régions, mais sans fournir de comparaison avec le nombre de lits prévu. Nous avons remarqué qu'aucune information n'avait été rendue publique au sujet des progrès réalisés relativement au Plan pour les foyers de soins 2018-2023 depuis le rapport annuel de 2018-2019.

La communication d'informations sur les initiatives portant sur les patients ANS est inadéquate

4.83 Les patients qui nécessitent un autre niveau de soins (ANS) sont des personnes qui n'ont plus besoin de soins actifs, mais qui attendent d'être transférées dans un milieu qui convient mieux à leurs besoins.

4.84 L'une des mesures proposées dans la stratégie sur le vieillissement est la suivante : « *Offrir des soins plus appropriés, avec des normes minimales pour l'environnement et la formation du personnel* » aux personnes âgées ANS. Bien que diverses initiatives aient été prises pour remédier à la question des personnes âgées ANS, nous avons constaté que les rapports annuels du ministère du Développement social ne comportent aucune observation sur le travail effectué à cet égard. On peut lire dans le rapport annuel 2018-2019 du ministère de la Santé au sujet du pourcentage de journées d'hospitalisation en soins actifs de patients ANS que : « *Cette mesure n'a pas obtenu de bons résultats durant l'année en cours parce que le vieillissement de la population néo-brunswickoise fait en sorte qu'il est plus compliqué de réduire ce chiffre davantage* ». Même si le ministère de la Santé a déclaré avoir « *continué à collaborer avec le ministère du Développement social afin de diminuer les jours ANS, notamment en travaillant à l'initiative D'abord chez soi, qui permettra d'augmenter le nombre de personnes âgées recevant des services à domicile* », le rapport annuel de l'un et de l'autre ministère ne fournissait aucune information sur les mesures énoncées dans la stratégie sur le vieillissement.

Les rapports annuels n'expliquent pas les raisons de l'amélioration des résultats d'une année à l'autre

4.85 Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Ministère n'expose pas clairement ses buts, ses objectifs et ses indicateurs de rendement, contrairement aux exigences de la politique du GNB sur les rapports annuels. Par exemple, le Ministère indique que le pourcentage de personnes âgées qui reçoivent des soins en milieu communautaire a augmenté. En revanche, le rapport annuel n'explique pas comment ni pourquoi les résultats se sont améliorés par rapport à l'année précédente. Le rapport ne décrit pas ce qui a été fait différemment par rapport à l'année précédente pour obtenir un résultat différent; il ne fait que mentionner la poursuite de certains programmes et initiatives. Dans un autre exemple, le Ministère affirme que « *la mise en œuvre des initiatives dans le cadre de la stratégie D'abord chez soi s'est poursuivie dans l'ensemble de la province* » et énumère les programmes connexes sans donner de plus

amples précisions sur les activités réalisées durant la période couverte par le rapport.

***Les initiatives futures
sont présentées en
termes vagues***

4.86 Pour ce qui est des initiatives futures, les rapports annuels du Ministère présentent seulement le pourcentage de mesures contenues dans la stratégie sur le vieillissement sur lequel il travaillera. Aucun détail n'est fourni sur des initiatives individuelles, pas plus que sur les résultats précis à atteindre à une date donnée. Par exemple, dans le rapport annuel de 2018-2019, aucun détail n'est fourni sur les initiatives futures à part de futurs contrats pour des foyers de soins et de vagues déclarations sur d'autres initiatives, comme celle-ci : « *On continuera de mettre l'accent sur la mise en place des mesures qui aideront les aînés à demeurer chez eux et dans leur collectivité* ».

4.87 Nous avons conclu que notre recommandation de 2016 sur la présentation d'informations au public n'a pas été mise en œuvre.

Recommandation

4.88 Nous recommandons que le ministère du Développement social rende publics les résultats réels comparativement aux résultats escomptés ou attendus dans le cadre de la stratégie sur le vieillissement et du plan pour les foyers de soins. Les rapports devraient expliquer les écarts entre les plans et les résultats.

Annexe I – Mesures de la stratégie sur le vieillissement indiquées comme étant achevées

Le ministère du Développement social avait indiqué dans son rapport annuel de 2018-2019 qu'il avait mis en œuvre 35 % des mesures énoncées dans la stratégie sur le vieillissement. Les mesures que le Ministère considère comme étant achevées sont présentées ci-dessous. Comme il est expliqué dans le présent chapitre, notre travail nous a permis de relever dans cette liste des mesures qui n'étaient pas pleinement mises en œuvre, en plus du manque de pièces justificatives.

- Évaluation de la santé, du mieux-être et de la sécurité des logements des aînés – Un tel examen nécessite des mesures d'intervention bénévole précoce pour offrir des consultations à domicile aux aînés et à leurs aidants âgés de 65 ans et plus et fournir de l'information sur le mieux-être, la santé et les services sociaux qui contribueront à créer des milieux de vie sécuritaires et sains pour les aînés. En outre, les aînés admissibles peuvent demander une aide financière (jusqu'à concurrence de 1 500\$) pour de petites réparations à domicile.
- Services rapides de réhabilitation et de revalidation pour les aînés – Ces services fournissent aux aînés une réhabilitation intensive qui leur permet de se rétablir d'une maladie ou d'une blessure et de retourner plus rapidement chez eux après un séjour à l'hôpital. Après leur rétablissement, les services de revalidation peuvent aider les aînés à retrouver les compétences, la confiance et l'autonomie nécessaires pour bénéficier d'une bonne qualité de vie. Les services sont fournis grâce au Programme Extra-Mural, avec l'aide de services de soutien à domicile et de foyers de soins spéciaux désignés qui offrent des lits de réadaptation transitoires.
- Mener une campagne de sensibilisation du public visant à informer les aînés et leurs familles sur l'importance d'une planification financière précoce, d'une planification successorale et d'une préparation des testaments et des procurations; comment éviter les abus financiers, la préparation des directives préalables et autres aspects financiers.
- Concevoir des ressources et mettre en œuvre une campagne de marketing social visant à promouvoir une vie saine, un changement de mode de vie, le rôle de l'individu et de sa famille⁵.
- Identifier et combler les écarts dans les services communautaires actuels en investissant dans les initiatives de la Stratégie du mieux-être du Nouveau-Brunswick axées sur le mieux-être tout au long de la vie en mettant l'accent sur les aînés afin d'améliorer leur santé et leur qualité de vie.

⁵ La partie « autogestion d'affections chroniques » de cette mesure a été séparée pour former une mesure distincte qui n'est pas encore mise en œuvre.

Annexe I – Mesures de la stratégie sur le vieillissement indiquées comme étant achevées (suite)

- Mobiliser le secteur communautaire sans but lucratif afin d'améliorer les programmes de loisirs physiques destinés aux aînés en renforçant les possibilités de formation pour les animateurs en loisirs de manière à accroître la qualité et la quantité de ces programmes.
- Appuyer les programmes du plan de réduction de la pauvreté qui offrent des aliments sains et abordables aux aînés vulnérables.
- Envisager la possibilité d'établir une taxe sur la malbouffe et de verser les recettes perçues aux initiatives sur le vieillissement en santé.
- Développer des ressources, notamment une trousse destinée aux proches aidants, et soutenir ces derniers en leur offrant une formation.
- Créer des avantages pour les familles qui agissent en tant que proches aidants auprès de personnes âgées. Par exemple, encourager les employeurs à faire preuve de souplesse lorsque des employés doivent prodiguer des soins à un membre âgé de leur famille, ou envisager l'établissement d'un crédit d'impôt pour les proches aidants ou des avantages financiers.
- Accroître la sensibilisation et développer des initiatives visant à prévenir la violence conjugale et les abus envers les aînés.
- Promouvoir les opportunités intergénérationnelles permettant aux jeunes et aux aînés d'interagir et transmettre des histoires; afin d'apprendre les uns des autres; manifester une meilleure compréhension et une plus grande compassion concernant les différentes générations; et accroître la sensibilisation à l'égard de l'âgisme (ou de la discrimination envers une personne fondée sur l'âge). Un exemple d'initiative serait l'établissement d'un centre préscolaire à l'intérieur d'un foyer de soins.
- Mettre en œuvre le Programme de reconnaissance des collectivités amies des aînés qui est cautionné par l'Agence de la santé publique du Canada et l'Organisation mondiale de la santé (OMS), et harmoniser le financement aux municipalités et aux collectivités rurales avec les dimensions suivantes favorables aux aînés :
 - espaces extérieurs et bâtiments;
 - transport
 - logement;
 - participation sociale
 - respect et inclusion sociale;
 - participation communautaire et emploi;
 - communication et information;
 - services de santé et soutien communautaire.

Annexe I – Mesures de la stratégie sur le vieillissement indiquées comme étant achevées (suite)

- Travailler en collaboration avec le public, le secteur privé et le secteur communautaire sans but lucratif afin de créer des modèles novateurs de logements destinés aux aînés, y compris des habitations communautaires, des logements intergénérationnels, des quartiers favorables aux aînés et des suppléments au loyer transférables.
- Exiger que les infrastructures publiques, nouvelles ou rénovées, telles que les hôpitaux, les écoles, les routes, les trottoirs, les parcs et les sentiers, soient conçues à partir de normes qui les rendent favorables aux aînés.
- Réviser les mesures législatives et les normes relatives aux soins de longue durée et créer une nouvelle *Loi sur les soins de longue durée* en collaboration avec les intervenants et les citoyens. Voici certains des éléments essentiels qui devraient être traités dans la loi :
 - soins centrés sur la personne;
 - les droits des clients;
 - l'évaluation financière;
 - l'admissibilité, la quote-part et le congé;
 - la qualité des soins et des services de soutien et l'accès à ceux-ci;
 - les inspections, la conformité et la mise en application;
 - la gouvernance des fournisseurs de soins de longue durée sans but lucratif, y compris les exigences minimales relatives à la compétence et au rendement du conseil d'administration;
 - la prévention et le signalement des abus et de la négligence;
 - la sélection et la formation du personnel et des bénévoles;
 - la gestion des médicaments;
 - l'utilisation de contentions physiques et chimiques;
 - les services d'assistance personnelle.
- Améliorer le processus d'inspection des établissements de soins de longue durée pour s'assurer que les aînés qui y résident jouissent de la meilleure qualité de vie possible.
- Identifier et accélérer la mise en œuvre de solutions pour favoriser le partage des renseignements personnels entre les ministères et les fournisseurs de soins dans le continuum de soins et de soutien aux aînés. Par exemple, supprimer les obstacles législatifs actuels et définir le consentement implicite du cercle de soins.

Annexe I – Mesures de la stratégie sur le vieillissement indiquées comme étant achevées (suite)

- Appuyer l'amélioration et la mise en œuvre de la politique provinciale sur le mieux-être dans l'ensemble du gouvernement, en mettant l'accent sur l'obésité et vivre sans tabac.
- Mettre en œuvre la *Stratégie nationale pour la littératie financière*, qui comprendrait des initiatives pour :
 - Inciter les Néo-Brunswickois à faire une planification financière pour leur vieillesse;
 - Donner aux aînés les moyens de planifier et de gérer leurs affaires financières en appuyant des groupes bénévoles de conseillers financiers à la retraite qui assisteront à la prise des décisions en matière de gestion financière;
 - Améliorer la compréhension des prestations fédérales et provinciales pour les aînés et l'accès à celles-ci;
 - Offrir des outils pour lutter contre l'exploitation des aînés, comme ceux offerts par la Commission des services financiers et des services aux consommateurs du Nouveau-Brunswick.
- Accorder la priorité à l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA), programme fédéral-provincial conçu pour aider les travailleurs âgés sans emploi à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour trouver et conserver un nouvel emploi, ou à démarrer leur entreprise afin de contribuer à l'économie et à appuyer le *Plan de croissance économique du Nouveau-Brunswick*.
- Identifier, promouvoir et annoncer des programmes pour les aînés à faible revenu à l'intention des bénéficiaires du Supplément de revenu garanti dans les centres de Service Nouveau-Brunswick.
- Permettre et adopter une culture de recherche et d'innovation sociale sur le vieillissement en santé et le continuum de soins et de soutien aux aînés au Nouveau-Brunswick.
- Devenir le chef de file au Canada de l'innovation sociale relative au vieillissement, c'est-à-dire :
 - étudier des possibilités d'établissement de centres nationaux d'excellence;
 - améliorer la coordination de la recherche;
 - définir des priorités pour les solutions concernant le vieillissement;
 - partager les résultats de la recherche.

Annexe I – Mesures de la stratégie sur le vieillissement indiquées comme étant achevées (suite)

- Achever la mise en œuvre des systèmes électroniques d'information sur la santé suivants, et faciliter l'échange des renseignements qui y figurent afin d'aider la recherche touchant la santé de la population⁶ :
 - instrument d'évaluation inter-résident – établissements de soins de longue durée;
 - Système d'information sur les médicaments;
- Étudier en profondeur toutes les possibilités de faire avancer les objectifs du gouvernement intelligent afin d'appuyer la prestation de services efficaces aux aînés.
- Améliorer le processus d'évaluation des soins de longue durée pour que les aînés et leurs familles puissent accéder plus rapidement et plus facilement aux bons services, au bon moment et au bon endroit.
- Créer un programme de gestion de la liste d'attente pour améliorer l'accès aux services qui comprennent, mais non exclusivement, les suivants⁷ :
 - accès à l'équipement médical pour faciliter la mobilité dans les services à domicile;
 - modifications aux logements.
- Protéger les droits des citoyens à être traités équitablement et avec dignité et respect, peu importe leur âge, leur sexe, leur langue, leur origine ethnique, leur identité sexuelle, leur orientation sexuelle, leur situation financière ou leurs croyances religieuses (ou non-croyances) par la création d'un poste d'ombudsman pour les aînés.
- Évaluer et améliorer l'expérience des services aux aînés tout au long du continuum des soins aux aînés, notamment⁸ :
 - services de soutien à domicile.

⁶ Les éléments de cette mesure considérés comme incomplets ont été séparés de la mesure.

⁷ Les éléments de cette mesure considérés comme incomplets ont été séparés de la mesure.

⁸ Les éléments de cette mesure considérés comme incomplets ont été séparés de la mesure.

Annexe II – À propos du rapport

Ce chapitre d'assurance limitée a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. Notre responsabilité consistait à offrir une assurance limitée sur l'état des recommandations publiées dans le chapitre 2 du volume I du rapport de 2016 de la vérificatrice générale intitulé « Foyers de soins », tout en mettant l'Assemblée législative et le public à jour sur la situation en matière de capacité des foyers de soins de la province.

Tous les travaux dans le cadre cette mission ont été effectués selon un niveau d'assurance limité conformément à la Norme canadienne sur les missions d'assurance (NCMA) 3001 – Missions directes, établie par les comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) dans le Manuel CPA Canada – Assurance.

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

Dans la réalisation de nos travaux, nous avons respecté les règles sur l'indépendance et autres règles de déontologie définies dans le Code de déontologie des Comptables professionnels agréés du Nouveau-Brunswick et le Code de déontologie du Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Dans l'exécution de nos responsabilités dans le cadre de cette mission, nous avons obtenu de la direction :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet visé par la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence sur les constatations ou les conclusions;
- la confirmation que les constatations figurant dans le présent chapitre étaient fondées sur des faits.

Date du rapport :

Nous avons achevé notre examen le 2 février 2021 à Fredericton (Nouveau-Brunswick).

Chapitre 5

L'accès de la vérificatrice générale à Vestcor est considérablement limité

Contenu

Résumé.....	201
Tableau des constatations et observations clés	202
Recommandations et réponses.....	205
L'accès de la vérificatrice générale à l'information de Vestcor est considérablement limité.....	207
Pourquoi nous croyons que la <i>Loi sur le vérificateur général</i> confère le pouvoir d'auditer Vestcor à la vérificatrice générale.....	215
Problèmes relevés lorsque les législateurs ont examiné la nouvelle <i>Loi sur Vestcor</i>	222
Secteurs d'audit potentiels d'après notre examen des rapports annuels de Vestcor.....	233
Annexe I – Changements proposés à la <i>Loi sur le vérificateur général</i>	241
Annexe II – Sommaire de la correspondance.....	242
Annexe III – Sommaire des actifs gérés par Vestcor.....	246
Annexe IV – Extrait du compte-rendu de la rencontre du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé du 3 mai 2016.....	247
Annexe V – Sommaire des salaires et des primes versées par Vestcor (quatre dirigeants principaux et le chef des finances).....	248
Annexe VI – Total des primes annuelles versée.....	250



L'accès de la vérificatrice générale à Vestcor est considérablement limité

Rapport de la vérificatrice générale – Volume II, Chapitre 5 – 2020

Pourquoi est-ce important?

- En vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, la vérificatrice générale doit indiquer à l'Assemblée législative si elle reçoit ou non toute l'information nécessaire pour remplir son mandat.
- Vestcor a refusé et restreint l'accès de la vérificatrice générale à de l'information dont elle a besoin pour remplir son mandat.
- Avant 2016, la vérificatrice générale avait accès à toute l'information nécessaire pour auditer la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB), qui a précédé Vestcor; l'Assemblée législative exerçait de plus sur celle-ci une surveillance indépendante dont elle rendait compte au public.
- Depuis 2016, l'Assemblée législative ne surveille plus de façon indépendante et publiquement redevable plus de 18 milliards de dollars en fonds publics, dont 14 milliards provenant des deux plus importants régimes de retraite de la Province.

Conclusions générales

Vestcor et ses propriétaires croient que Vestcor n'est plus assujettie à la surveillance indépendante et publiquement redevable de l'Assemblée législative. Par conséquent, la vérificatrice générale recommande ce qui suit :

- que la *Loi sur le vérificateur général* soit modifiée pour donner à la vérificatrice générale un accès illimité à Vestcor
- que la *Loi sur Vestcor* soit modifiée pour exiger que Vestcor dépose des rapports annuels à l'Assemblée législative et comparaisse devant le Comité des comptes publics
- que les législateurs revoient ce que leur a dit la SGPNB/Vestcor au moment de la création de Vestcor

Nos constatations

Nous croyons que la *Loi sur le vérificateur général* s'applique à Vestcor

- **Aux fins d'audit de performance** : Vestcor est, fondamentalement, une entité auditable parce qu'elle fournit des services pour le compte de la Province et qu'elle bénéficie aussi d'un financement de celle-ci.
- **Aux fins d'audit financier** : La vérificatrice générale a le droit de consulter sans restriction les renseignements qui se rapportent à l'exercice de ses responsabilités, comme l'audit des états financiers de la Province, qui nécessite des renseignements de Vestcor.

Les rapports annuels de Vestcor suggèrent des aspects que la vérificatrice générale pourrait auditer si elle avait accès

- Le VGNB devrait jouir d'un accès illimité à l'information nécessaire pour auditer :
 - la performance de Vestcor dans sa gestion de plus de 18 milliards de dollars en fonds publics du Nouveau-Brunswick.
 - le caractère raisonnable du programme d'incitatifs de Vestcor, des dépenses d'exploitation et d'immobilisations et des divulgations dans le rapport annuel.
- Vestcor a versé plus de 30 millions de dollars en primes (paiements d'incitatifs) à ses employés depuis 2010, et ces primes ont augmenté de près de 500 % depuis 2010.
- Cinq dirigeants ont reçu près de 19 millions de dollars en paiements d'incitatifs et en salaires depuis 2014.
- Le programme d'incitatifs de Vestcor a été élargi à tous ses employés en 2018.

Ce qu'on a dit aux législateurs

Les législateurs ont :

- reçu des renseignements contradictoires sur le droit d'accès de la vérificatrice générale. Cet accès a été réduit considérablement.
- été avisés que Vestcor allait grandir pour inclure des régimes de retraite du secteur public hors province, mais quatre ans plus tard, l'entreprise compte seulement deux nouveaux clients, qui sont basés au Nouveau-Brunswick.

Tableau des constatations et observations clés

L'accès de la vérificatrice générale à l'information de Vestcor est considérablement limité

Paragraphe	Constatations et observations clés
	Vestcor et ses propriétaires sont en désaccord avec la vérificatrice générale au sujet de l'accès de la vérificatrice générale à Vestcor
5.1	<i>Nous informons l'Assemblée législative de nos préoccupations conformément à l'article 15(1)b) de la Loi sur le vérificateur général.</i>
5.2 et 5.6	<i>Des fonds du secteur public néobrunswickois totalisant 18 milliards de dollars ne sont plus soumis à la surveillance indépendante publiquement redevable de l'Assemblée législative ni aux audits de la vérificatrice générale, et des éléments cruciaux manquent dans la reddition de comptes de Vestcor.</i>
5.4	<i>Vestcor et ses propriétaires considèrent que la loi d'intérêt privé les visant réduit grandement l'accès de la vérificatrice générale comparativement à ce qu'il était lorsque les fonds étaient administrés par son ancêtre, la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick.</i>
5.7	<i>À notre avis, Vestcor est au fond une entité du secteur public et la vérificatrice générale devrait continuer d'avoir un accès illimité à ses dossiers afin de pouvoir effectuer des audits de performance et des procédures d'audit financier.</i>
	Section 1 : Pourquoi nous croyons que la Loi sur le vérificateur général confère le pouvoir d'auditer Vestcor à la vérificatrice générale
5.24	<i>À notre avis, Vestcor est un fournisseur de services au sens de la Loi sur le vérificateur général.</i>
5.27	<i>En 2020, Vestcor a reçu environ 400 millions de dollars en cotisations des régimes et a versé environ 715 millions de dollars en paiements aux pensionnés de deux régimes de retraite.</i>
5.29	<i>Nous croyons que Vestcor est un « bénéficiaire de financement » au sens de la Loi sur le vérificateur général.</i>
5.30	<i>Les deux plus importants régimes de retraite de la Province ont fourni 67 % des revenus de Vestcor en 2019.</i>
5.34	<i>Vestcor et ses propriétaires croient que la vérificatrice générale pourrait seulement réaliser des audits de performance sur une partie (environ 6 % ou 1,8 million de dollars) des sommes reçues de la Province.</i>
5.38	<i>Nous croyons que la Loi sur le vérificateur général donne à la vérificatrice générale un accès illimité pour réaliser des procédures d'audit financier, afin de vérifier la valeur des actifs des régimes de retraite.</i>

5.42	<i>Vestcor a évoqué des préoccupations en matière de confidentialité si un accès illimité est accordé à la vérificatrice générale.</i>
5.45	<i>Vestcor impose des conditions inacceptables à l'accès demandé pour auditer la valeur des actifs des régimes de retraite.</i>

	Section 2 : Problèmes relevés lors de l'examen de la Loi sur Vestcor
5.48	<i>La Loi sur Vestcor pourrait avoir des conséquences inattendues.</i>
5.50	<i>Les législateurs ont demandé si la vérificatrice générale avait été consultée sur les propositions contenues dans le projet de loi.</i>
5.52	<i>Les législateurs ont exprimé des inquiétudes quant à l'impact de la Loi sur Vestcor sur l'accès de la vérificatrice générale pour ses audits.</i>
5.53	<i>Les législateurs ont reçu des renseignements contradictoires quant au droit d'accès de la vérificatrice générale.</i>
5.55	<i>La clientèle de Vestcor n'a pas augmenté au rythme présenté aux législateurs</i>
5.63	<i>L'Assemblée législative pourrait continuer d'exercer une surveillance en demandant à Vestcor de comparaître devant le Comité des comptes publics.</i>
5.64	<i>La Loi sur Vestcor devrait être modifiée pour exiger que Vestcor dépose ses rapports annuels avec le greffier de l'Assemblée législative et compareisse devant le Comité des comptes publics.</i>
5.65	<i>Certains procédés de surveillance semblent contredire ce qu'on a dit aux législateurs</i>
5.66, 5.67 et 5.68	<i>Une certaine surveillance de Vestcor est assurée par les conseils des fiduciaires et d'autres entités, mais sans l'implication de l'Assemblée législative, il n'y a pas de reddition de comptes au public.</i>
5.69	<i>Vestcor peut choisir ce qu'elle rend public.</i>
	Section 3 : Secteurs d'audit potentiels d'après notre examen des rapports annuels de Vestcor
5.71	<i>La vérificatrice générale devrait avoir un accès illimité pour auditer la performance de Vestcor en ce qui a trait à la gestion de plus de 18 milliards de dollars de fonds du secteur public néobrunswickois.</i>
5.74	<i>Depuis 2010, la SGPNB/Vestcor ont versé plus de 30 millions de dollars en primes à leurs employés.</i>
5.75	<i>Les primes ont augmenté considérablement depuis la création de Vestcor.</i>
5.76 et 5.77	<i>La SGPNB et Vestcor ont versé 4,6 millions de dollars en primes à leur président et chef de la direction au cours des six dernières années.</i>
5.78	<i>La SGPNB/Vestcor ont versé au total 7,2 millions de dollars en primes à quatre autres dirigeants au cours des six dernières années.</i>
5.81	<i>Le programme d'incitatifs a été étendu à tous les employés en 2018.</i>

5.83	<i>Cinq dirigeants de la SGPNB/Vestcor ont reçu près de 19 millions de dollars en salaires et primes sur six ans (c'est-à-dire entre 2014 et 2019).</i>
5.86	<i>Étant donné que Vestcor met l'accent sur la prestation de services au secteur public, ses dépenses de fonctionnement devraient faire l'objet d'une surveillance et d'une reddition de compte publiques.</i>

	Pourquoi la vérificatrice générale devrait avoir accès à l'information nécessaire pour effectuer des audits de performance de Vestcor
5.60	<i>Un audit de la vérificatrice générale pourrait vérifier les mesures prises par Vestcor pour accroître sa clientèle du secteur public et d'en rendre compte.</i>
5.72	<i>Un audit de la vérificatrice générale pourrait confirmer au public que l'information présentée dans les rapports annuels de Vestcor est raisonnable.</i>
5.74	<i>Un audit de la vérificatrice générale pourrait permettre d'offrir au public un avis sur le caractère raisonnable de l'augmentation des primes aux employés, de l'ordre d'environ 500 % depuis 2010.</i>
5.80	<i>Un audit de la vérificatrice générale pourrait permettre d'éclairer le public sur la manière dont Vestcor établit les cibles de son programme d'incitatifs et le caractère raisonnable de ces cibles.</i>
5.82	<i>Un audit de la vérificatrice générale pourrait permettre d'offrir au public un avis sur le caractère raisonnable de la décision qui a étendu son programme d'incitatifs à tous les employés et sur les retombées financières de cette décision.</i>
5.85	<i>Un audit de la vérificatrice générale pourrait permettre d'offrir au public un avis sur le caractère raisonnable des renseignements concernant la rémunération divulgués dans le rapport annuel de Vestcor.</i>
5.88	<i>Un audit de la vérificatrice générale pourrait permettre d'offrir au public un avis sur le caractère raisonnable des dépenses d'exploitation et d'immobilisations de Vestcor.</i>

Recommandations et réponses

Recommandation	Réponse [Traduction]	Date cible pour la mise en œuvre
Nous recommandons que le ministre des Finances et du Conseil du Trésor :		
5.9 propose une modification de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> pour inclure Vestcor (et les entités connexes) dans les entités auditables, afin que la vérificatrice générale dispose d'un droit d'accès illimité pour effectuer des audits de performance et des audits financiers comme elle le juge nécessaire.	<i>Le ministère des Finances et du Conseil du Trésor travaillera en étroite collaboration avec la vérificatrice générale et Vestcor Inc. pour examiner les critères d'accès et déterminer s'il y a lieu de modifier la Loi.</i>	
5.10 en vertu de l'article 12 de la <i>Loi sur le vérificateur général</i>, demandent à la vérificatrice générale d'effectuer un audit de performance portant sur Vestcor (et les entités connexes) et demande à Vestcor de lui donner un accès illimité.	<i>Le ministère des Finances et du Conseil du Trésor déterminera si un audit de performance de Vestcor Inc. est nécessaire.</i>	
5.12 propose une modification de la <i>Loi sur Vestcor</i> pour exiger que Vestcor (et les entités connexes) à : • déposent un rapport annuel auprès du greffier de l'Assemblée législative; • comparaissent devant les comités de l'Assemblée législative.	<i>Le ministère des Finances et du Conseil du Trésor travaillera en étroite collaboration avec la vérificatrice générale et Vestcor Inc. pour déterminer s'il y a lieu de modifier la Loi.</i>	

Recommandation	Réponse [Traduction]	Date cible pour la mise en œuvre
Nous recommandons que le Comité des comptes publics :		
5.11 revoie ce que la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, le ministère des Ressources humaines et leurs représentants ont dit aux législateurs concernant : • l'accès de la vérificatrice générale à Vestcor; • la croissance de Vestcor au-delà des frontières du Nouveau-Brunswick; • l'exercice par la Province d'une surveillance indirecte des activités de Vestcor du fait des membres qu'elle nomme aux conseils des fiduciaires du Régime de retraite dans les services publics et du Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick.	<i>Le Bureau du greffier de l'Assemblée législative s'assurera que le comité des comptes publics est courant de la recommandation. Le comité, ou l'Assemblée législative dans son ensemble, a la responsabilité de déterminer si la recommandation sera mise en œuvre ou non.</i>	
5.13 inclue Vestcor (et les entités connexes) parmi les entités qui sont régulièrement appelées à comparaître devant le comité.	<i>Le Bureau du greffier de l'Assemblée législative s'assurera que le comité des comptes publics est courant de la recommandation. Le comité, ou l'Assemblée législative dans son ensemble, a la responsabilité de déterminer si la recommandation sera mise en œuvre ou non.</i>	

L'accès de la vérificatrice générale à l'information de Vestcor est considérablement limité

Nous informons l'Assemblée législative de nos préoccupations, conformément à l'article 15(1)b) de la Loi sur le vérificateur général

5.1 Le présent chapitre vise à informer l'Assemblée législative des *difficultés que nous avons rencontrées quand nous avons tenté d'avoir accès à l'information de Vestcor* dans le cadre de nos travaux visant les pratiques en matière de surveillance, de rémunération et d'avantages sociaux ainsi que de notre audit des états financiers de la Province. L'article 15(1)b) de la *Loi sur le vérificateur général* exige que la vérificatrice générale indique à l'Assemblée législative si elle a reçu ou non tous les renseignements et toutes les explications nécessaires à son travail.

Répercussions possibles du refus de Vestcor de se plier à nos demandes d'audit

5.2 Nous tenons également à informer l'Assemblée législative de nos préoccupations et des *répercussions que pourrait avoir le refus de Vestcor et de ses propriétaires de participer à nos travaux d'audit et de restreindre l'accès de la vérificatrice générale à l'information qu'il lui faut pour auditer les procédures financières de l'organisation.*

Pourquoi nous devons auditer Vestcor

5.3 Nous devons parfois effectuer du travail d'audit chez Vestcor pour nous acquitter de nos responsabilités en vertu de la loi. En 2020, nous devons avoir accès aux dossiers de Vestcor pour les raisons suivantes :

- Nous avons demandé d'inclure Vestcor parmi les 15 entités sélectionnées pour nos *travaux visant les pratiques en matière de surveillance, de rémunération et d'avantages sociaux.*
- Pour notre *audit des états financiers de la Province*, il nous fallait obtenir des preuves afin d'établir la valeur des actifs des régimes de retraite.

Vestcor et ses propriétaires croient que la vérificatrice générale n'a maintenant qu'un accès restreint aux dossiers de l'organisation

5.4 Avant 2016, la vérificatrice générale avait pleins pouvoirs pour auditer la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB), l'ancêtre de Vestcor. En 2016, lorsque la *Loi sur Vestcor* a reçu la sanction royale, Vestcor est légalement devenue une entité privée. Par conséquent, *Vestcor et ses propriétaires croient que l'accès de la vérificatrice générale s'en trouve considérablement réduit.*

Vestcor ne devrait pas être comparée à des sociétés de placement privées à but lucratif parce que ses activités sont de nature publique

Des éléments essentiels manquent à la reddition de comptes de Vestcor

À notre avis, Vestcor est au fond une entité du secteur public

5.5 Bien que Vestcor soit légalement considérée comme une entité privée, il ne faut pas la comparer aux sociétés de placement privées à but lucratif, comme le suggère souvent Vestcor. Malgré la nouvelle loi adoptée, les activités de Vestcor demeurent de nature publique. Vestcor continue (comme l'a fait la SGPNB) de servir exclusivement le secteur public, mais Vestcor et ses propriétaires croient que la nouvelle entité ***n'est pas assujettie à la même surveillance indépendante et publiquement redevable que les entités du secteur public.***

5.6 Vestcor a certaines obligations redditionnelles, dont celle de publier un rapport annuel. À notre avis, il manque toutefois des éléments essentiels de reddition de comptes de Vestcor, car elle peut choisir ce qu'elle divulgue dans ces documents. ***La manière dont Vestcor gère les placements d'une valeur de 18 milliards de dollars lui ayant été confiés par le secteur public néobrunswickois n'est pas remise en question publiquement, et Vestcor n'a pas à en répondre devant l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick.***

5.7 Indépendamment de sa structure juridique, Vestcor est, à notre avis, essentiellement une entité du secteur public et, de ce fait, devrait faire l'objet d'une surveillance indépendante et publiquement redevable par l'Assemblée législative. De plus, la vérificatrice générale devrait garder un plein droit de regard sur ses activités afin de pouvoir effectuer des audits de performance et des procédures d'audit financier. Car, contrairement aux sociétés de placement privées :

- Vestcor a été ***créée par une loi de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick***;
- Puisqu'elle appartient en totalité aux ***deux plus importants régimes de retraite de la Province*** (c'est-à-dire le Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick et le Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick), Vestcor n'aura probablement pas à concurrencer d'autres sociétés de gestion de placements;
- Le ***portefeuille de placements de Vestcor est constitué de sommes qui proviennent en totalité du secteur public néobrunswickois***;
- En somme, la totalité du ***financement opérationnel et en immobilisations de Vestcor provient de services fournis au secteur public néobrunswickois élargi***;

- Vestcor ***se considère comme un organisme sans but lucratif.***

Comment prévenir les désaccords futurs quant à l'accès

5.8 À notre avis, la *Loi sur le vérificateur général*, dans sa forme actuelle, confère à la vérificatrice générale le pouvoir d'auditer Vestcor. Pour prévenir d'autres désaccords concernant l'accès à ses dossiers, nous proposons d'ajouter à la *Loi sur le vérificateur général* un règlement où on indiquera clairement que Vestcor est une entité auditable. Vous trouverez à l'annexe I la liste des modifications proposées à la *Loi sur le vérificateur général*.

Recommandations

5.9 Nous recommandons que le ministre des Finances et du Conseil du Trésor propose une modification de la *Loi sur le vérificateur général* pour inclure Vestcor (et les entités connexes) dans les entités auditables, afin que la vérificatrice générale dispose d'un droit d'accès illimité pour effectuer des audits de performance et des audits financiers comme elle le juge nécessaire.

5.10 Nous recommandons que le ministre des Finances et du Conseil du Trésor, en vertu de l'article 12 de la *Loi sur le vérificateur général*, demande à la vérificatrice générale d'effectuer un audit de performance portant sur Vestcor (et les entités connexes) et demande à Vestcor de lui donner un accès illimité.

5.11 Nous recommandons que le Comité des comptes publics revoie ce que la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, le ministère des Ressources humaines et leurs représentants ont dit aux législateurs concernant :

- l'accès de la vérificatrice générale à Vestcor;
- la croissance de Vestcor au-delà des frontières du Nouveau-Brunswick;
- l'exercice par la Province d'une surveillance indirecte des activités de Vestcor du fait des membres qu'elle nomme aux conseils des fiduciaires du Régime de retraite dans les services publics et du Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick.

5.12 Nous recommandons que le ministre des Finances et du Conseil du Trésor propose une modification de la *Loi sur Vestcor* pour exiger que Vestcor (et les entités connexes) :

- déposent un rapport annuel auprès du greffier de l'Assemblée législative;
- comparaissent devant le Comité des comptes publics.

5.13 Nous recommandons que le Comité des comptes publics inclue Vestcor (et les entités connexes) parmi les entités qui sont régulièrement appelées à comparaître devant le comité.

Conséquences à prévoir si nos recommandations ne sont pas suivies

5.14 Si nos recommandations ne sont pas suivies et que la vérificatrice générale et les propriétaires de Vestcor continuent d'être en désaccord au sujet de l'accès demandé, *plus de 18 milliards de dollars provenant de régimes de retraite publics néobrunswickois ne seront pas assujettis :*

- aux audits indépendants de performance réalisés par la vérificatrice générale;
- à la surveillance indépendante et publiquement redevable de l'Assemblée législative, qui rend compte au public.

Ce qu'il faut savoir avant de lire ce chapitre

Ce chapitre comporte trois sections

5.15 Nous avons divisé ce chapitre en trois sections.

Section 1 : Pourquoi nous croyons que la *Loi sur le vérificateur général* confère à la vérificatrice générale le pouvoir d'auditer Vestcor. (paragraphe 5.20)

Section 2 : Problèmes que nous avons relevés dans la *Loi sur Vestcor* (paragraphe 5.46)

Section 3 : Secteurs potentiels à auditer d'après notre étude des rapports annuels de Vestcor (paragraphe 5.70)

En somme, Vestcor est la propriété des deux plus importants régimes de retraite de la province

5.16 En somme, Vestcor ***appartient en totalité aux deux plus importants régimes de retraite de la Province*** : le Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick (RRSPNB) et le Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick (RPENB). Chacun de ces régimes a un conseil de fiduciaires qui est chargé d'administrer les régimes et d'assurer la surveillance de Vestcor. Selon le site Web de Vestcor :

« Le conseil des fiduciaires est en place pour gérer le Régime dans l'intérêt supérieur des participants actifs et retraités. Il suit les pratiques exemplaires de l'industrie pour la gouvernance et l'administration du Régime¹². »

La Province nomme la moitié des membres à chacun de ces conseils. ***Tout au long du présent rapport, quand nous parlons des propriétaires de Vestcor, nous désignons ces deux régimes de retraite.***

Vestcor a une structure organisationnelle complexe

5.17 Vestcor possède une structure organisationnelle complexe qui se présente comme suit :

- La Société Vestcor est détenue conjointement par le Régime de retraite dans les services publics et le Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick;

¹ Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick : Vestcor

<https://vestcor.org/fr/plans/regime-de-retraite-dans-les-services-publics-du-nouveau-brunswick/>

² Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick : Vestcor <https://vestcor.org/fr/plans/rpenb/>

- La Société Vestcor est une société de portefeuille et détient à son tour 100 % de Vestcor Inc.;
- Vestcor Inc. gère les placements et administre les pensions et prestations;
- Vestcor Inc. gère les Entités de placement Vestcor (EPV), qui sont des entités de fonds communs constituées de fiducies à capital variable, sans personnalité morale, et de sociétés en commandite;
- Vestcor Inc. agit à titre de fiduciaire pour toutes ces entités qui sont des fiducies à participation unitaire et détient en totalité Vestcor Investments General Partner Inc., qui agit à titre de commandité pour toutes les sociétés en commandite.

Dans le présent rapport, nous désignons collectivement la Société Vestcor et Vestcor Inc. sous le nom de Vestcor. La pièce 5.1 donne une vue d'ensemble de la structure complexe de Vestcor.

Pièce 5.1 - Organigramme de Vestcor



Source : Préparé par le VGNB à partir des renseignements publiés sur le site Web de Vestcor

Mention des fonds du secteur public

5.18 Tout au long de ce rapport, nous discutons de la responsabilité de Vestcor de gérer plus de 18 milliards de dollars de fonds du secteur public du Nouveau-Brunswick. Ces fonds du secteur public sont ultimement fournis par la province et sont des actifs attribués spécifiquement pour les régimes de retraite, les fiducies et autres fonds. La province n'a pas le droit, ni l'accès à ces actifs. Un résumé des actifs gérés par Vestcor figure à l'annexe III.

Dates différentes de clôture d'exercice pour les entités concernées

5.19 Ce chapitre fait mention d'entités qui n'ont pas toutes la même date de clôture de leur exercice financier. Nous tenons compte de la date à laquelle se termine leur exercice respectif lorsqu'il est question, entre autres, de la valeur des actifs détenus par les régimes à un moment précis et du total

des primes versées aux employés au cours d'une année.
Voici la liste des entités en question avec la date de clôture de leur exercice financier :

- Vestcor, le 31 décembre;
- Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, le 31 mars;
- Province du Nouveau-Brunswick, le 31 mars.

Section 1

Pourquoi nous croyons que la *Loi sur le vérificateur général* confère le pouvoir d'auditer Vestcor à la vérificatrice générale

Nous croyons que la Loi sur le vérificateur général autorise la réalisation d'audits de performance et d'audits financiers

5.20 Dans cette section, nous expliquons pourquoi nous jugeons que la *Loi sur le vérificateur général* confère à la vérificatrice générale les pouvoirs suivants d'effectuer :

- des audits de performance au sein de Vestcor;
- des procédures d'audit financier au sein de Vestcor dans le cadre de l'audit des états financiers de la Province du Nouveau-Brunswick.

Nous avons présenté 11 demandes d'information et d'accès

5.21 Entre août 2019 et août 2020, nos demandes d'information et d'accès à Vestcor ont nécessité un **investissement de temps considérable**. Par exemple, nous avons envoyé 11 lettres à Vestcor, au président de chacun des deux conseils des fiduciaires et à un cabinet d'audit externe afin d'obtenir l'information nécessaire et à nos travaux sur les pratiques en matière de surveillance, de rémunération et d'avantages sociaux et à nos procédures d'audit financier. Des détails et le calendrier de ces 11 lettres et les réponses reçues figurent à l'annexe II.

La *Loi sur le vérificateur général* prévoit la réalisation d'audits de performance

À notre avis, la Loi sur le vérificateur général confère le pouvoir de soumettre Vestcor à des audits de performance

5.22 À notre avis, l'article 9.1 de la *Loi sur le vérificateur général*, dans sa forme actuelle, confère à la vérificatrice générale le pouvoir de soumettre Vestcor à des audits de performance. Il stipule :

« *Le vérificateur général peut réaliser un audit de performance à l'égard d'une entité auditable ou de l'un quelconque de ses programmes, de ses services, de ses méthodes ou de ses fonctions.* »

5.23 La *Loi sur le vérificateur général* définit également les types d'entités qui sont considérées comme des « entités auditables ». Elles comprennent :

- a) un ministère;
- b) une entité publique;
- c) un fonds fiduciaire;
- d) **un fournisseur de services;**
- e) **un bénéficiaire de financement.**

Vestcor est un fournisseur de services – la *Loi sur le vérificateur général* s'applique

À notre avis, Vestcor est un fournisseur de services au sens de la Loi sur le vérificateur général

5.24 À notre avis, Vestcor répond à la définition d'un fournisseur de services tel que défini dans la *Loi sur le vérificateur général*. La Loi définit un fournisseur de services comme une personne ou une organisation qui :

- ou bien exécute des programmes ou fournit des services pour le compte de la Province;
- ou bien perçoit des sommes de la Province ou pour le compte de cette dernière.

Nous croyons que Vestcor fournit au fond des services pour le compte de la Province

5.25 À notre avis, *Vestcor fournit au fond des services au nom de la Province*. Vestcor gère les placements des régimes de retraite et administre leurs prestations en vertu des ententes directes qu'elle a conclues avec :

- soit la Province (p. ex. les juges de la Cour provinciale);
- soit les fiduciaires des régimes de retraite (p. ex. le Régime de retraite dans les services publics).

On trouvera à l'annexe III une liste des régimes de retraite pour lesquels Vestcor a des ententes directes avec la Province.

Toutes les activités de Vestcor sont au fond financées par le secteur public du Nouveau-Brunswick

5.26 À notre avis, *Vestcor se trouve à percevoir des sommes de la Province*. Au 31 décembre 2019, environ 17,8 milliards de dollars sur les 18,5 milliards de dollars d'actifs gérés par Vestcor provenaient effectivement de la Province et de ses employés. En somme, le fonctionnement de Vestcor est financé par le secteur public néobrunswickois.

En 2020, Vestcor a reçu environ 400 millions de dollars en cotisations des régimes et a versé environ 715 millions de dollars en paiements aux pensionnés de deux régimes de retraite

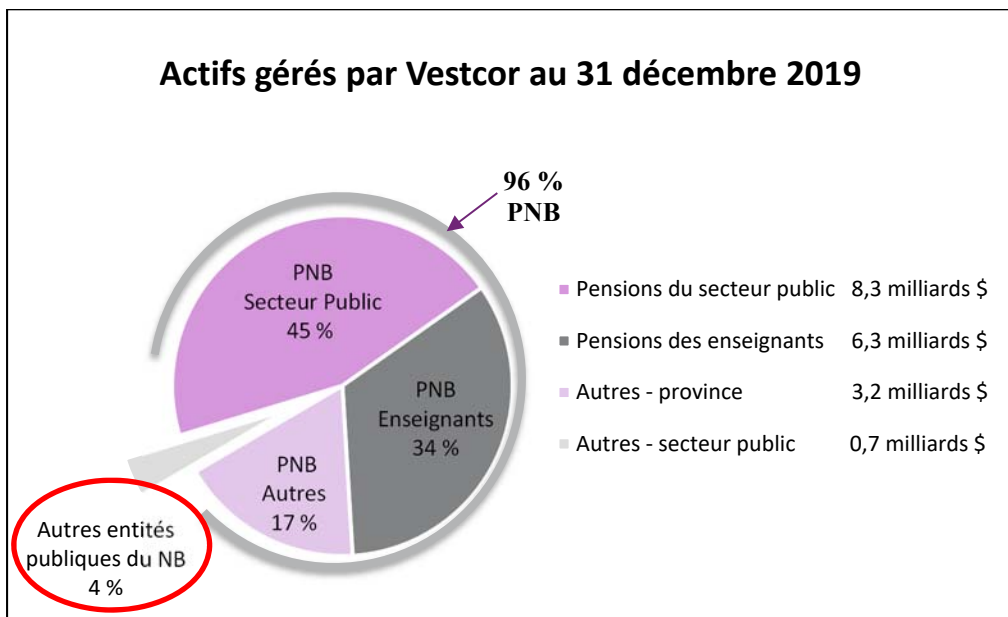
5.27 Pour l'exercice financier de la Province qui s'est terminé le 31 mars 2020, les sommes reçues ou payées par Vestcor pour les deux plus importants régimes de retraite de la Province (le régime du secteur public et le régime des enseignants) se sont établies comme suit :

- réception d'environ 400 millions de dollars en cotisations aux régimes de la Province et de ses employés;
- versement d'environ 715 millions de dollars en prestations de retraite aux participants (retraités).

5.28 La pièce 5.2 présente un sommaire des actifs des régimes et des autres actifs de source provinciale gérés par Vestcor au 31 décembre 2019. La pièce indique que 96 %

des actifs gérés par Vestcor sont imputables aux sommes versées par la Province et ses employés sans faire l'objet d'une surveillance indépendante et publiquement redevable de l'Assemblée législative. Les 4 % restants proviennent d'autres entités du secteur public néobrunswickois.

Pièce 5.2 - Sommaire des actifs gérés par Vestcor au 31 décembre 2019
(renseignements non audités)



Source : Préparé par le VGNB à partir du rapport annuel 2019 de Vestcor. Les données utilisées figurent à l'annexe III.

« PNB » désigne les actifs qui se rapportent à la province du Nouveau-Brunswick

Vestcor est un bénéficiaire de financement — la *Loi sur le vérificateur général* s'applique

Nous croyons que Vestcor est un « bénéficiaire de financement » au sens de la Loi sur le vérificateur général

5.29 À notre avis, Vestcor répond à la définition d'un bénéficiaire de financement tel que défini dans la *Loi sur le vérificateur général*. L'article 1 de la Loi définit un bénéficiaire de financement comme une « personne ou organisation qui a reçu du financement d'un ministère, d'une entité publique ou d'un fonds fiduciaire. »

Les deux plus importants régimes de retraite de la Province ont fourni 67 % des

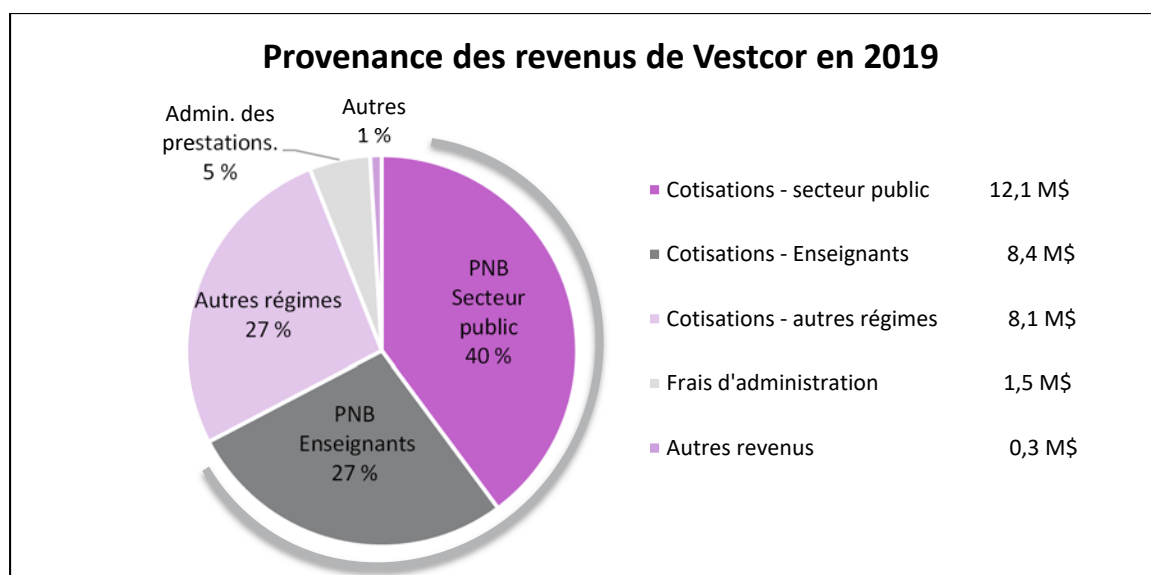
5.30 En 2019, environ 67 % des revenus de Vestcor (quelque 20 millions de dollars) provenaient des frais perçus des deux plus importants régimes de retraite de la Province. Il s'agit de sommes facturées pour la gestion des placements et

revenus de Vestcor en 2019

l'administration des prestations de retraite. *Nous croyons que Vestcor est un bénéficiaire de financement puisque l'organisation reçoit de l'argent d'une entité publique (en somme, la Province).*

5.31 La pièce 5.3 donne une vue d'ensemble des revenus de 30,4 millions de dollars réalisés par Vestcor en 2019, ventilés en fonction de leur provenance.

Pièce 5.3 - Provenance des revenus de Vestcor en 2019



Source : Préparé par le VGNB à partir des états financiers audités de Vestcor

Vestcor et ses propriétaires ont refusé de participer à nos travaux portant sur la surveillance, la rémunération et les avantages sociaux

Vestcor et ses propriétaires ne croient pas que la vérificatrice générale ait le pouvoir d'effectuer son travail sur les pratiques en matière de surveillance, de rémunération et d'avantages sociaux

5.32 Vestcor et ses propriétaires ont refusé de participer à nos travaux parce qu'ils ne croient pas que la vérificatrice générale ait un droit de regard sur Vestcor, notamment de réaliser des audits de performance portant sur ses pratiques de surveillance et de rémunération ou sur ses avantages sociaux. À ce sujet, *Vestcor et ses propriétaires nous ont indiqué qu'ils ne croient pas répondre à la définition de « bénéficiaire de financement » ou de « fournisseur de services »* selon la Loi sur le vérificateur général.

Vestcor et ses propriétaires ne croient pas que Vestcor est un « bénéficiaire de

5.33 Vestcor et ses propriétaires croient que Vestcor ne répond pas à la définition de « bénéficiaire de financement » au sens de la Loi sur le vérificateur général parce que :

financement » au sens de la Loi sur le vérificateur général

- Vestcor reçoit des cotisations de retraite directement des conseils de fiduciaires des régimes de retraite plutôt que de la Province. Ils nous ont indiqué que ces conseils sont indépendants de la Province. Donc, selon eux, Vestcor n'est pas financé directement par la Province.
- Vestcor et ses propriétaires croient que les cotisations de retraite ne constituent pas un « financement » au sens de la *Loi sur le vérificateur général*. La Loi stipule que le terme financement désigne « également une aide financière, un crédit d'impôt et une dispense de droits. »

Vestcor et ses propriétaires croient que la vérificatrice générale pourrait être en mesure de vérifier certains services offerts par Vestcor

5.34 Vestcor et ses propriétaires ont toutefois concédé que la vérificatrice générale pourrait effectuer certains travaux d'audit de performance au sein de Vestcor. Ils croient que ces travaux d'audit se limiteraient aux services fournis par Vestcor en vertu d'une entente directe avec la Province. Par exemple, la Province et Vestcor ont conclu une entente directe pour que Vestcor fournisse des services d'administration de régimes de retraite et de prestations offerts pour le régime de pension des juges de la Cour provinciale. Vestcor et ses propriétaires estiment que les ententes directes avec la Province représentent environ 6 % des revenus de Vestcor, ou 1,8 million de dollars. L'annexe III liste les régimes de retraite pour lesquels la Province a une entente directe avec Vestcor.

D'après Vestcor et ses propriétaires, ces services n'entrent pas dans le périmètre de nos travaux visant la surveillance, la rémunération et les avantages sociaux

5.35 Vestcor et ses propriétaires ont indiqué qu'à leur avis, les services fournis par Vestcor en vertu d'ententes directes avec la Province n'entrent pas dans le périmètre de nos travaux visant les pratiques de surveillance, la rémunération et les avantages sociaux. Ils croient qu'il s'agit de questions de régie interne plutôt que d'une dimension des services.

La Loi sur le vérificateur général prévoit la réalisation de procédures d'audit financier

- Nous croyons que la Loi sur le vérificateur général confère le pouvoir d'effectuer des procédures d'audit financier auprès de Vestcor** 5.36 À notre avis, la *Loi sur le vérificateur général* autorise la vérificatrice générale à réaliser des procédures d'audit financier chez Vestcor dans le cadre de son **audit des états financiers** de la Province.
- La vérificatrice générale a l'obligation d'auditer les états financiers de la Province** 5.37 En vertu de l'article 11 de la *Loi sur le vérificateur général*, la vérificatrice générale doit auditer les états financiers de la Province et formuler une opinion quant à leur présentation fidèle.
- Loi sur le vérificateur général donne à la vérificatrice générale un accès illimité pour réaliser des procédures d'audit financier, afin de vérifier la valeur des actifs des régimes de retraite** 5.38 L'article 13 de la *Loi sur le vérificateur général* stipule :
 « **Par dérogation à toute autre loi, le vérificateur général a le droit** : à toute heure convenable, d'avoir libre accès aux renseignements **se rapportant à l'exercice de ses responsabilités**, y compris, même s'ils sont confidentiels ou privés, tous dossiers, documents, registres, accords et contrats »
 À notre avis, cet article de la *Loi sur le vérificateur général* a préséance sur la *Loi sur Vestcor*. Donc, la *Loi sur le vérificateur général* donne à la vérificatrice générale un accès illimité pour réaliser des procédures d'audit financier pour vérifier la valeur des actifs des régimes de retraite.
- La vérificatrice générale examine les documents des auditeurs externes pour l'audit des états financiers de la province du Nouveau-Brunswick.** 5.39 Les conseils de fiduciaires mandatent des auditeurs externes pour fournir une opinion sur les états financiers des régimes de retraite. La vérificatrice générale examine les documents de travail des auditeurs externes pour formuler son opinion sur présentation fidèle des états financiers de la Province. Au 31 décembre 2019, les actifs des régimes de retraite gérés par Vestcor, et inclus dans les états financiers de la Province, s'élevaient à près de 17 milliards de dollars.
- 5.40 Compte tenu du contrecoup de la pandémie sur les cours du marché entre le 31 décembre 2019 et le 31 mars 2020, date de clôture de l'exercice de la Province, il était particulièrement nécessaire d'obtenir confirmation de la valeur des actifs des régimes de retraite au 31 mars 2020.

Vestcor a refusé à la vérificatrice générale un libre accès aux renseignements nécessaires pour effectuer des procédures d'audit

Vestcor a refusé à la vérificatrice générale un libre accès pour auditer la valeur des actifs des régimes

5.41 Vestcor a refusé d'accorder à la vérificatrice générale un accès illimité aux dossiers de l'auditeur externe aux fins de confirmation de la valeur des actifs des régimes de retraite gérés par Vestcor. Par conséquent, *la Province a retenu les services d'un cabinet d'audit pour exécuter certaines procédures d'audit au nom de la vérificatrice générale, ce qui a coûté environ 30 000 \$*. Cela a de surcroît entraîné un retard dans la réalisation de notre audit des états financiers de la Province, et la date limite du 30 septembre, prescrite par la loi, n'a pu être respectée en 2020.

Vestcor a dit craindre pour la confidentialité si elle accordait un libre accès à la vérificatrice générale

5.42 Vestcor croyait avoir l'obligation de protéger la confidentialité des clients dont les actifs ne font pas partie des états financiers de la Province. Le portefeuille de placements de Vestcor (Entités de placement Vestcor) comprend à la fois des placements pour les régimes de retraite de la Province et deux autres entités du secteur public néobrunswickois. Ces deux entités représentent moins de 4 % (700 millions de dollars) du total des actifs gérés, qui totalisent 18 milliards de dollars.

Vestcor ne comprenait pas bien les motifs de la demande d'accès de la vérificatrice générale

5.43 Dans une lettre datée du 27 juillet 2020, Vestcor indique qu'elle ne comprend pas pourquoi la vérificatrice générale demande d'auditer son portefeuille d'investissement, puisque les états financiers de la Province n'y font pas explicitement référence. Vestcor croyait que la vérificatrice générale n'aurait pas besoin d'avoir accès aux dossiers de l'auditeur externe du portefeuille.

5.44 Dans l'ébauche d'une lettre datée du 30 juillet 2020, Vestcor indique en outre avoir « [Traduction] *l'obligation explicite de protéger la confidentialité de [ses] clients* ». Vestcor croyait que la confidentialité pourrait être violée si elle accordait à la vérificatrice générale un libre accès au dossier d'audit externe des Entités de placement Vestcor. Nous jugeons problématique et préoccupante la position de Vestcor, car la vérificatrice générale a besoin de cette information pour remplir son mandat d'audit.

Accès restreint offert avec des conditions inacceptables

5.45 Il faut souligner que Vestcor a fini par accorder à la vérificatrice générale un accès *restreint* au dossier d'audit de l'auditeur externe des Entités de placement Vestcor dans la même ébauche de lettre, datée du 30 juillet 2020. Cet

accès restreint comportait toutefois deux conditions inacceptables pour la vérificatrice générale :

- Vestcor ne reconnaissait toujours pas à la vérificatrice générale le droit de réaliser ces travaux d'audit et ne promettait pas de lui offrir un accès similaire à l'avenir. Ce que la vérificatrice générale a jugé inacceptable, parce qu'elle s'estime autorisée à consulter librement ces renseignements.
- Vestcor limitait la capacité de la vérificatrice générale de commenter publiquement les portefeuilles de placements. Ce qui était inacceptable pour la vérificatrice générale, puisqu'elle pourrait vouloir rendre compte des problèmes mis en lumière par ses audits, conformément à l'article 17 de la *Loi sur le vérificateur général*.

Section 2

Problèmes relevés lorsque les législateurs ont examiné la nouvelle *Loi sur Vestcor*

Résumé de l'information présentée aux législateurs

5.46 Dans cette section, nous présentons un résumé de ce que la SGPNB/Vestcor a présenté au Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé (législateurs) de l'Assemblée législative lors de la création de Vestcor, en 2016.

La Loi sur Vestcor a pu avoir des conséquences imprévues

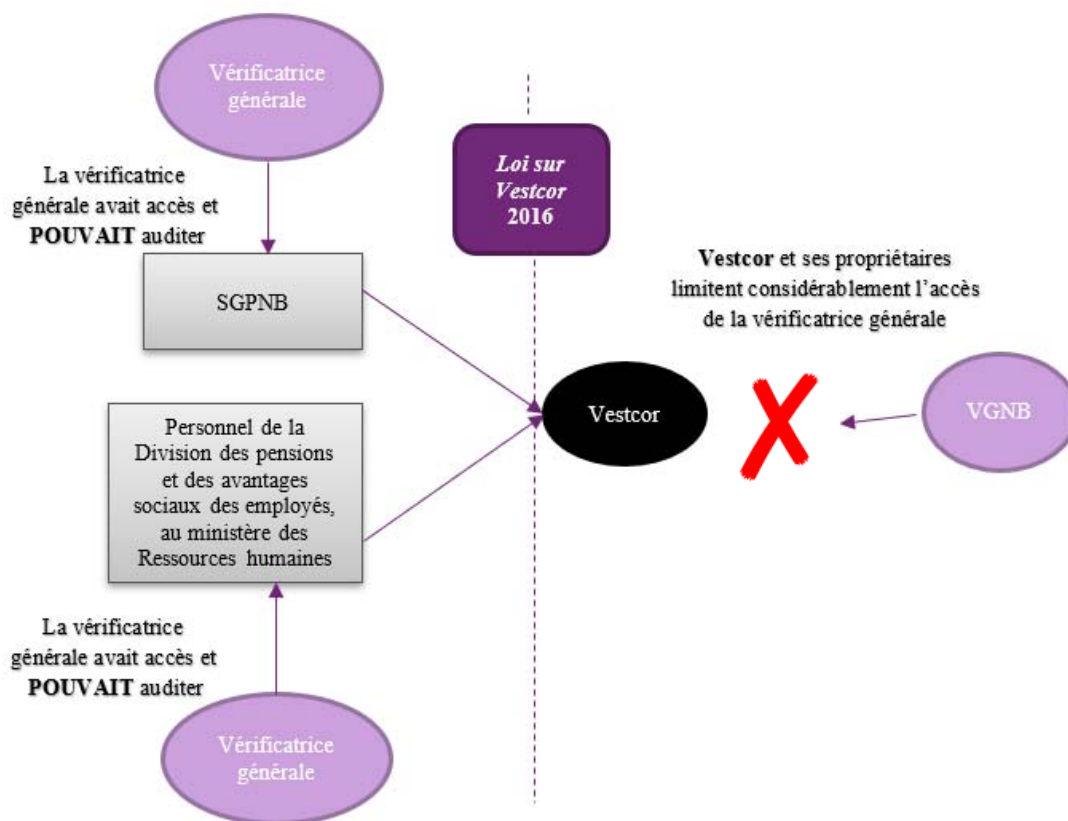
Vestcor a été créée quand des parties d'un ministère ont été fusionnées à la SGPNB

5.47 Avant l'adoption de la *Loi sur Vestcor*, la vérificatrice générale pouvait librement auditer la *Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick* (SGPNB) et le *ministère des Ressources humaines* de la Province. La *Loi sur Vestcor* a reçu la sanction royale le 8 juillet 2016. La SGPNB et la Division des pensions et des avantages sociaux des employés du ministère ont alors été combinées pour créer Vestcor, considérée comme une nouvelle entité privée d'un point de vue juridique. Une fois la *Loi sur Vestcor* adoptée, Vestcor et ses propriétaires ont considérablement limité l'accès de la vérificatrice générale requis pour ses audits.

La Loi sur Vestcor a pu avoir des conséquences imprévues

5.48 La pièce 5.4 illustre les effets de la *Loi sur Vestcor* et ses conséquences pour l'accès de la vérificatrice générale à Vestcor à des fins d'audit, conséquences qui n'avaient peut-être pas été envisagées.

Pièce 5.4 - Conséquences de la création de la Loi sur Vestcor



Source : Préparé par le VGNB. L'organigramme de Vestcor est présenté à la pièce 5.1.

Le Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé a examiné la Loi sur Vestcor

5.49 Le Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé (les législateurs) de l'Assemblée législative examine les lois d'intérêt privé (comme la *Loi sur Vestcor*) avant qu'elles reçoivent la sanction royale. Nous avons étudié le procès-verbal de la rencontre avec les législateurs tenue le 3 mai 2016, où la SGPNB, le ministère des Ressources humaines et leurs représentants ont présenté le projet de loi sur Vestcor. Nous avons constaté qu'une des raisons de créer Vestcor était pour que les conseils des fiduciaires du Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick et du Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick exécutent leurs responsabilités fiduciaires et prennent contrôle des deux fournisseurs de service, la SGPNB et la division des pensions et des avantages des employés du ministère des Ressources humaines. Veuillez voir l'annexe IV pour un extrait de la rencontre avec les législateurs qui décrit ceci plus en détail.

Les législateurs ont demandé si la vérificatrice générale avait été consultée au sujet des propositions contenues dans le projet de loi Vestcor

5.50 Notre examen du procès-verbal de la réunion a révélé que les législateurs avaient demandé si la vérificatrice générale avait été consultée au sujet des propositions contenues dans le projet de loi sur Vestcor. L'avocat de la SGPNB/Vestcor a répondu :

[Traduction] « *Non. Nous communiquons avec le Cabinet du procureur général.* »

À notre avis, la question posée par les législateurs montre qu'ils avaient des préoccupations quant à la capacité de la vérificatrice générale d'avoir accès aux renseignements de Vestcor pour ses audits futurs. Si la vérificatrice générale avait été consultée, nous aurions soulevé des préoccupations et avisé les législateurs que les changements proposés :

- pourraient avoir une incidence sur la capacité de la vérificatrice générale à auditer Vestcor et d'offrir des opinions indépendantes sur sa performance;
- auraient une incidence sur la capacité de l'Assemblée législative d'exercer une surveillance indépendante de fonds publics se chiffrant en milliards de dollars et d'en répondre au public.

Des renseignements contradictoires et trois prédictions ont été présentés aux législateurs

5.51 Notre examen du procès-verbal nous a également permis de constater que la SGPNB, le ministère des Ressources humaines et leurs représentants ont fourni des renseignements contradictoires aux législateurs et leur ont aussi fait trois prédictions majeures. Dans la pièce 5.5, nous présentons ces trois prédictions et offrons notre opinion sur la réalisation de chacune.

Pièce 5.5 - Résumé et évaluation des affirmations offertes aux législateurs par la SGPNB, le ministère et leurs représentants

Affirmations de la SGPNB, du ministère et de leurs représentants	Évaluation du VGNB
Les législateurs ont reçu des renseignements contradictoires concernant l'accès de la vérificatrice générale.	L'accès de la vérificatrice générale a été considérablement restreint.
Vestcor devait prendre de l'expansion pour inclure des clients du secteur public à l'extérieur du Nouveau-Brunswick.	Le portefeuille de Vestcor comporte seulement deux clients de plus, tous deux basés au Nouveau-Brunswick.
Les législateurs devaient pouvoir exercer une surveillance indirecte sur Vestcor.	Une surveillance indirecte pourrait ne pas être possible par les nominations faites par la Province aux conseils des fiduciaires.

Source : Préparé par le VGNB d'après le procès-verbal de la réunion du Comité permanent tenue le 3 mai 2016

Les législateurs ont reçu des renseignements contradictoires concernant l'accès de la vérificatrice générale.

On a indiqué aux législateurs que la vérificatrice générale garderait un accès à Vestcor

5.52 Les législateurs ont exprimé des inquiétudes quant à l'impact de la *Loi sur Vestcor* sur l'accès de la vérificatrice générale pour ses audits. Nous avons constaté qu'on les avait amenés à croire que la vérificatrice générale pourrait auditer Vestcor. Le chef de la direction de la SGPNB/Vestcor a dit aux législateurs :

« [Traduction] *Il est important de souligner que les régimes de retraite sont aussi responsables pour la préparation de rapports et la surveillance au surintendant des pensions. Le surintendant des pensions les tient responsables de leur performance, et bien sûr, leur performance dépend de manière importante de la performance de leurs entreprises de service. Bien sûr il revient à la vérificatrice générale de la Province de surveiller les régimes de retraite et, de la même manière, elle aura un droit de regard sur le fonctionnement des compagnies [Vestcor].* »

Les représentants juridiques de la SGPNB/Vestcor ont également dit aux législateurs :

« [Traduction] *La vérificatrice générale surveille les régimes de retraite, elle gardera le même droit de regard.* »

À notre avis, ces énoncés laissaient sous-entendre que la vérificatrice générale jouirait toujours d'un libre accès aux

renseignements de Vestcor pour ses audits, comme c'était le cas pour la SGPNB et le ministère des Ressources humaines.

D'autre part, on a aussi dit aux législateurs que la vérificatrice générale n'aurait pas d'accès

5.53 Nous avons également constaté que les législateurs avaient reçu des renseignements contradictoires concernant l'accès continu de la vérificatrice générale sur Vestcor. Dans un cas, des représentants juridiques de la SGPNB/Vestcor leur ont dit :

« [Traduction] *La vérificatrice générale surveille les régimes de retraite, elle gardera le même droit de regard.* »

Puis, plus tard au cours de l'audience, l'avocat a déclaré :

« [Traduction] *Toutefois, la vérificatrice générale ne peut pas auditer un tiers fournisseur de services, ce que serait Vestcor.* »

Le rôle de la vérificatrice générale n'est pas d'exercer une surveillance

5.54 Nous ne sommes pas certains du sens à donner au terme « surveiller » dans les énoncés mentionnés aux paragraphes 5.52 et 5.53 concernant la vérificatrice générale. Le rôle de la vérificatrice générale n'est pas d'exercer une surveillance. Son rôle est de fournir en temps opportun à l'Assemblée législative des renseignements objectifs et fiables sur le rendement du gouvernement et des organismes de la Couronne. *L'Assemblée législative*, par l'entremise du Comité des comptes publics, *est chargée d'assurer que le gouvernement est responsable, ce qui inclut exercer une surveillance indépendante et publiquement redevable.*

On a dit aux législateurs que Vestcor allait prendre de l'expansion pour inclure des clients du secteur public à l'extérieur du Nouveau-Brunswick

La clientèle de Vestcor n'a pas augmenté comme on l'avait dit à la réunion

5.55 *La clientèle de Vestcor n'a pas connu la croissance qu'on avait laissé envisager aux législateurs lors de la réunion.* Depuis 2016, Vestcor n'a attiré que deux nouveaux clients. Un de ces clients est un régime de pension de la province du Nouveau-Brunswick. L'autre est un régime de pension d'une municipalité néobrunswickoise représentant moins de 2 % du total des actifs gérés par Vestcor.

Les perspectives de croissance étaient parmi les principaux arguments invoqués pour motiver la création Vestcor

5.56 À notre avis, la croissance potentielle à l'extérieur du Nouveau-Brunswick était l'un des principaux arguments invoqués par Vestcor et ses représentants pour convaincre les législateurs que Vestcor devait être une entité privée (du point de vue juridique). Les membres du comité étaient très intéressés envers les perspectives de croissance de Vestcor.

5.57 La pièce 5.6 présente des extraits de la réunion avec les législateurs.

Pièce 5.6 - Extraits de lu procès-verbal de la réunion du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé tenue le 3 mai 2016

Un des fiduciaires qui assistait à la réunion en tant qu'observateur* a déclaré : [Traduction] « Nous croyons que nous allons mettre en place un centre d'excellence qu'on enverra ailleurs au pays. Nous espérons attirer d'autres régimes de retraite, ce qui nous rendra encore plus rentables que nous ne le sommes déjà. »
Le chef de la direction a déclaré : [Traduction] « Du point de vue de la société de gestion des placements, nous avons été approchés par des entités d'autres secteur public en dehors de notre clientèle traditionnelle. Elles connaissent maintenant nos réussites et les gains d'efficacité qu'elles pourraient réaliser avec nous, et elles nous ont demandé si nous pourrions aussi gérer leurs placements. »
Le chef de la direction a ajouté : [Traduction] « Nous avons eu des discussions préliminaires avec des fonds du secteur public assez importants, même à l'extérieur de la Province. »
Un législateur a dit : « C'est excitant de voir ça, et les perspectives d'affaires qui s'ouvrent pourraient offrir un créneau intéressant au Nouveau-Brunswick. »

Source : Préparé par le VGNB à partir du procès-verbal de la réunion du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé tenue le 3 mai 2016

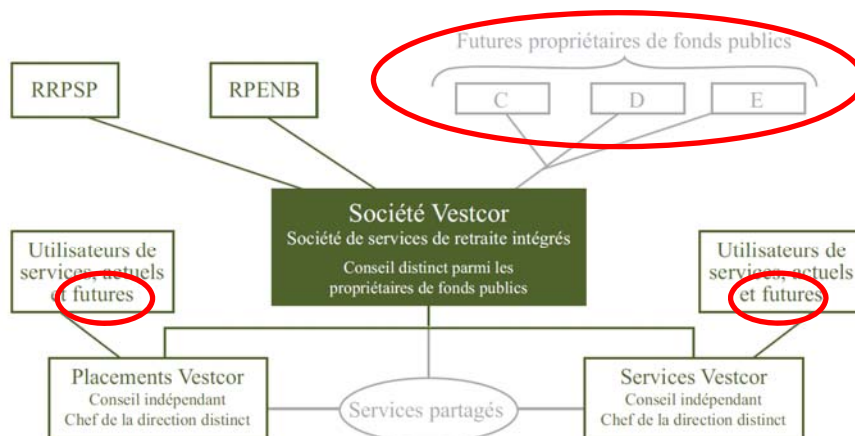
* Les observateurs peuvent assister aux réunions du Conseil des fiduciaires, mais ils n'ont aucun droit de vote. La Fédération des enseignants du Nouveau-Brunswick a nommé deux observateurs au conseil des fiduciaires du Régime de pension des enseignants.³

³ Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick, rapport annuel 2019, page 6.

La Société avait des projets de croissance en 2016

5.58 Dans notre examen du rapport annuel de la SGPNB pour 2016, nous avons constaté que la structure de Vestcor prévoyait l'ajout d'autres placements du secteur public. La pièce 5.7 montre l'organigramme envisagé pour Vestcor au moment de sa création, en 2016.

Pièce 5.7 - Organigramme de Vestcor tel qu'envisagé à sa création



Source : Rapport annuel 2016 de la SGPNB, modifié par le VGNB

Des projets de croissance existaient encore en 2019

5.59 Dans notre examen du plan stratégique quinquennal de Vestcor (2019-2024), nous avons constaté que les priorités stratégiques de l'organisation incluent « ... une croissance prudente en attirant d'autres clients du secteur public au Nouveau-Brunswick et au Canada atlantique qui nous permettront de réaliser des économies d'échelle supplémentaires et dont les besoins correspondent au modèle de placement de Vestcor et à ses capacités administratives. »⁴

Un audit de la vérificatrice générale pourrait permettre de vérifier les mesures prises par Vestcor pour croître

5.60 Comme Vestcor n'a pas élargi sa clientèle du secteur public à l'extérieur du Nouveau-Brunswick, **un audit de la vérificatrice générale pourrait vérifier les mesures prises par Vestcor pour accroître sa clientèle du secteur public et d'en rendre compte.**

⁴ Plan stratégique de Vestcor 2019 à 2024, page 5

On a dit aux législateurs qu'ils exerceraient une surveillance indirecte de Vestcor

Les législateurs ont formulé des inquiétudes concernant les obligations redditionnelles de Vestcor

5.61 Les législateurs ont formulé certaines réserves dues au fait que Vestcor, une entité privée (du point de vue juridique), n'aurait plus de comptes à rendre à l'Assemblée législative. La pièce 5.8 présente des extraits de la réunion où les législateurs ont soulevé ces réserves, ainsi que les réponses de Vestcor.

Pièce 5.8 - Extraits du procès-verbal de la réunion du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé tenue le 3 mai 2016

Un législateur a dit : [Traduction] « *Tout ça disparaît [la transparence et la reddition de comptes au Comité des comptes publics]. Elle est effacée dans ce modèle, et cela me préoccupe grandement.* »

L'avocat de la SGPNB/Vestcor a déclaré : [Traduction] « *En fin de compte, le contrôle et la responsabilité incombent aux deux conseils des fiduciaires [le conseil du Régime de retraite dans les services publics et celui du Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick] qui ont un devoir envers tous leurs membres, qu'ils soient représentés ou non au conseil.* »

Un législateur a ajouté : [Traduction] « *Je demeure préoccupé par le fait que, dans ce processus, on perd l'imputabilité et la transparence qui existent à l'heure actuelle en raison de la reddition de comptes à l'Assemblée législative par l'entremise du comité des comptes publics et du comité sur les sociétés d'État.* »

« ... je demeure préoccupé par l'adoption de ce projet de loi. »

Un autre législateur a ajouté : [Traduction] « *...notre travail consiste à responsabiliser les gens et à poser les bonnes questions. N'est-il pas exagéré d'affirmer que c'est probablement la dernière fois que nous, qui sommes réunis dans cette salle, aurons l'occasion de discuter de ces choses et de poser des questions sur les activités de l'entreprise?* »

L'avocat de la SGPNB/Vestcor a répondu : [Traduction] « *C'est exact, du moins en ce qui concerne le fonctionnement de l'organisation. Je crois que la Chambre exercera encore une surveillance partielle...* »

« ... vous seriez dans votre droit de [poser des questions] à vos représentants siégeant aux conseils des fiduciaires... L'intérêt de la Province est en tant qu'employeur contribuant au régime. Elle aura toujours un rôle à ce titre, mais c'est par l'entremise des personnes qu'elle nomme aux conseils des fiduciaires qu'elle le jouera. Le conseil des fiduciaires [des régimes] contrôle cette organisation. »

L'avocat de la SGPNB/Vestcor a déclaré : [Traduction] « ... la responsabilité, bien qu'elle ne soit pas nécessairement envers cette Chambre directement, incombe à une organisation... »

« Cette Chambre a une multitude de lois à administrer et d'organismes à surveiller. L'avantage ici, c'est que la responsabilité est envers un conseil qui a une seule raison d'être. C'est-à-dire gérer ce régime de retraite en fiducie dans l'intérêt de ses membres. Il ne sera pas distrait par d'autres demandes et d'autres questions... Je m'attendrais de fait à ce que, si l'organisation n'est pas exploitée d'une manière qui profite à ses membres, il y aura un vigoureux coup de barre du conseil des fiduciaires parce que celui-ci a une main plus directe dessus, parce que c'est le seul gouvernail qu'il a à tenir. »

L'observateur du Conseil des fiduciaires* a dit : [Traduction] « La Société Vestcor doit faire rapport aux régimes de pension. Les deux régimes de retraite [le Régime de retraite dans les services publics et le Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick] doivent rendre des comptes à leurs membres. Je pense que, si ça se trouve, vous allez voir... Avec autant de couches, il va y avoir un examen plus approfondi. »

Source : Préparé par le VGPNB à partir du procès-verbal de la réunion du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé tenue le 3 mai 2016

* Les observateurs peuvent assister aux réunions du conseil des fiduciaires, mais ils n'ont aucun droit de vote. La Fédération des enseignants du Nouveau-Brunswick a nommé deux observateurs au conseil des fiduciaires pour le régime des enseignants.⁵

5.62 Comme l'indique la pièce 5.8, voici ce qu'on a dit aux législateurs concernant la surveillance de Vestcor :

- L'Assemblée législative ne serait plus en mesure d'exercer une surveillance directe de Vestcor, puisque cette dernière ne comparaitrait plus devant elle.
- L'Assemblée législative pourrait encore faire part de ses préoccupations à Vestcor. Ces préoccupations seraient toutefois communiquées par l'entremise des membres des conseils des fiduciaires nommés par la Province plutôt que d'être adressées directement à Vestcor.
- Les conseils des fiduciaires des régimes (Régime de retraite dans les services publics et Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick) assureraient la surveillance et, par conséquent, Vestcor ferait l'objet de

⁵ Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick, rapport annuel 2019, page 6.

contrôles plus fréquents et plus poussés que l'Assemblée législative ne serait en mesure de faire.

L'Assemblée législative pourrait encore assurer une surveillance

5.63 Même si on a dit aux législateurs que Vestcor ne comparaitrait plus devant l'Assemblée législative, celle-ci dispose encore de mécanismes pour amener Vestcor à comparaître. Le Comité des comptes publics pourrait inclure Vestcor parmi les entités régulièrement appelées à comparaître devant lui. Par exemple, dans le passé, le Comité a appelé à comparaître des témoins et entités à l'extérieur du périmètre comptable du gouvernement, dont la Ville de Saint John. La comparution de Vestcor devant le Comité donnerait à l'Assemblée législative un regard sur les milliards de dollars qui sont gérés par Vestcor et qui proviennent du secteur public.

La Loi sur Vestcor devrait être modifiée

5.64 Bien que le Comité des comptes publics puisse inviter Vestcor à comparaître devant lui, Vestcor pourrait refuser sous prétexte qu'elle n'est peut-être pas légalement tenue de le faire. La modification de la *Loi sur Vestcor* permettrait d'exiger que Vestcor :

- dépose un rapport annuel auprès du greffier de l'Assemblée législative;
- compareisse devant le Comité.

Certaines procédures de surveillance ne concordent pas avec ce qu'on a dit aux législateurs

5.65 On a affirmé aux législateurs que la Province pourrait exercer un certain contrôle par l'entremise des personnes qu'elle nomme aux conseils des fiduciaires; nous avons toutefois constaté que ce n'était peut-être pas le cas. Nous avons rencontré le président du conseil des fiduciaires du Régime de retraite dans les services publics afin de comprendre certaines des procédures en place pour assurer la surveillance de Vestcor. Il est ressorti de cette rencontre que, en matière de surveillance, le rôle des membres nommés par la Province n'est pas de représenter les intérêts de la Province. Comme il est mentionné au paragraphe 5.16, les conseils gèrent les régimes dans l'intérêt des participants actifs et retraités. On nous a également indiqué que les membres nommés par la Province n'ont pas de comptes à lui rendre en ce qui a trait à la surveillance de Vestcor. ***À notre avis, cela nous semble donc contredire l'information donnée aux législateurs concernant la capacité de la Province de poser des questions sur Vestcor aux personnes qu'elle nomme aux conseils des fiduciaires.***

Une certaine surveillance est exercée par les conseils des fiduciaires

5.66 Lors de notre entrevue, le président du régime des services publics a indiqué que des procédures permettent aux conseils des fiduciaires d'exercer une surveillance de Vestcor. Le président a donné les exemples suivants :

- Les conseils rencontrent Vestcor une fois par trimestre pour examiner les principaux indicateurs de rendement comme les coûts administratifs, les taux de rendement des investissements et la qualité des services.
- Les conseils comparent la performance de Vestcor à celle d'entités similaires dans d'autres régions.
- Les conseils examinent chaque année la politique de placement de Vestcor.

D'autres entités exercent une certaine surveillance

5.67 Dans le cadre de nos travaux, on nous a indiqué que d'autres entités surveillent aussi certains pans des activités de Vestcor. Par exemple :

- Les conseils sont tenus de déposer des renseignements auprès de la division des pensions de la Commission des services financiers et des services aux consommateurs et de l'Agence du revenu du Canada.
- Vestcor est assujettie à la *Loi sur les valeurs mobilières* et soumise à la surveillance de la division des valeurs mobilières de la Commission.
- Les régimes clients de Vestcor sont de plus surveillés par le surintendant des pensions de la Commission en vertu de la *Loi sur les pensions et les avantages sociaux*.

Cette surveillance s'exerce en dehors de l'obligation de l'Assemblée législative de rendre des comptes au public

5.68 À notre avis, il manque un élément clé à la surveillance exercée par les conseils, la Commission et l'Agence du revenu, c'est-à-dire : Vestcor ***n'est pas tenue de répondre devant l'Assemblée législative de sa gestion de plus de 18 milliards de dollars de fonds du secteur public, et celle-ci ne peut pas lui poser des questions à ce sujet.***

Vestcor rend des comptes au public en publiant de l'information en ligne, mais peut choisir ce qu'elle rend public

5.69 Nous avons également constaté que Vestcor rend des comptes au public en publiant de l'information en ligne. L'information publiée manque toutefois d'objectivité, car ***Vestcor peut choisir ce qu'elle rend public quant à sa gestion des quelque 18 milliards de dollars de fonds du secteur public.*** Nous avons constaté que :

- Vestcor fournit son rapport annuel aux parties prenantes;
- Vestcor publie ses états financiers audités sur son site Web;

- Vestcor publie sur son site Web des états financiers audités et des rapports annuels pour certains des régimes de retraite dans son portefeuille (p. ex. le Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick et le Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick).

Section 3

Secteurs d'audit potentiels d'après notre examen des rapports annuels de Vestcor

Cette section indique pourquoi la vérificatrice générale devrait avoir accès aux renseignements requis pour auditer la performance de Vestcor

5.70 Dans cette section, nous donnons des exemples illustrant pourquoi la vérificatrice générale devrait avoir accès aux renseignements requis pour effectuer des audits de performance de Vestcor. Ces exemples découlent des observations que nous avons faites à l'étude des rapports annuels de Vestcor. En voici un échantillon :

- Les données de référence, les économies d'échelle et la valeur ajoutée par Vestcor et d'autres cibles de rendement sont-ils raisonnables?
- Les primes sont-elles raisonnables?
- Les cibles du programme d'incitatifs (primes) sont-elles raisonnables?
- Est-il raisonnable d'étendre le programme d'incitatifs à tous les employés?
- Vestcor devrait-elle divulguer plus de détails sur la rémunération de son personnel?
- Les dépenses d'exploitation de Vestcor sont-elles raisonnables?

À notre avis, la vérificatrice générale devrait avoir un accès illimité à Vestcor afin d'auditer sa performance dans la gestion de plus de 18 milliards de dollars de fonds du secteur public du Nouveau-Brunswick

5.71 À notre avis, la vérificatrice générale devrait avoir un accès illimité aux renseignements de Vestcor afin de pouvoir auditer sa performance dans la gestion de fonds publics du Nouveau-Brunswick, dont la valeur dépasse 18 milliards de dollars. Par exemple, la vérificatrice générale pourrait vérifier le calcul des valeurs de référence et la validité des conclusions tirées. Elle pourrait aussi commenter publiquement d'autres éléments qui ne figurent pas dans les rapports annuels de Vestcor.

Le caractère raisonnable de l'information présentée dans les rapports annuels de Vestcor pourrait être vérifiée grâce à un audit de la vérificatrice générale

5.72 Un audit par la vérificatrice générale pourrait vérifier l'information présentée dans le rapport annuel de Vestcor, y compris de vérifier si :

- les valeurs de référence établies sont raisonnables et correctement calculées;
- les critères choisis pour mesurer le rendement sont bien opportuns;
- les affirmations de Vestcor, par exemple au sujet des économies d'échelle offertes à sa clientèle sont précises;
- la valeur des services, améliorée par des stratégies de gestion active, est-elle raisonnablement calculée;
- les autres cibles sont aussi raisonnables et ne sont pas dépréciées pour rendre leur atteinte plus probable.

Augmentation constante des primes offertes aux employés

Les primes offertes par Vestcor à ses employés augmentent depuis 2010

5.73 D'après notre examen des rapports annuels de Vestcor, nous avons constaté que Vestcor publie de l'information sur ses pratiques de rémunération, y compris le montant des primes offertes à certains employés. Nous avons constaté que le montant de ces primes a augmenté de façon constante depuis 2010. Nous avons également constaté que, bien que le salaire des dirigeants a peu augmenté depuis 2014, les primes qu'ils reçoivent ont beaucoup augmenté (détails aux pièces 5.9 à 5.12).

Les primes offertes aux employés ont augmenté de près de 500 % depuis 2010.

Depuis 2010, la SGPNB/Vestcor ont versé plus de 30 millions de dollars en primes aux employés

5.74 Les employés de la SGPNB/Vestcor ont reçu plus de 30 millions de dollars en primes depuis 2010. Les primes versées annuellement aux employés sont passées de moins de 1 million de dollars, en 2010, à plus de 5 millions de dollars en 2019, une augmentation de près de 500 %.

Un audit par la vérificatrice pourrait déterminer s'il est raisonnable que les primes offertes aux employés aient augmenté de près de 500 % depuis 2010, et d'en faire rapport publiquement.

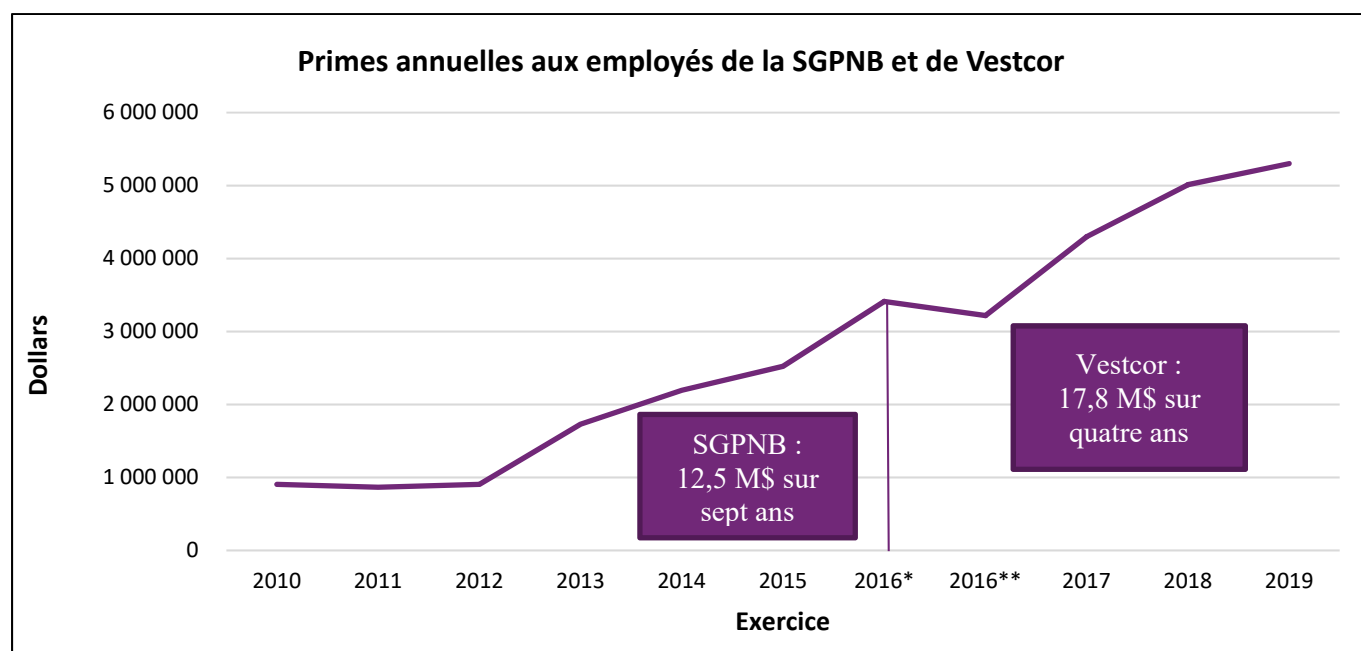
Les primes ont beaucoup augmenté depuis la création de Vestcor

5.75 La pièce 5.9 montre le montant annuel total des primes versées aux employés de la SGPNB/Vestcor depuis 2010 et permet de voir l'augmentation considérable de ces primes depuis la création de Vestcor en 2016.

- *Entre 2010 et 2016 (soit une période de sept ans), la SGPNB a versé en tout 12,5 millions de dollars en primes à ses employés.*
- *Au cours des quatre années écoulées depuis la création de Vestcor, elle a versé 17,8 millions de dollars en primes aux employés.*

Veillez consulter l'annexe VI pour obtenir des renseignements détaillés sur les primes offertes aux employés.

Pièce 5.9 - Primes annuelles aux employés de la SGPNB et de Vestcor (non audité)



Source : Préparé par le VGNB à partir des rapports annuels de la SGPNB et de Vestcor. Les données utilisées figurent à l'annexe VI.

* Exercice terminé le 31 mars 2016

** Période de neuf mois terminée le 31 décembre 2016

Cinq dirigeants de la SGPNB et de Vestcor ont reçu des millions de dollars en primes

5.76 Une bonne part des primes versées chaque année par Vestcor vont à ses dirigeants. Notre examen des rapports annuels de la SGPNB et de Vestcor nous a permis de constater que la SGPNB/Vestcor a commencé à divulguer les primes de cinq de ses dirigeants en 2014. *Pour les six années entre 2014 à 2019*, nous avons constaté ce qui suit :

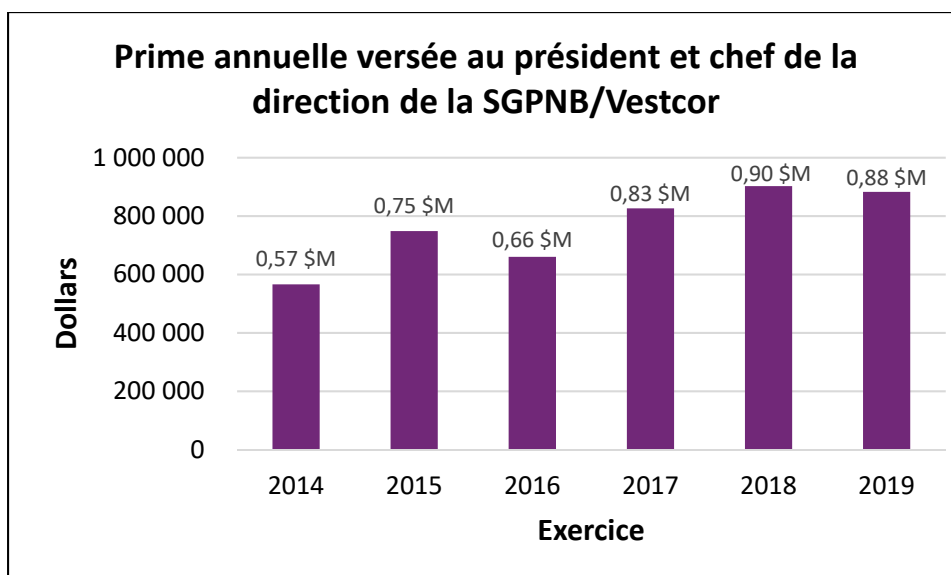
- *le président et chef de la direction de la SGPNB/Vestcor a reçu 4,6 millions de dollars en primes;*

- *quatre autres dirigeants de la SGPNB/Vestcor se sont partagés environ 7,2 millions de dollars en primes.*

4,6 millions de dollars en primes au président et chef de la direction au cours des six dernières années

5.77 La pièce 5.10 montre le total des primes versées au président et chef de la direction au cours des six dernières années. Des renseignements plus détaillés figurent à l'annexe V.

Pièce 5.10 - Prime annuelle versée au président et chef de la direction de la SGPNB/Vestcor (non audité)

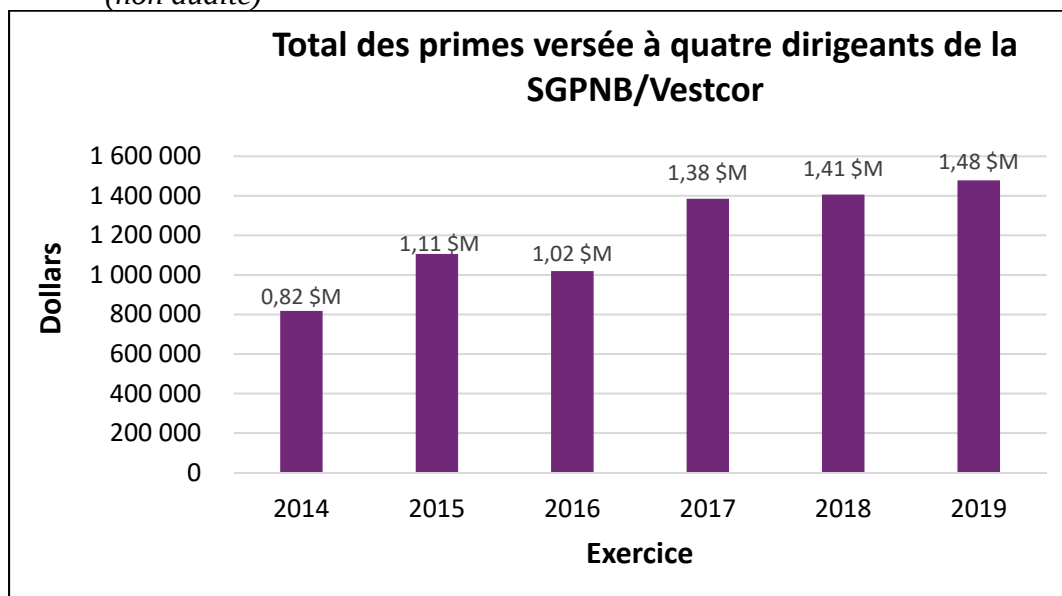


Source : Préparé par le VGNB à partir des rapports annuels de la SGPNB et de Vestcor. Les données utilisées figurent à l'annexe V.

SGPNB/Vestcor a versé des primes totalisant 7,2 millions de dollars à quatre autres dirigeants au cours des six dernières années

5.78 La pièce 5.11 montre les primes versées à quatre dirigeants au cours des six dernières années. Des renseignements plus détaillés figurent à l'annexe V.

Pièce 5.11 - Total des primes versées à quatre dirigeants de la SGPNB/Vestcor (non audité)



Source : Préparé par le VGNB à partir des rapports annuels de la SGPNB et de Vestcor. Les données utilisées figurent à l'annexe V.

Pourquoi Vestcor offre des primes à ses employés

5.79 Vestcor indique dans ses rapports annuels qu'elle évolue dans un secteur (gestion des placements et administration des pensions) où il est d'usage de bonifier la rémunération des employés par des primes liées au rendement de l'entreprise. Vestcor a adopté des pratiques similaires afin de pouvoir recruter et garder des employés qualifiés pour la gestion de ses portefeuilles de placements. Les primes sont en partie basées sur l'atteinte des cibles approuvées par les conseils d'administration de Vestcor. Nous avons aussi constaté que Vestcor fournit plusieurs pages de commentaires dans ses rapports annuels concernant la manière dont elle rencontre ses cibles de rendement des investissements et comment les primes des employés dépendent du rendement des investissements.

Un audit de la vérificatrice générale pourrait déterminer si les cibles du programme d'incitatifs de Vestcor sont raisonnables

5.80 **Un audit de la vérificatrice générale pourrait déterminer et éclairer le public sur la manière dont Vestcor établit les cibles de son programme d'incitatifs (primes) et le caractère raisonnable de ces cibles.**

Pourquoi Vestcor a-t-elle élargi son programme d'incitatifs à tous ses employés?

5.81 Le programme d'incitatifs de Vestcor a été étendu à tous les employés permanents à temps plein le 1^{er} janvier 2018. À notre avis, *cela risque d'entraîner une augmentation continue des primes versées aux employés*. Avant ce changement, le programme visait seulement le président et chef de la direction, le chef des finances et le personnel de recherche et d'investissement.

Un audit de la vérificatrice générale pourrait déterminer s'il est raisonnable d'offrir des primes à tous les employés

5.82 **Un audit de la vérificatrice générale pourrait offrir au public un avis** sur le bien-fondé de la décision qui a étendu le programme d'incitatifs à tous les employés et sur les retombées financières de cette décision.

Par exemple, dans certains cas, les primes sont calculées en fonction des cibles de rendement des investissements et des réalisations individuelles; dans d'autres, les primes sont fondées que sur les réalisations individuelles seulement.

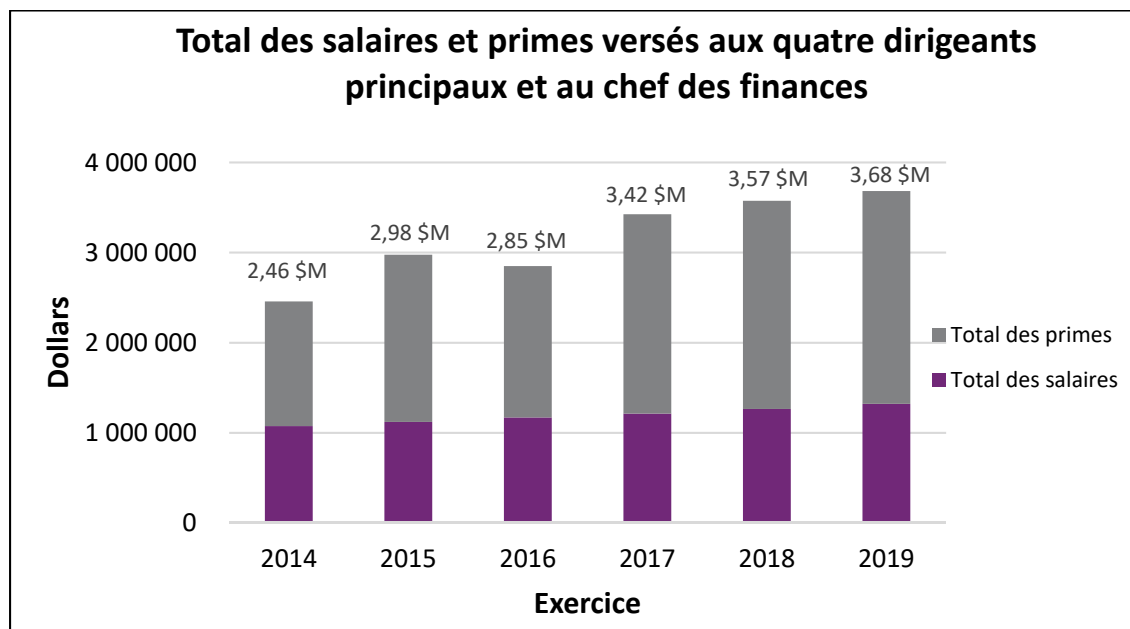
Les salaires et primes de cinq dirigeants ont totalisé près de 19 millions de dollars en six ans

Cinq dirigeants de la SGPNB/Vestcor ont reçu près de 19 millions de dollars en salaires et en primes sur six ans (2014 à 2019)

5.83 Nous avons constaté *qu'entre 2014 et 2019 (soit une période de six ans), cinq cadres de la SGPNB/Vestcor ont reçu près de 19 millions de dollars en salaires et primes*. D'après notre examen des rapports annuels de la SGPNB et de Vestcor, l'organisation a commencé à divulguer les salaires de cinq de ses dirigeants en 2014.

5.84 La figure 5.12 montre le total des salaires et des primes versés aux quatre dirigeants principaux de Vestcor et son chef des finances, entre 2014 et 2019. Des renseignements plus détaillés figurent à l'annexe V.

Pièce 5.12 - Total des salaires et des primes versés aux quatre dirigeants principaux et au chef des finances (non audité)



Source : Préparé par le VGNB à partir des rapports annuels de la SGPNB et de Vestcor

Un audit de la vérificatrice générale pourrait rendre compte publiquement du caractère raisonnable des informations sur la rémunération divulguées dans le rapport annuel de Vestcor

5.85 Étant donné la nature publique de Vestcor, nous croyons que Vestcor devrait être plus transparente et redevable et publier les salaires de tous ses employés supérieurs à 100 000 \$ (sans se limiter aux quatre dirigeants principaux et au chef des finances). **Un audit de la vérificatrice pourrait faire rapport publiquement du caractère raisonnable des renseignements concernant la rémunération qui figurent dans les rapports annuels de Vestcor.**

Les dépenses d'exploitation et d'immobilisations de Vestcor ne font pas l'objet d'examen ou de redevance publics

Vestcor a enregistré des dépenses d'exploitation chiffrées à 30 millions de dollars en 2019

5.86 Vestcor a enregistré des dépenses d'exploitation d'environ 30 millions de dollars (y compris les salaires et primes) en 2019. Ces dépenses servent à offrir à sa clientèle des services tels que la gestion de placements et l'administration de prestations de retraite. À notre avis, étant donné que Vestcor met l'accent sur les services au secteur public, **ses dépenses d'exploitation et d'immobilisations**

devraient faire l'objet d'une surveillance publiquement redevable. Par exemple, Vestcor veille-t-elle à optimiser ses ressources au moment de faire des dépenses d'immobilisations, ce qui comprend le choix d'immeuble pour ses bureaux?

5.87 La pièce 5.13 présente un sommaire des dépenses d'exploitation de Vestcor pour les trois dernières années.

Pièce 5.13 - Sommaire des dépenses d'exploitation de Vestcor

**Sommaire des dépenses d'exploitation de Vestcor
(en millions de dollars)**

	2019	2018	2017
Salaires et avantages	18,5	17,6	16,3
Systèmes d'information	4,5	4,0	4,3
Gestion des placements externes	3,4	3,0	2,8
Garde de titres	1,4	1,5	1,3
Bureau et entreprise	1,3	1,2	1,1
Services professionnels	0,5	0,6	0,6
Location de bureau	0,6	0,7	0,7
Amortissement des immobilisations	0,2	0,3	0,2
Total des dépenses d'exploitation	30,4	28,9	27,3

Source : Préparé par le VGNB à partir des rapports annuels de Vestcor

Un audit de la vérificatrice générale pourrait déterminer si les dépenses d'exploitation et d'immobilisations de Vestcor sont raisonnables

5.88 Un audit de la vérificatrice générale pourrait offrir au public un avis sur le caractère raisonnable des dépenses d'exploitation et d'immobilisations de Vestcor.

Annexe I – Changements proposés à la *Loi sur le vérificateur général*

La pièce I.1 présente le libellé actuel de la *Loi sur le vérificateur général* et le changement proposé pour permettre d'inclure explicitement Vestcor dans les entités auditables.

Pièce I.1 — Changements proposés à la *Loi sur le vérificateur général*

Libellé actuel	Libellé proposé
« entité auditable » S'entend : a) d'un ministère; b) d'une entité publique; c) d'un fonds fiduciaire; d) d'un fournisseur de services; e) d'un bénéficiaire du financement.	« entité auditable » S'entend : a) d'un ministère; b) d'une entité publique; c) d'un fonds fiduciaire; d) d'un fournisseur de services; e) d'un bénéficiaire de financement; f) de toute entité désignée auditable en vertu d'un règlement.
Règlements 22 Le lieutenant-gouverneur en conseil peut, par règlement : a) définir les termes ou les expressions employés mais non définis dans la présente loi pour l'application de la présente loi ou de ses règlements, ou des deux; b) prévoir toute autre question qu'il juge nécessaire ou souhaitable pour assurer la réalisation efficace de l'objet de la présente loi.	Règlements 22 Le lieutenant-gouverneur en conseil peut, par règlement : a) définir les termes ou les expressions employés mais non définis dans la présente loi pour l'application de la présente loi ou de ses règlements, ou des deux; b) désigner une entité comme entité auditable aux fins d'application de la présente loi; c) prévoir toute autre question qu'il juge nécessaire ou souhaitable pour assurer la réalisation efficace de l'objet de la présente loi.

Source : Préparé par le VGNB

Annexe II — Sommaire de la correspondance

La pièce II.1 résume la correspondance entre la vérificatrice générale (le VGNB) et Vestcor entre août 2019 et août 2020 relativement à nos travaux sur les salaires et avantages sociaux et nos travaux d'audit de la province du Nouveau-Brunswick.

Pièce II.1 — Sommaire de la correspondance entre le VGNB et Vestcor

Surveillance et demandes relatives aux salaires et avantages sociaux			
Date	Expéditeur	Destinataire	Description de la demande
09/08/2019	VGNB	Vestcor	Introduction de l'audit et demande de renseignements préliminaires sur la façon dont la Province assure la surveillance et l'orientation de Vestcor.
26/08/2019	Vestcor	VGNB	La réponse indique que Vestcor n'a pas un caractère public et faisait référence à des parties de la <i>Loi sur Vestcor</i> , qui, selon Vestcor, ne confère à la Province aucun droit de regard sur ses activités.
14/11/2019	VGNB	Vestcor	Selon le VGNB, Vestcor est un important bénéficiaire de financement de la Province et peut donc faire l'objet d'audits. Le VGNB demande à Vestcor de fournir certains renseignements sur ses politiques et de répondre au questionnaire joint avant le 13 décembre 2019.
25/11/2019	Vestcor	VGNB	Vestcor répond qu'à son avis elle ne répond pas à la définition d'« entité auditable » en vertu de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> et que tout audit la visant à titre d'« entité auditable » serait limitée en vertu de l'art. 9.1(3) de la Loi.
11/12/2019	VGNB	Vestcor	Le VGNB indique que Vestcor était soumise aux mêmes exigences de communication que la société qu'elle a remplacée et exige donc qu'elle réponde à ses questions au plus tard le 6 janvier 2020. Le VGNB souligne que Vestcor gère un portefeuille important au nom de la Province, que Vestcor est un « fournisseur de services » en vertu de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> et est donc assujettie à ses audits.
31/12/2019	RRSPNB*	VGNB	Le RRSPNB indique qu'il a conseillé à Vestcor de s'abstenir de répondre à la demande, en joignant une note juridique

			indiquant que Vestcor n'est pas une « entité publique » ou un « bénéficiaire de financement », mais concède qu'elle est <i>peut-être</i> un « fournisseur de services » assujetti à un audit de performance.
31/12/2019	RPENB**	VGNB	Le RPENB indique qu'il a conseillé à Vestcor de s'abstenir de répondre à la demande en joignant une note juridique indiquant que Vestcor n'est pas une « entité publique » ou un « bénéficiaire de financement », mais concède qu'elle est <i>peut-être</i> un « fournisseur de services » assujetti à un audit de performance.
27/02/2020	VGNB	RRSPNB et RPENB	Le VGNB demande aux responsables des deux régimes d'ordonner à Vestcor d'autoriser l'accès de la vérificatrice générale à ses dossiers et de répondre au questionnaire envoyé avant le 20 mars 2020.
21/04/2020	RRSPNB	VGNB	Le RRSPNB informe le VGNB que son conseil des fiduciaires rejette la demande de la vérificatrice générale, car il ne croit pas qu'elle a le pouvoir d'effectuer de tels travaux.
31/05/2020	RPENB	VGNB	Le RPENB informe le VGNB que son conseil des fiduciaires rejette la demande de la vérificatrice générale, car il ne croit pas qu'elle a le pouvoir d'effectuer de tels travaux.
Demandes d'audit financier			
Date	Expéditeur	Destinataire	Description de la demande
11/02/2020	VGNB	Cabinet d'audit externe	Le VGNB énonce les instructions et les procédures que le cabinet d'audit externe doit exécuter relativement aux états financiers du RPENB et demande à recevoir le sommaire des autorisations prévues (annexe A de la lettre) avant le 2 mars 2020.
27/04/2020	VGNB	Cabinet d'audit externe	Le VGNB énonce les instructions et les procédures que le cabinet d'audit externe doit exécuter relativement aux états financiers du RSSPNB et demande à recevoir le sommaire des autorisations prévues (annexe A de la lettre) avant le 30 avril 2020.
25/05/2020	VGNB	RPENB	Le VGNB indique qu'il a besoin du rapport d'audit des placements du Régime (préparé

			par un auditeur indépendant) et demande au conseil des fiduciaires de donner pour consigne à Vestcor et à l'auditeur indépendant de coopérer pleinement avec la vérificatrice générale. Le VGNB indique que les articles 11 et 13 de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> l'autorisent à demander ces renseignements afin de pouvoir remplir son mandat et d'achever son audit des états financiers consolidés de la Province.
25/05/2020	VGNB	RRSPNB	Le VGNB indique qu'il a besoin du rapport d'audit des placements du Régime et des états financiers audités (préparés par un auditeur indépendant) et demande au conseil des fiduciaires de donner pour consigne à Vestcor et à l'auditeur indépendant de coopérer pleinement avec la vérificatrice générale. Le VGNB indique que les articles 11 et 13 de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> l'autorisent à demander ces renseignements afin de pouvoir remplir son mandat et achever son audit des états financiers consolidés de la Province.
22/07/2020	VGNB	Vestcor	Le VGNB indique qu'en vertu de la loi, la vérificatrice générale doit auditer les états financiers de la Province et formuler une opinion quant à leur caractère fidèle; elle cite les articles 11 et 13 de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> comme source d'autorité eu égard à ses communications imminentes avec l'auditeur indépendant de Vestcor pour les états financiers des Entités de placement Vestcor.
22/07/2020	VGNB	Cabinet d'audit externe	Le VGNB énonce les instructions et les procédures que l'auditeur indépendant doit suivre. Le sommaire des autorisations prévues est demandé pour le 31 juillet 2020.
22/07/2020	VGNB	Cabinet d'audit externe	Le VGNB demande les documents de travail de l'auditeur indépendant concernant l'audit des Entités de placement Vestcor et explique ses pouvoirs en vertu de l'article 9 de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> .
27/07/2020	Vestcor	VGNB	Vestcor indique ne pas comprendre pourquoi le VGNB doit se baser sur les états financiers audités de ses entités de placement. Vestcor indique avoir seulement

			une connaissance limitée des normes canadiennes d'audit et entend demander à son auditeur indépendant de communiquer avec le VGNB quant à la nécessité de se fier aux états financiers des entités de placement Vestcor.
30/07/2020	Vestcor	VGNB	Ébauche de lettre, à des fins de discussion seulement, dans laquelle Vestcor propose certaines modalités après avoir autorisé son auditeur indépendant à fournir au VGNB les renseignements demandés.
17/08/2020	Cabinet d'audit externe	VGNB	L'auditeur indépendant indique qu'à son avis, le VGNB n'a pas besoin des états financiers des Entités de placement Vestcor pour satisfaire aux normes d'audit actuelles.

Source : Préparé par le VGNB

* Conseil des fiduciaires du Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick

** Conseil des fiduciaires du Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick

Annexe III — Sommaire des actifs gérés par Vestcor

La pièce III.1 présente une vue d'ensemble des actifs gérés par Vestcor au 31 décembre 2019.

Pièce III.1 — Sommaire des actifs gérés par Vestcor

Sommaire des actifs gérés par Vestcor au 31 décembre 2019 (en millions de dollars)

Actifs gérés	Montant (en millions de dollars)	La Province a-t-elle une entente directe avec Vestcor?
Actifs gérés — province du Nouveau-Brunswick		
Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick	8 333,9	Non
Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick	6 266,3	Non
Régime à risques partagés de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick	2 395,0	Non
Régime de retraite des juges de la Cour provinciale	54,8	Oui
Régime de pension du personnel-cadre des districts scolaires du Nouveau-Brunswick	2,5	Oui
Société d'Énergie Nouveau-Brunswick — Fonds de déclassement de Point Lepreau	396,2	S.o. Pas un régime de retraite
Société d'Énergie Nouveau-Brunswick — Fonds de gestion du combustible épuisé de Point Lepreau	221,0	S.o. Pas un régime de retraite
Société d'Énergie Nouveau-Brunswick — Fiducie des déchets de combustible nucléaire	182,9	S.o. Pas un régime de retraite
Total — Province du Nouveau-Brunswick	17 852,6 \$	
Actifs gérés — Autres fonds du secteur public		
Régime à risques partagés du personnel universitaire de la University of New Brunswick	395,4	S.o.
Régime à risques partagés de la Ville de Fredericton	230,1	S.o.
Fonds de dotation de la University of New Brunswick	58,6	S.o.
Total — Autres fonds du secteur public	684,1 \$	
Total des actifs gérés	18 536,7 \$	

Source : Préparé par le VGNB

Annexe IV — Extrait du compte-rendu de la rencontre du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé du 3 mai 2016

La pièce IV.1 démontre ce qui a été présenté aux législateurs au sujet des conseils des fiduciaires du Régime de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick et du Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick concernant l'exécution de leurs responsabilités fiduciaires et le fait de prendre contrôle des deux fournisseurs de service.

Pièce IV.1 – Extrait du compte-rendu de la rencontre du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé du 3 mai 2016

L'observateur du régime de retraite a déclaré : « [Traduction] Comment sommes-nous arrivés ici? Deux ans passés, la structure de fiducie conjointe du régime de retraite des enseignants, du régime de retraite dans les services publics et certains autres sont a été établie. Le gouvernement a nommé la moitié des fiduciaires, et les membres ont nommé la moitié des fiduciaires. Depuis, les fiduciaires ont été les seuls responsables des directives d'investissement ainsi que des attentes en matière de service.

Les fiduciaires des régimes de retraite dans les services publics et des enseignants ont commencé des discussions, faisant preuve de diligence raisonnable et remplissant leurs responsabilités fiduciaires environ un an passé en prenant un rôle de propriétaire avec nos deux fournisseurs de service principaux, qui sont la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick et la division des pensions et des avantages des employés. Puisque les deux groupes de service nous rencontraient à chacune de nos réunions et prenaient en fait leur direction de nous, les fiduciaires ont déterminé que la prochaine étape logique était de prendre contrôle davantage de ces deux groupes de service. C'est pourquoi nous sommes devant vous aujourd'hui.

Ce projet de loi mettra sur pied une organisation que, selon nous, assurera, d'une manière continue, que les fonds sont en bonnes mains, qu'ils sont bien gérés et qu'ils sont bien investis d'une manière rentable. Nous sommes de l'avis que nous mettrons sur pied un centre d'excellence qui sera vu par d'autres endroits au pays de façon favorable. Nous espérons attirer d'autres régimes de retraite afin d'assurer que nous sommes encore plus rentables que nous le sommes déjà. Nous planifions servir nos membres de la meilleure façon possible. »

Source: Préparé par le VGNB à partir du compte-rendu de la rencontre du Comité permanent des projets de loi d'intérêt privé du 3 mai 2016

* Les observateurs ont le droit d'assister aux réunions du conseil des fiduciaires, mais ils n'ont aucun droit de vote. La Fédération des enseignants du Nouveau-Brunswick a nommé deux observateurs au conseil des fiduciaires du Régime de pension des enseignants.⁶

⁶ Régime de pension des enseignants du Nouveau-Brunswick, Rapport annuel 2019, page 6.

Annexe V — Sommaire des salaires et des primes versées par Vestcor (quatre dirigeants principaux et le chef des finances)

La pièce IV.1 résume les sommes versées en salaire et primes aux dirigeants de Vestcor entre 2014 et 2019.

Pièce IV.1 — Sommaire du salaire annuel et des primes payés aux dirigeants de Vestcor

Sommaire du salaire et des primes versés par Vestcor aux quatre dirigeants principaux et au chef des finances (en dollars)

Poste	Année	Salaire	Prime annuelle	Prime à long terme	Total des primes	Total du salaire et des primes
Président et chef de la direction	2019	375 047	432 721	450 000	882 721	1 257 768
	2018	351 389	452 438	450 000	902 438	1 253 827
	2017	327 779	334 335	491 669	826 004	1 153 783
	2016	327 779	238 831	421 396	660 227	988 006
	2015	327 779	308 624	440 048	748 672	1 076 451
	2014	327 779	258 707	307 012	565 719	893 498
Chef des placements	2019	255 008	230 518	280 500	511 018	766 026
	2018	245 829	197 128	269 500	466 628	712 457
	2017	233 750	201 076	232 750	433 826	667 576
	2016	208 923	121 088	169 701	290 789	499 712
	2015	175 133	113 602	140 964	254 566	429 699
	2014	155 250	101 783	98 348	200 131	355 381
Vice-président, Revenus fixes	2019	240 008	147 263	216 000	363 263	603 271
	2018	230 000	121 891	207 000	328 891	558 891
	2017	225 000	145 515	202 500	348 015	573 015
	2016	218 769	114 959	169 701	284 660	503 429
	2015	213 808	150 363	173 184	323 547	537 355
	2014	202 000	120 026	118 017	238 043	440 043

Vice-président, Actions	2019	223 035	142 723	200 700	343 423	566 458
Vice-président, Marchés fermés	2018	214 000	173 276	171 200	344 476	558 476
	2017	207 000	173 259	165 600	338 859	545 859
	2016	201 023	100 284	138 846	239 130	440 153
	2015	195 491	155 524	140 695	296 219	491 710
	2014	188 500	106 690	96 047	202 737	391 237
Chef des finances	2019	228 510	122 509	137 088	259 597	488 107
	2018	224 000	131 680	134 400	266 080	490 080
	2017	220 000	132 000	132 000	264 000	484 000
	2016	213 769	93 748	110 563	204 311	418 080
	2015	208 808	118 832	112 771	231 603	440 411
	2014	200 743	99 691	76 805	176 496	377 239

Source : Préparé par le VGNB

Annexe VI — Total des primes annuelles versées

L'annexe V.1 indique le total des primes annuelles versées par la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB) et Vestcor entre 2010 et 2019.

Annexe V.1 — Total des primes annuelles versées

Total des primes annuelles versées (en dollars)

Entité	Exercice terminé	Montant total versé
SGPNB*	2010	906 052
SGPNB	2011	865 854
SGPNB	2012	906 000
SGPNB	2013	1 728 800
SGPNB	2014	2 194 600
SGPNB	2015	2 524 500
SGPNB	2016	3 411 900
Total – SGPNB		12 537 706
Vestcor**	2016***	3 218 800
Vestcor	2017	4 299 800
Vestcor	2018****	5 011 800
Vestcor	2019	5 300 900
Total — Vestcor		17 831 300
Total — SGPNB et Vestcor		30 369 006 \$

Source : Préparé par le VGNB

*SGPNB pour l'exercice terminé le 31 mars

** Vestcor pour l'exercice terminé le 31 décembre

***Neuf mois clos le 31 décembre 2016

**** Programme de primes étendu à tous les employés le 1^{er} janvier 2018

Chapitre 6 –

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

Contenu

Résumé.....	253
Constatations clés	255
Constatations détaillées.....	256
Annexe I – Portée et objectif des travaux de suivi.....	276
Annexe II – État des recommandations découlant des audits de performance déclaré par les ministères, commissions ou organismes.....	277
Annexe III – Résumé des projets importants réalisés dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans.....	279
Annexe IV – Rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2015.....	288



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

Rapport de la vérificatrice générale – Volume II, Chapitre 6 – 2020

Pourquoi est-ce important?

- Lorsque les recommandations ne sont pas mises en œuvre, des risques existent et peuvent s'aggraver avec le temps.
- Nos travaux de suivi favorisent la transparence, car ils renseignent l'Assemblée législative sur les suites données par les ministères et sociétés de la Couronne aux recommandations formulées par le VGNB.
- Le présent chapitre est un outil que peut utiliser le Comité des comptes publics et le public pour tenir les ministères et les organismes de la Couronne responsables.

Conclusions générales

- Les entités déclarent avoir mis en œuvre 81 % des recommandations issues des audits de performance de 2015, 2016, 2017 et 2018. Nous avons choisi pour notre examen en détail deux chapitres de 2015 (Sylviculture, Approvisionnement en bois des terres privées) et un chapitre de 2016 (Association de foires agricoles).

Nos constatations

Faible taux de mise en œuvre des recommandations de 2018

- Les ministères ont déclaré avoir suivi seulement 63 % des recommandations (57 sur 90) faites par la vérificatrice générale en 2018.
- Le bilan pour 2017, 2016 et 2015 est plus favorable, la conformité aux recommandations atteignant 91 %, 76 % et 81 % respectivement selon les déclarations des ministères.

Recommandations de 2015 concernant la sylviculture

- 67 % des recommandations dans ce chapitre du rapport de 2015 ont été mises en œuvre.
- Le ministère n'a pas suivi les recommandations du VGNB visant à :
 - réduire les superficies récoltées par coupe à blanc dans les forêts de la Couronne;
 - calculer et comptabiliser la valeur de l'actif que constitue le bois de la Couronne dans son rapport annuel;
 - adopter une entente de partage des coûts plus équitable pour les travaux de sylviculture.

Recommandations de 2016 concernant les associations de foires agricoles

- 88 % des recommandations dans ce chapitre du rapport de 2016 ont été mises en œuvre.
- Service Nouveau-Brunswick n'a pas, comme il lui a été recommandé par le VGNB, élaboré et mis en œuvre un processus et des procédures normalisés pour évaluer l'admissibilité des demandes d'exonération de l'impôt foncier de la catégorie d'imposition 50 (exonération de la taxe frontière en vertu des articles 4 et 7 de la *Loi sur l'évaluation*).

Recommandations de 2015 concernant l'approvisionnement en bois des terres privées

- 74 % des recommandations dans ce chapitre du rapport de 2015 ont été mises en œuvre.
- Le ministère n'a pas encore mis en œuvre les recommandations du VGNB concernant ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* pour ce qui est des principes d'approvisionnement proportionnel et du rendement continu.

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

Cette année, nous avons fait un suivi sur des chapitres de 2015, 2016, 2017 et 2018.

6.1 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.

6.2 Un de nos objectifs stratégiques est que les ministères, les commissions et les organismes acceptent et mettent en œuvre toutes nos recommandations découlant des audits de performance. Dans le présent chapitre, nous faisons état des mises à jour que les ministères, les commissions et les organismes de la Couronne nous ont fournies sur l'état des recommandations découlant des audits de performance formulées dans nos rapports de 2015, 2016, 2017 et 2018. Pour de plus amples renseignements sur l'étendue et l'objectif de nos travaux de suivi, veuillez consulter l'annexe I.

6.3 Cette année, nos travaux détaillés de suivi ont porté sur les recommandations formulées à l'issue des audits de performance de 2015 et 2016. Nous avons examiné les chapitres suivants des rapports de 2015 et 2016 :

- Approvisionnement en bois des terres privées (2015);
- Sylviculture (2015);
- Associations de foires agricoles (2016).

- 6.4** Pour un rapport d'état détaillé sur les recommandations de la vérificatrice générale depuis 2015, veuillez consulter l'annexe II. À l'annexe III, vous trouverez un résumé des projets importants réalisés dans les ministères, les organismes de la Couronne et les commissions au cours des dix dernières années.
- Note au Comité des comptes publics**
- 6.5** Nous encourageons les députés à prendre connaissance des recommandations découlant de nos audits de performance que les ministères, les commissions et les organismes de la Couronne n'ont pas mises en œuvre, telles que documentées dans le présent rapport. Ils pourront profiter des prochaines réunions du Comité des comptes publics pour aborder l'état de ces recommandations avec les ministères, commissions et organismes concernés.
- Les résultats en bref**
- 6.6** Les résultats en bref sont présentés dans le sommaire d'une page en tête du présent chapitre.
- Constatations clés**
- Dans l'ensemble, 81 % des recommandations formulées entre 2015 et 2018 ont été mises en œuvre*
- 6.7** Nos résultats dans l'ensemble indiquent que les ministères, les commissions et les organismes de la Couronne ont mis en œuvre 81 % des recommandations d'audit de performance formulées par la vérificatrice générale dans ses rapports de 2015, 2016, 2017 et 2018.
- La vérificatrice générale est déçue que la coupe à blanc fasse encore partie des méthodes utilisées dans la gestion des forêts publiques*
- 6.8** Nous sommes heureux de constater les progrès réalisés par le ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie, qui a mis en œuvre 14 des 21 recommandations formulées en 2015 dans notre chapitre sur la sylviculture. Toutefois, nous sommes déçus qu'il n'ait pas encore aligné ses méthodes avec la stratégie provinciale de gestion des forêts et réduit les coupes à blanc sur les terres de la Couronne.
- Cinq de nos 19 recommandations sur l'approvisionnement en bois des terres privées n'ont pas été mises en œuvre*
- 6.9** Le ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie et la Commission des produits forestiers ont réalisé d'importants progrès; en effet, 19 des recommandations formulées en 2015 dans notre chapitre sur l'approvisionnement en bois des terres privées ont été appliquées. Le Ministère a indiqué qu'il poursuivra ses efforts afin d'achever la mise en œuvre des quatre

recommandations restantes dans le cadre de son plan de travail pour 2020.

La Loi sur les associations agricoles et ses trois règlements ont été abrogés, ce qui a rendu inutiles deux des huit recommandations sur les foires agricoles

6.10 En raison de l'abrogation de la *Loi sur les associations agricoles*, deux des huit recommandations que nous avons formulées dans ce chapitre ne s'appliquent plus. Au moment de notre suivi, une seule de nos huit recommandations sur les foires agricoles n'avait pas encore été mise en œuvre.

Le chapitre sur les foyers de soins remplace les travaux de suivi prévus

6.11 Au lieu des travaux de suivi dont aurait normalement été l'objet le chapitre du rapport de 2016 relatif aux foyers de soins, nous avons plutôt inclus un chapitre détaillé à ce sujet dans notre rapport (le chapitre 4).

Constatations détaillées

6.12 La pièce 6.1 est une légende qui explique comment nous illustrons l'état de la mise en œuvre des recommandations traitées dans ce chapitre.

Pièce 6.1 - État de la mise en œuvre des recommandations

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

6.13 La pièce 6.2 illustre l'état des recommandations par organisation (ministère, etc.), rapport et année. Cette information permet aux utilisateurs d'évaluer rapidement quels ministères, commissions et organismes de la Couronne ont fait un bon travail dans la mise en œuvre de nos recommandations et lesquels ont échoué.

6.14 La pièce 6.2 distingue entre l'état vérifié par le VGNB et celui déclaré par les organisations. L'annexe II fournit des détails supplémentaires sur la mise en œuvre des recommandations.

Pièce 6.2 - État de la mise en œuvre des recommandations

Ministère et nom du projet	Date de publication du rapport	État en 2020	
		Déclaré par le ministère	Suivi de la vérificatrice générale
Éducation postsecondaire, Formation et Travail – Travail sécuritaire NB – Phase I – Gouvernance	2018	✓	S.o.
Travail sécuritaire NB – Travail sécuritaire NB – Phase I – Gouvernance	2018	●	S.o.
Santé - Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	2018	●	S.o.
Sécurité publique - Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	2018	●	S.o.
Éducation et Développement de la petite enfance - Amélioration du rendement des élèves : Un défi néo-brunswickois	2018	●	S.o.
Travail sécuritaire NB – Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	2018	●	S.o.
Bureau du Conseil exécutif - Chapitre de suivi	2018	✓	S.o.
Développement social - Contrat de services consultatifs	2017	✓	S.o.
Service Nouveau-Brunswick - Contrat de services consultatifs	2017	●	S.o.
Environnement et Gouvernements locaux - Changements climatiques	2017	●	S.o.
Énergie NB - Changements climatiques	2017	●	S.o.
Service Nouveau-Brunswick - Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	2017	●	S.o.
Bureau du Conseil exécutif - Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	2017	✓	S.o.
Finances et Conseil du Trésor - Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	2017	●	S.o.
Finances et Conseil du Trésor - Cartes d'achat des districts scolaires	2017	✓	S.o.
Éducation et Développement de la petite enfance - Cartes d'achat des districts scolaires	2017	●	S.o.
District scolaire francophone du Nord-Ouest - Cartes d'achat des districts scolaires	2017	✓	S.o.
District scolaire francophone Nord-Est - Cartes d'achat des districts scolaires	2017	✓	S.o.

Pièce 6.2 - État de la mise en œuvre des recommandations (suite)

District scolaire francophone Sud - Cartes d'achat des districts scolaires	2017		S.o.
District scolaire anglophone Nord - Cartes d'achat des districts scolaires	2017		S.o.
District scolaire anglophone l'Ouest - Cartes d'achat des districts scolaires	2017		S.o.
District scolaire anglophone l'Est - Cartes d'achat des districts scolaires	2017		S.o.
District scolaire anglophone du Sud - Cartes d'achat des districts scolaires	2017		S.o.
Opportunités Nouveau-Brunswick - Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	2017		S.o.
Bureau du Conseil exécutif - Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	2017		S.o.
Agriculture, Aquaculture et Pêches - Associations de foires agricoles	2016		
Service Nouveau-Brunswick - Associations de foires agricoles	2016		
Sécurité publique - Associations de foires agricoles	2016		
Finances et Conseil du Trésor - Associations de foires agricoles	2016		
Commission des services d'aide juridique - Services du curateur public	2016		S.o.
Santé - Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	2016		S.o.
Développement social - Foyers de soins	2016		S.o.
Ressources naturelles et Développement de l'énergie - Approvisionnement en bois des terres privées	2015		
Ressources naturelles et Développement de l'énergie - Sylviculture	2015		
Finances et Conseil du Trésor - Dette publique	2015		S.o.
Santé - Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	2015		S.o.
Réseau de santé Horizon - Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	2015		S.o.
Réseau de santé Vitalité - Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	2015		S.o.
Opportunités NB - Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	2015		S.o.
Bureau du Conseil exécutif - Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	2015		S.o.
Transports et Infrastructure - Édifice du Centenaire	2015		S.o.

26 recommandations de 2015 et 2016 n'ont pas été mises en œuvre

Nous déplorons que quatre ou cinq ans après leur formulation, des recommandations n'aient toujours pas été mises en œuvre.

6.15 La pièce 6.3 résume les résultats par année. Les ministères, commissions et organismes de la Couronne ont indiqué avoir mis en œuvre 306 des 380 (81 %) recommandations formulées par la vérificatrice générale entre 2015 et 2018. Pour 2015 et 2016, 105 des 137 (77 %) recommandations ont été mises en œuvre d'après les déclarations des ministères. Des 32 autres recommandations, cinq ne s'appliquent plus, une a été rejetée par le ministère et les 26 autres, bien qu'acceptées, n'ont pas encore été mises en œuvre. Nous déplorons que quatre ou cinq ans après leur formulation, des recommandations n'aient toujours pas été mises en œuvre.

Pièce 6.3 - État de la mise en œuvre des recommandations par année

Année	Recommandations				Mises en œuvre, en %
	Total	Mises en œuvre	Acceptées/ Non mises en œuvre	N'est plus pertinente	
2018	90	57	33	0	63 %
2017	160 ¹	144	14	2	91 %
2016	44	32	10	2	76 %
2015	93	73	16	3	81 %
Total	387	306	73	7	81 %

Sauf les exceptions mentionnées au paragraphe 5.4 et illustrées à la pièce 5.2, ces chiffres reposent sur l'information déclarée par les organisations elles-mêmes.

Nous ne sommes pas satisfaits du taux de mise en œuvre de nos recommandations

6.16 La pièce 6.4 fait état des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations d'audit depuis 1999. Notre bureau maintient l'objectif de 100 % de mise en œuvre pour les recommandations faites aux départements, aux commissions et aux organismes de la Couronne.

¹ Nombre élevé pour 2017 en raison de l'audit portant sur les cartes d'achat des districts scolaires. Nous avons demandé aux sept districts scolaires de rendre compte de la mise en œuvre des 14 recommandations les concernant, qui comptent à elles seules pour 98 des recommandations formulées.

Pièce 6.4 - Mise en œuvre des recommandations des audits de performance

Année	Nombre de recommandations	Mises en œuvre dans un délai 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. ¹
2007	47	19 %	S.o. ¹	45 % ²
2008	48	S.o. ¹	60 % ²	57 % ⁴
2009	49	73 % ²	73 % ³	74 % ⁴
2010	44	64 % ³	70 % ³	62 % ⁴
2011	24	71 % ³	79 % ³	63 % ⁴
2012	32	69 % ³	81 % ³	61 % ⁴
2013	44	65 % ³	61 % ³	43 % ⁴
2014	17	71 % ³	94 % ³	71 % ⁴
2015	93	49 % ³	65 % ³	81 % ³
2016	44	68 % ³	82 % ³	76 % ³
2017	160	84 % ³	91 % ³	--
2018	90	63 % ³	--	--
¹ S.o., car aucun suivi n'a été effectué en 2010.				
² Comme l'ont déclaré les ministères, les commissions et les organismes, et comme l'a confirmé notre bureau, au sein du ministère de la Justice et de la Consommation.				
³ Selon les déclarations des ministères, commissions et organismes.				
⁴ Selon les déclarations des ministères, commissions et organismes, vérifiées pour l'exactitude par notre bureau.				

6.17 Dans la section qui suit, nous formulons des commentaires additionnels sur les projets visés par nos travaux détaillés de suivi en 2020.

Ressources naturelles et Développement de l'énergie Sylviculture (2015)

6.18 En 2015, nous avons mené deux projets au sein de la Division des forêts du ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie : 1) Sylviculture, décrit ci-dessous; et 2) Approvisionnement en bois des terres privées, décrit plus loin dans ce chapitre.

Objectifs de l'audit

6.19 Nous avons examiné le programme de sylviculture du ministère pour les terres de la Couronne. Cet examen visait les objectifs suivants :

- déterminer si le Ministère travaille comme il se doit à rehausser la qualité et l'abondance de l'approvisionnement futur en bois par ses pratiques sylvicoles;
- déterminer si le Ministère respecte les principes d'économie et d'efficience dans l'acquisition de services sylvicoles.

Conclusions de l'audit

6.20 Nous avons conclu que les pratiques sylvicoles du Ministère contribueront effectivement à améliorer l'approvisionnement futur en bois. Toutefois, il manque à plusieurs de ses responsabilités connexes de gestion et de surveillance.

Sept des 21 recommandations n'ont pas été mises en œuvre

6.21 En 2015, nous avons formulé 21 recommandations au Ministère. Nous avons constaté que 14 recommandations étaient mise en œuvre et sept n'étaient pas mises en œuvre. Nous nous y attardons ci-dessous.

6.22 Nous avons recommandé « 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. » (Recommandation 3.76)

6.23 Le Ministère a indiqué qu'il « *continue de travailler selon un cycle de réglementation quinquennal. Les plans d'aménagement révisés seront publiés cette année.* »

Le Ministère harmonisera les plans quinquennaux de gestion forestière avec

6.24 Lors d'une entrevue de suivi avec le Ministère, nous avons appris que la période visée par la réglementation a été allongée. Nous avons constaté qu'il avait bien reçu des plans d'aménagement révisés pour la période 2012-2016,

***les coupes annuelles
permises pour la période
visée par la
réglementation, d'une
durée de dix ans***

mais aucun en 2017. Le Ministère prévoit modifier la période réglementaire de cinq ans afin de l'harmoniser avec celle qui vise la période de possibilité de coupe (PAC) de 10 ans à compter de 2020-2024.

6.25 Bien que nous comprenions son désir d'harmoniser les plans d'aménagement forestier avec la possibilité annuelle de coupe pour la période visée 10 ans, le Ministère n'adhère toujours pas à un cycle prévisible de gestion forestière et n'a pas fait en sorte que les titulaires de permis déposent un plan révisé aux cinq ans. La recommandation n'a pas été entièrement mise en œuvre.

6.26 Nous avons également recommandé « 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'œuvre.* » (Recommandation 3.106)

***Le Ministère autorise
toujours les coupes à
blanc sur les terres de la
Couronne***

6.27 Le Ministère a répondu en 2020 que cette recommandation ne s'applique pas. Le ministère n'a pas fourni de raisons détaillées pour ne pas avoir mis cette recommandation en œuvre.

6.28 Nous maintenons que cette recommandation s'applique bien et que la superficie des forêts de la Couronne faisant l'objet de coupes à blanc devrait être réduite.

6.29 Nous avons également recommandé « *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 (sic) aménagement.* » (Recommandation 3.142)

***Rapport sur l'état de la
forêt prévu pour 2020,
mais non publié***

6.30 D'après sa réponse, le Ministère devait publier le rapport en 2020 :
« *Un rapport sur l'état de la forêt est en cours d'élaboration et devrait être publié à l'été 2020.* »

6.31 Le Ministère n'ayant pas encore déposé ce rapport à l'Assemblée législative, nous considérons que cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. L'Assemblée législative et le public doivent être régulièrement informés de l'état des forêts néo-brunswickoises et de leur gestion par le Ministère.

Le Ministère n'a pas réussi à obtenir du gouvernement un engagement de financement quinquennal pour les programmes de sylviculture.

Le Ministère a fait des progrès dans la comptabilisation de l'actif que constitue le bois de la Couronne, mais ne l'a pas encore inclus dans ses rapports annuels

6.32 Nous avons également recommandé 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. » (Recommandation 3.159).

6.33 La réponse donnée par le Ministère en 2020 indique que les travaux relatifs à cette recommandation sont en cours. Elle précise que : « Il faut un mandat du gouvernement pour établir les niveaux de financement pour cinq ans, ce qui nécessite une discussion plus approfondie. On prévoit tenir cette discussion dans le cadre de l'élaboration du plan d'aménagement forestier de la Couronne pour 2020-2025. »

6.34 Comme aucune suite n'a été donnée à cette recommandation, nous considérons qu'elle n'a pas été mise en œuvre.

6.35 Nous avons également recommandé « 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 réévalue 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. » (Recommandation 3.163)

6.36 Le Ministère indique avoir partiellement mis en œuvre cette recommandation : « Ce calcul a été intégré aux prévisions de l'approvisionnement en bois pour le plan de gestion de 2020, et ce modèle est fonctionnel pour le moment. L'information sera incluse dans le rapport annuel de 2021. »

6.37 Nous avons examiné les courriels que le Ministère a échangés avec le Bureau du contrôleur et confirmé que des consultations avaient eu lieu. Nous avons mené une entrevue de suivi auprès des fonctionnaires du Ministère et confirmé l'utilisation d'une méthode d'actualisation des flux de trésorerie pour calculer la valeur des actifs de la Couronne en bois d'œuvre.

6.38 Puisque le Ministère a indiqué qu'il ne commencera qu'en 2021 à déclarer la valeur de ces actifs dans son rapport annuel, cette recommandation est considérée comme n'ayant pas été mise en œuvre.

6.39 Nous avons également recommandé « *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.* » (Recommandation 3.196).

Le Ministère n'a pas signé de nouvelles ententes d'aménagement forestier

6.40 La réponse donnée par le Ministère en 2020 indique que :
« *Le Ministère continue de faire des progrès en ce qui concerne le renouvellement des ententes d'aménagement forestier. Il s'est engagé à mener des consultations sérieuses auprès des Premières Nations et travaille à appliquer à cette fin une stratégie pertinente de concert le Secrétariat des affaires autochtones. Le Ministère a l'intention de signer des ententes en 2020.* »

6.41 Comme le Ministère n'avait toujours pas signé de nouvelles ententes au moment où nous avons procédé à nos travaux de suivi, nous considérons que cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

6.42 Nous avons également recommandé « *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.* » (Recommandation 3.206)

Le Ministère n'a pas encore adopté une entente de partage des coûts plus équitable pour les travaux de sylviculture

6.43 Le Ministère est d'accord et a fait la déclaration suivante :
« *Le Ministère continue d'étudier d'autres modèles financiers pour l'aménagement des forêts de la Couronne. Notre ministère veille à ce que la province tire le maximum des fonds investis dans les travaux de sylviculture sur les terres de la Couronne et les terres privées.* »

6.44 Pour déterminer l'état de cette recommandation, nous avons étudié une présentation intitulée *Crown Forestry Update*. Nous avons constaté que le Ministère présentait des données financières à jour; nous avons aussi relevé des changements potentiels dans le partage des coûts de sylviculture.

6.45 Comme le Ministère n'a pas adopté un nouveau modèle plus équitable, nous considérons que la recommandation n'a pas été mise en œuvre. Nous avons hâte de le voir élaborer et réaliser un tel modèle.

***Des recommandations
clés n'ont pas été mises
en œuvre***

6.46 Bien que nous soyons conscients de la complexité du secteur forestier au Nouveau-Brunswick, nous déplorons que des recommandations clés dans le chapitre de notre rapport de 2015 n'aient toujours pas été mises en œuvre cinq ans plus tard. Nous incitons le Ministère à poursuivre la mise en œuvre des sept recommandations restantes.

Ressources naturelles et Développement de l'énergie

Approvisionnement en bois des terres privées (2015)

6.47 En 2015, nous avons fait état de nos travaux concernant l'approvisionnement en bois des terres privées au Nouveau-Brunswick. Ces travaux comportaient deux parties :

- nous avons examiné les responsabilités du ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie relativement aux terres à bois privées en vertu de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*;
- nous avons examiné la surveillance que la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick exerce sur les offices de commercialisation des produits forestiers du Nouveau-Brunswick en vertu de la *Loi sur les produits naturels*.

Objectifs de l'audit

6.48 Notre premier objectif concernait le ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie et la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Il s'agissait de :

- *Déterminer si le ministère des Ressources naturelles s'acquitte de ses responsabilités à l'égard de l'approvisionnement en bois des terrains boisés privés.*

6.49 Notre deuxième objectif portait sur le rôle de surveillance de la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick (la Commission). Il s'agissait spécifiquement de :

- *Déterminer si la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick exerce une surveillance appropriée des offices de commercialisation des produits forestiers.*

Conclusions de l'audit concernant Ressources naturelles et Développement de l'énergie

6.50 Nous avons tiré les conclusions suivantes :

- le Ministère n'a pas de buts et d'objectifs mesurables documentés propres à son rôle en matière d'approvisionnement en bois des terres privées;
- le Ministère ne remplit pas les exigences qui découlent de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* concernant

l'approvisionnement en bois des terres privées;

- le Ministère ne rend pas compte publiquement de son rendement à encourager le développement durable des terrains boisés privés.

Conclusions de l'audit concernant la Commission

6.51 Nous avons conclu que la Commission avait omis de faire ce qui suit :

- évaluer convenablement le rendement des offices de commercialisation des produits forestiers pour s'assurer qu'ils respectent leurs obligations réglementaires;
- exercer systématiquement son autorité en vertu de la loi afin de corriger les lacunes cernées au sein du réseau des offices de commercialisation;
- rendre compte publiquement de l'efficacité de ses travaux ou du rendement des offices de commercialisation.

Conclusion générale

6.52 Vu l'absence d'une surveillance rigoureuse des offices de commercialisation par la Commission ou le Ministère, la province n'est pas en mesure de déterminer si le régime actuel de gestion de la commercialisation fonctionne comme prévu dans la loi et si les risques majeurs sont gérés adéquatement.

14 des 19 recommandations concernant l'approvisionnement en bois des terres privées ont été mises en œuvre

6.53 À l'issue de nos travaux, nous avons adressé 19 recommandations au Ministère et à la Commission. Nous sommes heureux de constater que 14 de ces recommandations ont été mises en œuvre, d'après la mise à jour que nous a présenté le Ministère en 2020. Dans les paragraphes qui suivent, nous discutons en détail l'état des cinq recommandations restantes.

La mise en œuvre des recommandations restantes sera achevée au cours de l'exercice 2020

6.54 Le Ministère a indiqué qu'il avait fait des recommandations restantes des priorités dans son plan de travail pour 2020, et qu'il devrait en achever la mise en œuvre au cours de l'exercice 2021. Il a entrepris trois projets (révision du plan stratégique de la Commission, nouvelle analyse de l'approvisionnement en bois provenant des terres privées et revue des possibilités stratégiques pour les terrains boisés au Nouveau-Brunswick) qui, selon lui, permettront de réaliser des progrès importants dans la mise en œuvre des recommandations restantes.

6.55 Nous avons recommandé « *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.* » (Recommandation 4.96)

Le Ministère travaille à la réalisation d'une initiative pour encourager les propriétaires de terres boisées à participer à l'aménagement forestier et au marché du bois

6.56 En réponse à cette recommandation, le Ministère a déclaré ce qui suit :

« Le Ministère travaille actuellement à une initiative sur les terres boisées privées qui comprend plusieurs mesures d'envergure ayant pour objectif d'instaurer un régime qui encourage la participation des propriétaires de boisés à l'aménagement forestier et au marché du bois.

Le Ministère estime qu'avant de discuter de la proportionnalité de l'approvisionnement en bois, des changements importants doivent être apportés aux modalités de participation des propriétaires de terres boisées et au rôle que jouent auprès d'eux les offices de commercialisation pour les aider dans la gestion de leurs terres. Les mesures suivantes ont été prises au cours de la dernière année :

- *tenu d'une table ronde ministérielle sur la stratégie d'optimisation des terres boisées privées;*
- *une analyse des possibilités pour le bois d'œuvre et la conservation pour les 80 années à venir;*
- *suite des travaux d'élaboration d'un site Web à l'intention des propriétaires de boisés pour les renseigner sur l'aménagement forestier dans la province, ainsi que les ressources et le financement offerts par la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick;*
- *de concert avec l'équipe d'innovation du gouvernement, exploration des options pour simplifier la commercialisation du bois des terres privées et des rôles que jouent les différentes parties prenantes dans le régime des offices de commercialisation des produits forestiers.*

L'analyse de l'approvisionnement en bois et l'établissement subséquent de cibles permettront au Ministère de se conformer au principe du rendement continu. Les différents aspects de l'offre proportionnelle seront étudiés plus à fond à la lumière du rendement obtenu après l'amélioration du régime d'approvisionnement. »

6.57 Comme le ministère n'a pas complété cette initiative, nous avons conclu que cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

6.58 Nous avons également recommandé « *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.* » (Recommandation 4.105).

Le Ministère établira, pour chaque office de commercialisation des produits forestiers, des objectifs de commercialisation du bois d'œuvre résineux et du bois franc en se fondant sur les principes de rendement continu

6.59 Dans sa mise à jour de 2020, le Ministère a déclaré :

Comme l'a annoncé le ministre en décembre 2019, le Ministère établira pour chaque office de commercialisation des objectifs en matière de bois résineux et de bois franc. Ces objectifs seront fondés sur une analyse de l'approvisionnement à long terme et reposeront de ce fait sur des principes de rendement continu. Les prévisions préliminaires de l'approvisionnement en bois des terres privées sont maintenant terminées, et une dernière analyse a été entreprise pour formuler une stratégie sylvicole. Ces objectifs seront surveillés et rendus publics.

6.60 Nous reconnaissons que le Ministère prévoit déployer ses efforts pour donner suite à nos recommandations et nous reconnaissons aussi la complexité de l'approvisionnement en bois provenant de terres privées dans la province. Toutefois, nous continuons de croire que le Ministère doit se conformer à la loi et respecter les principes de l'approvisionnement proportionnel et du rendement continu pour s'acquitter de ses obligations en vertu de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. L'approvisionnement proportionnel était censé être un mécanisme clé en vertu de la Loi pour assurer un « *partage équitable entre les sources d'approvisionnement en bois* ». Puisqu'il ignore ce principe, le Ministère ne peut rassurer les propriétaires de terres à bois privées quant à l'équité du régime actuel.

6.61 Nous avons également recommandé « *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.* » (Recommandation 4.124)

Le Ministère mesurera le succès de ses programmes visant les boisés privés, améliorera l'efficacité du programme de sylviculture qui les vise et resserrera ses exigences redditionnelles envers la Commission

6.62 Dans sa mise à jour de 2020, le Ministère a déclaré :

Une fois les travaux requis pour la mise en œuvre des recommandations 4.96 et 4.105 (les deux premières recommandations non mises en œuvre) terminés, le Ministère élaborera un tableau de bord qui fera état de ses réussites et comparera l'approvisionnement réel aux projections établies. Ces travaux ont été inscrits au plan stratégique de la Commission.

La Commission présente actuellement des rapports mensuels sur la consommation de bois provenant des boisés privés afin de comprendre l'évolution des volumes d'une année à l'autre et, lorsque des objectifs d'approvisionnement auront été établis, elle fera aussi état des écarts entre ces objectifs et la consommation réelle.

Le Ministère s'attend à ce que la Commission décrive ces écarts et recommande des améliorations pour atteindre les objectifs établis.

En ce qui concerne les retombées de la sylviculture pour les terres privées, le Ministère travaille à concevoir une méthode pour quantifier les retombées d'une croissance améliorée par la sylviculture sur l'approvisionnement provenant de terres publiques, et il l'adaptera ensuite aux terres privées.

Le Ministère a de plus entrepris un projet d'amélioration des procédures d'administration du programme de sylviculture visant les terres privées, dans le but d'augmenter la part des fonds servant aux activités sylvicoles à proprement parler plutôt qu'à des tâches administratives.

6.63 Malgré les améliorations que le Ministère dit avoir entreprises, nous considérons que cette recommandation n'a toujours pas été mise en œuvre.

6.64 Nous avons également recommandé « 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. » (Recommandation 4.128)

Le Ministère et la Commission améliorent la reddition de compte et la transparence

6.65 Dans sa mise à jour de 2020, le Ministère a déclaré :

Le plan stratégie de la Commission prévoit des mesures pour améliorer la transparence et les rapports au public; ces améliorations découleront principalement des travaux effectués pour appliquer les recommandations 4.96 et 4.105 (deux premières recommandations non mises en œuvre). Pour garantir que la Commission fasse des progrès, le Ministère lui fournira plus de ressources.

6.66 Nous avons constaté que la réponse du Ministère renvoie aux travaux relatifs aux recommandations non mises en œuvre. Étant donné que les travaux relatifs aux recommandations 4.96 et 4.105 sont incomplets, nous ne pouvons considérer que la recommandation 4.128 est pleinement mise en œuvre.

6.67 Nous avons recommandé « *que la Commission établisse des profils et des critères par rapport auxquels les candidats potentiels peuvent être évalués.* » (Recommandation 4.149)

6.68 La Commission a indiqué que cette recommandation avait été mise en œuvre et que « *les annonces d'organismes, conseils et commissions depuis 2014 comportent des exigences précises à évaluer en ce qui concerne la représentation prévue des membres* ».

6.69 Nous avons constaté que les annonces des organismes, conseils et commissions du Nouveau-Brunswick se sont légèrement améliorées depuis 2014, mais qu'elles ne fournissent pas assez de détails sur le profil des différentes fonctions pour l'évaluation adéquate des candidatures par le Ministère. De plus, aucun document officiel (p. ex. une matrice des compétences), n'a été créé pour évaluer les membres potentiels outre les annonces elles-mêmes, où on détaille les qualifications recherchées. C'est pourquoi nous ne croyons pas que cette recommandation ait été pleinement mise en œuvre.

Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches

Associations de foires agricoles (2016)

6.70 En 2016, nous avons fait état de nos travaux sur les associations de foires agricoles (AFA) du Nouveau-Brunswick et, en particulier, sur la surveillance de leurs activités par le gouvernement.

Objectif de l'audit

6.71 Ces travaux d'audit visaient à :

Déterminer si le gouvernement exerce une surveillance appropriée sur les associations agricoles du Nouveau-Brunswick.

Conclusion de l'audit

6.72 Nous avons conclu que le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches n'exerçait pas la surveillance des AFA requise par la loi. Selon le Ministère, les 13 associations existantes ne relèvent pas de la *Loi sur les associations agricoles* et des règlements connexes, bien qu'il leur verse des subventions annuelles et les accepte comme seules associations de foires agricoles reconnues dans la province.

6.73 En outre, la province n'a que des processus rudimentaires pour vérifier le respect des critères pour des avantages tels que les exemptions d'impôts fonciers, les permis de jeu et les exemptions d'impôt sur le revenu, dont bénéficient les associations. Ces exemptions leur ont été accordées en raison de leur statut d'associations de foires agricoles ou d'organisme sans but lucratif.

Cinq des huit recommandations ont été mises en œuvre

6.74 Nous avons formulé huit recommandations au ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches, à Service Nouveau-Brunswick (SNB), au ministère de la Sécurité publique et au ministère des Finances. Nous sommes heureux de constater que cinq d'entre elles ont été mises en œuvre. Nous discutons de l'état des trois recommandations restantes dans les paragraphes qui suivent.

6.75 Nous avons recommandé que « *le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches assume son mandat prescrit par la Loi sur les associations agricoles. Nous recommandons que le MAAP élabore une stratégie qui précise son mandat, dont une définition claire de son rôle et de ses responsabilités ainsi que les buts et objectifs de son travail auprès des sociétés et des associations de foires agricoles.* » (Recommandation 4.55)

La Loi sur les associations agricoles a été abrogée, et deux des huit recommandations ne s'appliquent donc plus au Ministère

6.76 Voici ce que le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches a indiqué dans sa mise à jour de 2020 :

Le Ministère a abrogé la Loi sur les associations agricoles et ses trois règlements. Le Ministère continue de travailler avec l'Association des foires et expositions du Nouveau-Brunswick dans un objectif commun de sensibilisation à l'agriculture et à la communauté agricole de la province, ainsi que d'aider celle-ci à promouvoir et à renforcer la confiance du public envers le secteur.

Le Ministère reconnaît que l'association est un organisme bien établi, capable de poursuivre ces objectifs. Le Ministère l'appuie dans ses efforts au moyen du programme de subventions spécifique : le Programme de sensibilisation aux foires et expositions agricoles. Dans la mesure du possible, le Ministère continue d'offrir un soutien et une expertise techniques aux foires et expositions.

6.77 Nous avons également recommandé « que le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches définisse, communique et surveille des exigences minimales en matière de présentation de rapports pour toutes les associations et sociétés agricoles qu'il est tenu de surveiller en vertu de la Loi sur les associations agricoles. » (Recommandation 4.72)

6.78 Comme la Loi a été abrogée, le Ministère a déclaré :
La Loi sur les associations agricoles a été abrogée et cette exigence légale n'existe plus.

6.79 L'abrogation de la Loi a rendu caduques les recommandations 4.55 et 4.72 du chapitre du rapport de 2016 portant sur les associations de foires agricoles.

Recommandation à Service Nouveau-Brunswick non mise en œuvre

6.80 Nous avons également recommandé « que Service Nouveau-Brunswick élabore, documente et mette en œuvre un processus et des procédures normalisés pour évaluer l'admissibilité des demandes pour une exonération de l'impôt foncier (catégorie d'imposition 50) et effectue une surveillance régulière pour s'assurer que les organismes bénéficiant des exonérations ont maintenu leur statut d'admissibilité. » (Recommandation 4.109)

**Examen complet de la
réforme fiscale prévue
pour 2020-2021 au
Nouveau-Brunswick**

6.81 Dans sa mise à jour de 2020, Service Nouveau-Brunswick a fait cette déclaration :

Le mandat des Services d'évaluation foncière consiste à évaluer et à classifier toutes les propriétés au Nouveau-Brunswick. Les Services continueront de vérifier l'admissibilité des propriétés bénéficiant d'une exemption de la taxe foncière (catégorie d'imposition 50). Les exemptions appliquées seront vérifiées périodiquement selon le calendrier de réinspection établi. Les Services travaillent en étroite collaboration avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick dans le cadre de l'examen complet de la réforme fiscale qui sera mené dans la province en 2020-2021.

6.82 Nous encourageons Service Nouveau-Brunswick à poursuivre leurs efforts en vue de vérifier l'admissibilité aux exemptions accordées sous la catégorie d'imposition 50 pendant les réinspections prévues ainsi que durant l'examen complet de la réforme fiscale qui sera mené en 2020-2021. Toutefois, comme ils n'ont pas procédé à la normalisation recommandée des processus et procédures, nous ne pouvons pas considérer que cette recommandation a été pleinement mise en œuvre.

Annexe I – Portée et objectif des travaux de suivi

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. Cependant, en 2019, nous avons modifié notre processus pour examiner deux dossiers d'aide financière qui exposaient la province à un risque considérable. Par conséquent, nous n'avons pas effectué de travaux de suivi en 2019, bien que nous ayons inclus dans notre rapport les données déclarées par les ministères, les commissions et les organismes de la Couronne.

La pandémie du Covid-19 a perturbé les opérations gouvernementales dans toute la province. Nous avons décidé d'utiliser une approche modifiée pour le suivi de cette année afin d'assurer la santé et la sécurité de notre personnel et des personnes auditées et de perturber le moins possible des départements qui ont des responsabilités accrues pendant la pandémie. Pour le rapport de 2020, le présent rapport, nous faisons état des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des audits de performance de 2015, 2016, 2017 et 2018, ainsi que du résultat de la vérification visant trois chapitres, comme nous l'avons expliqué dans l'introduction.

Notre objectif est de déterminer dans quelle mesure les ministères, les commissions et les organismes de la Couronne 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.

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

Les recommandations formulées aux ministères, aux commissions et aux 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.

Annexe II — État des recommandations découlant des audits de performance déclaré par les ministères, commissions ou organismes

Ministère, commission ou organisme	Sujet	Année	Recommandations découlant des audits de performance					% mises en œuvre
			Total	Mises en œuvre	Acceptées/Non mises en œuvre	Non acceptées	N'est plus pertinente/non déterminable	
Travail sécuritaire NB	Travail sécuritaire NB - Gouvernance (Phase I)	2018	12	8	4	0	0	67 %
Éducation postsecondaire, Formation et Travail			7	7	0	0	0	100 %
Bureau du Conseil exécutif			1	1	0	0	0	100 %
Santé	Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	2018	13	5	8	0	0	38 %
Sécurité publique			12	5	7	0	0	42 %
Éducation et Développement de la petite enfance	Amélioration du rendement des élèves : Un défi néo-brunswickois	2018	14	13	1	0	0	93 %
Travail sécuritaire NB	Travail sécuritaire NB - Gestion des réclamations des travailleurs blessés (phase II)	2018	29	16	13	0	0	55 %
Bureau du Conseil exécutif	Suivi des recommandations des chapitres sur les audits de performance d'exercices antérieurs	2018	2	2	0	0	0	100 %
Service NB	Contrat de services consultatifs	2017	3	2	1	0	0	67 %
Développement social			13	13	0	0	0	100 %
ASD-O	Cartes d'achat des districts scolaires	2017	14	13	1	0	0	93 %
ASD-N			14	14	0	0	0	100 %
ASD-E			14	14	0	0	0	100 %
ASD-S			14	14	0	0	0	100 %
DSF-S			14	14	0	0	0	100 %
DSF-NE			14	12	0	0	2	100 %
DSF-NO			14	14	0	0	0	100 %
Éducation et Développement de la petite enfance			2	0	2	0	0	0 %
Finances et Conseil du Trésor			2	2	0	0	0	100 %
Environnement et gouvernements locaux	Changements climatiques	2017	5	2	3	0	0	40 %
Énergie NB			3	2	1	0	0	67 %

Annexe II — État des recommandations découlant des audits de performance déclaré par les ministères, commissions ou organismes (suite)

Ministère, commission ou organisme	Sujet	Année	Recommandations découlant des audits de performance					% mises en œuvre
			Total	Mises en œuvre	Acceptées/ Non mises en œuvre	Non acceptées	N'est plus pertinente/non déterminable	
Opportunités NB	Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	2017	8	8	0	0	0	100 %
Bureau du Conseil exécutif			1	1	0	0	0	100 %
Service Nouveau-Brunswick	Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	2017	22	17	5	0	0	77 %
Bureau du Conseil exécutif			1	1	0	0	0	100 %
Finances et Conseil du Trésor			2	1	1	0	0	50 %
Agriculture, Aquaculture et Pêches	Associations de foires agricoles	2016	4	2	0	0	2	100 %
Service Nouveau-Brunswick	Associations de foires agricoles	2016	2	1	1	0	0	50 %
Sécurité publique	Associations de foires agricoles	2016	1	1	0	0	0	100 %
Finances et Conseil du Trésor	Associations de foires agricoles	2016	1	1	0	0	0	100 %
Commission des services d'aide juridique	Services du curateur public	2016	10	6	4	0	0	60 %
Santé	Salubrité des viandes – Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	2016	23	18	5	0	0	78 %
Développement social	Foyers de soins	2016	3	3	0	0	0	100 %
Ressources naturelles et Développement de l'énergie	Approvisionnement en bois des terres privées	2015	19	14	5	0	0	74 %
	Sylviculture	2015	21	14	6	1	0	67 %
Finances et Conseil du Trésor	Dette publique	2015	8	4	4	0	0	50 %
Santé	Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	2015	2	2	0	0	0	100 %
Réseau de santé Horizon			9	9	0	0	0	100 %
Réseau de santé Vitalité			10	10	0	0	0	100 %
Opportunités NB	Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	2015	17	17	0	0	0	100 %
Bureau du Conseil exécutif			2	1	1	0	0	50 %
Transports et Infrastructure	Édifice du Centenaire	2015	5	2	0	0	3	100 %
Total			387	306	73	1	7	81 %

* Toutes ces valeurs correspondent aux résultats déclarés par les ministères, les commissions et les organismes eux-mêmes

Annexe III

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.

Ministère de l'Agriculture, Aquaculture et Pêches

Associations de foires agricoles (2016)

Ce chapitre examine si le gouvernement exerce une surveillance appropriée sur les associations agricoles du Nouveau-Brunswick.

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 de l'énergie et des ressources

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.

Ministère du Développement social

Foyers de groupe et placements spécialisés (2019)

Ce chapitre évalue la gestion effectuée par le ministère du Développement social des placements et des soins des enfants dans les foyers de groupe et les placements spécialisés. Il examine la planification effectuée par le Ministère des placements d'enfants pris en charge, de la capacité d'accueil des foyers de groupe de la province et des plans de soins des enfants en comparaison avec les normes du Ministère.

Contrat de services consultatifs (2017)

Ce chapitre a évalué l'efficacité des pratiques particulières de gestion des contrats du ministère du Développement social dans l'achat, l'administration et la mesure des résultats d'un contrat important pour des services consultatifs.

Foyers de soin (2016)

Ce chapitre fournit des renseignements sur l'état actuel des foyers de soins. Ce dernier examine la situation actuelle dans la province en ce qui concerne les foyers de soins et la capacité du système de répondre à la demande croissante de services.

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.

Ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance

Planification de l'infrastructure scolaire (2020)

Ce chapitre présente les constatations et observations concernant la planification de l'infrastructure scolaire au sein du ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance et des districts scolaires. Il examine les décisions de financement des immobilisations, le processus d'hiérarchisation

des projets d'amélioration des immobilisations et la qualité des données utilisées dans les décisions de financement des immobilisations.

Le rendement des élèves : un défi néo-brunswickois (2018)

Ce chapitre fait rapport des observations, constatations et recommandations en ce qui concerne la gestion par le ministère du rendement des élèves en lecture, mathématiques et sciences, qui est mesuré à l'aide des évaluations provinciales. Il examine si le ministère établit des objectifs pour le rendement des élèves, surveille, améliore et rend compte publiquement du rendement des élèves. Il porte sur les secteurs anglophone et francophone et inclut l'ensemble des sept districts scolaires.

Cartes d'achat des districts scolaires (2017)

Ce chapitre examine l'utilisation des cartes d'achat par les districts scolaires, après avoir relevé des risques liés à l'utilisation des cartes d'achat au cours de notre travail d'audit financier, qui a souligné de nombreuses faiblesses de contrôle dans les procédures visant les cartes d'achat.

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

Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes (CTFM) (2019)

Ce chapitre fait rapport des constatations et observations en lien avec la répartition et la surveillance du financement provincial accordé aux universités et au CTFM. Il examine le protocole d'entente entre la province et les universités qui établit les exigences en matière de reddition de comptes, une formule de financement et les rapports publics d'EPFT au sujet des résultats du financement accordé aux universités.

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.

Ministère de l'Environnement et Gouvernements locaux

Changements climatiques (2017)

En avril 2016, tous les vérificateurs généraux et vérificatrices générales au Canada ont convenu d'entreprendre des travaux portant sur les initiatives en matière de changements climatiques dans leurs provinces et territoires. Ces travaux seront ensuite résumés dans un rapport au Parlement au début de 2018. L'objectif global de cette initiative était de travailler ensemble pour déterminer la mesure dans laquelle les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux du Canada respectent les engagements pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et pour s'adapter aux changements climatiques.

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.

Ministère des Finances

Impôts fonciers en souffrance : recouvrement et remise (2019)

Le chapitre examine les mesures prises par le ministère des Finances pour s'acquitter de ses responsabilités et utiliser les pouvoirs que lui confèrent la Loi sur l'impôt foncier et la Loi sur l'administration financière pour recouvrer les impôts fonciers en souffrance et remettre les impôts fonciers dus.

Associations de foires agricoles (2016)

Ce chapitre examine si le gouvernement exerce une surveillance appropriée sur les associations agricoles du Nouveau-Brunswick.

Société des loteries de l'Atlantique (2016)

Ce volume examine si :

- les structures et processus en matière de gouvernance de la Société des loteries de l'Atlantique créent un cadre pour une gouvernance efficace et qui fonctionnent bien;
- la rémunération et les avantages sociaux des supérieurs et des employés de la Société des loteries de l'Atlantique sont gérés de façon appropriée;
- les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration sont gérés de façon transparente, ce qui favorise l'utilisation appropriée de l'argent des actionnaires;
- les contrats importants sont surveillés pour s'assurer que les services sont reçus et les paiements effectués conformément aux conditions des contrats;
- la Société des loteries de l'Atlantique évalue que l'efficacité des contrats importants contribue à atteindre ses objectifs et la valeur de l'entreprise ;
- la Société des loteries de l'Atlantique se procure les services requis d'une manière efficace et économique.

Dettes Publiques (2015)

Ce chapitre décrit la situation du Nouveau-Brunswick en ce qui concerne la dette publique et la compare avec celle d'autres provinces canadiennes. Il détermine si le ministère des Finances gère la dette prudemment afin d'atténuer les risques associés à la dette publique.

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 de la Sécurité public

Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes (2018)

Ce chapitre détermine si le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique offrent des services de traitement des dépendances et de santé mentale aux détenus dans les établissements correctionnels provinciaux afin d'améliorer les résultats en matière de santé et de contribuer à des collectivités plus sécuritaires.

Services du curateur public (2016)

Ce chapitre examine si le curateur public protège et administre adéquatement les actifs détenus en fiducie pour les clients, si les processus du curateur public pour les prises de décisions en matière de soins au nom de ses clients respectent les lois et les directives et si le curateur public rend compte publiquement du rendement de ses services.

Associations de foires agricoles (2016)

Ce chapitre examine si le gouvernement exerce une surveillance appropriée sur les associations agricoles du Nouveau-Brunswick.

Ministère de la Santé

Services d'ambulances (2020)

Ce chapitre présente les constatations et observations au sujet des services d'ambulances au sein du ministère de la Santé et de EM/ANB Inc. Il examine le cadre législatif et la structure de gouvernance de EM/ANB, de même que la surveillance exercée par le ministère de la Santé sur les services d'ambulances. Il examine aussi l'efficacité de la structure du contrat entre le ministère de la Santé et Services de santé Medavie Nouveau-Brunswick.

Cartes d'assurance-maladie (2019)

Ce chapitre détermine si le ministère de la Santé dispose de processus et de contrôles pour s'assurer que seuls les résidents admissibles reçoivent une carte d'assurance-maladie et si la sécurité et la confidentialité des renseignements personnels des titulaires de carte sont protégées.

Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes (2018)

Ce chapitre détermine si le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique offrent des services de traitement des dépendances et de santé mentale aux détenus dans les établissements correctionnels provinciaux afin d'améliorer les résultats en matière de santé et de contribuer à des collectivités plus sécuritaires.

Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments (2016)

Ce chapitre détermine si le ministère de la Santé surveille et impose la conformité avec la loi, les règlements et les politiques en place pour assurer la salubrité des viandes pour la consommation

publique.

Foyers de soins (2016)

Ce chapitre fournit des renseignements sur l'état actuel des foyers de soins. Ce dernier examine la situation actuelle dans la province en ce qui concerne les foyers de soins et la capacité du système de répondre à la demande croissante de services.

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.

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

Externalisation des travaux d'entretien et de construction des routes (2019)

Dans le présent chapitre, nous avons examiné le processus décisionnel suivi par le ministère des Transports et de l'Infrastructure pour externaliser les travaux d'entretien et de construction des routes et l'acquisition du matériel connexe afin de déterminer s'il était fondé sur des preuves.

Édifice du Centenaire (2015)

Ce chapitre fait rapport sur la planification d'infrastructure que le gouvernement envisageait pour l'édifice du Centenaire à Fredericton, les conséquences financières pour les contribuables de la province, et l'état actuel des installations.

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.

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.

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.

Énergie NB

Changements climatiques (2017)

En avril 2016, tous les vérificateurs généraux et vérificatrices générales au Canada ont convenu d'entreprendre des travaux portant sur les initiatives en matière de changements climatiques dans leurs provinces et territoires. Ces travaux seront ensuite résumés dans un rapport au Parlement au début de 2018. L'objectif global de cette initiative était de travailler ensemble pour déterminer la mesure dans laquelle les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux du Canada respectent les engagements pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et pour s'adapter aux changements climatiques.

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.

Société des loteries et des jeux du Nouveau-Brunswick

Société des loteries de l'Atlantique - Suivi conjoint des recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique (2019)

Il s'agit d'un rapport de suivi conjoint des vérificatrices générales de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador et du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse sur l'état de la mise en œuvre des 25 recommandations formulées dans leur audit de 2016 de la Société des loteries de l'Atlantique (SLA). Des recommandations distinctes ont été adressées aux quatre gouvernements actionnaires, au conseil d'administration et à la direction.

Société des loteries de l'Atlantique (2016)

Ce volume examine si :

- les structures et processus en matière de gouvernance de la Société des loteries de l'Atlantique créent un cadre pour une gouvernance efficace et qui fonctionnent bien;
- la rémunération et les avantages sociaux des supérieurs et des employés de la Société des loteries de l'Atlantique sont gérés de façon appropriée;
- les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration sont gérés de façon transparente, ce qui favorise l'utilisation appropriée de l'argent des actionnaires;
- les contrats importants sont surveillés pour s'assurer que les services sont reçus et les paiements effectués conformément aux conditions des contrats;
- la Société des loteries de l'Atlantique évalue que l'efficacité des contrats importants contribue à atteindre ses objectifs et la valeur de l'entreprise ;
- la Société des loteries de l'Atlantique se procure les services requis d'une manière efficace et économique.

Opportunités NB

Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse (2017)

Ce chapitre examine les questions portant sur l'utilisation des fonds reçus par Atcon et à savoir si quelqu'un a bénéficié de cet argent de façon inappropriée pendant le court délai entre l'octroi de l'aide financière à l'entreprise et la mise sous séquestre d'Atcon.

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.

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.

Projets reliés aux organismes de la Couronne**Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick****Services du curateur public (2016)**

Ce chapitre examine si le curateur public protège et administre adéquatement les actifs détenus en fiducie pour les clients, si les processus du curateur public pour les prises de décisions en matière de soins au nom de ses clients respectent les lois et les directives et si le curateur public rend compte publiquement du rendement de ses services.

Service Nouveau-Brunswick**Évaluation foncière résidentielle – examen spécial (2017)**

Ce chapitre examine les circonstances liées aux inexactitudes et aux erreurs dans le calcul par Service Nouveau-Brunswick des valeurs d'évaluations des biens immobiliers pour les années d'imposition 2011 à 2017.

Associations de foires agricoles (2016)

Ce chapitre examine si le gouvernement exerce une surveillance appropriée sur les associations agricoles 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.

Travail Sécuritaire NB**Phase I – Gouvernance (2018)**

Ce chapitre examine si le cadre de gouvernance de Travail Sécuritaire NB est structuré de manière à permettre à l'organisme de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses buts et objectifs.

Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés (2018)

Ce chapitre présente les constatations et recommandations en ce qui concerne la gestion des réclamations des travailleurs blessés à Travail sécuritaire NB. Il examine si Travail sécuritaire NB a un cadre efficace de gestion des réclamations.

Annexe IV Rapport d'état détaillé relatif aux recommandations depuis 2015

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	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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre

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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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 <i>la Loi sur le développement économique</i> pour clarifier le pouvoir de modifier la sûreté.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Mise en oeuvre

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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Bureau du Conseil exécutif	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.	Non mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie	Bureau du Conseil exécutif	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.	Mise en oeuvre

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

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Les réseaux de santé Horizon et Vitalité	2015	2	2	112	Nous recommandons que les réseaux de santé Horizon et Vitalité comblient 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 : • 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 liées à l'isolement (affichage, fournitures sur le chariot, utilisation de l'équipement de protection individuelle, etc.); • déficiences liées 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;	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Les réseaux de santé Horizon et Vitalité	2015	2	2	112 suite	- 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).	Mise en oeuvre
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Horizon	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.	Mise en oeuvre
	Réseau de santé Vitalité						Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Horizon	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.	Mise en oeuvre
	Réseau de santé Vitalité						Mise en oeuvre
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Horizon	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.	Mise en oeuvre
	Réseau de santé Vitalité						Mise en oeuvre
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Horizon	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 : - 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.	Mise en oeuvre
	Réseau de santé Vitalité						Mise en oeuvre
	Ministère de la Santé						Mise en oeuvre
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Horizon	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.	Mise en oeuvre
	Réseau de santé Vitalité						Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Vitalité	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.	Mise en œuvre
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Horizon	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 : • 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.	Mise en œuvre
	Réseau de santé Vitalité						Mise en œuvre
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Horizon	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 : • 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).	Mise en oeuvre
	Réseau de santé Vitalité						Mise en œuvre
Prévention et contrôle des infections dans les hôpitaux	Réseau de santé Horizon	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.	Mise en œuvre
	Réseau de santé Vitalité						Mise en œuvre
	Ministère de la Santé						Mise en oeuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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 <i>la Loi sur les terres et forêts de la Couronne</i> en obtenant de chaque titulaire de permis les plans d'aménagement forestier révisés tous les cinq ans.	Non mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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 « <i>Stratégie de gestion des forêts de la Couronne - Mettre nos ressources à l'œuvre.</i> »	Non mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	2015	2	3	122	Nous recommandons que le Ministère effectue les évaluations de rendement des titulaires de permis tous les cinq ans conformément à <i>la Loi sur les terres et forêts de la Couronne</i> .	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	2015	2	3	123	Nous recommandons que le Ministère vérifie les données d'évaluation pour l'intégralité et l'exactitude.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	2015	2	3	132	Nous recommandons que les renseignements déclarés par les titulaires de permis soient vérifiés pour l'intégralité et l'exactitude.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Non mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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 réévalue 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.	Non mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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 <i>Loi sur les terres et forêts de la Couronne</i> .	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Sylviculture	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Non mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	2015	2	4	96	Nous recommandons que le Ministère se conforme à la <i>Loi sur les terres et forêts de la Couronne</i> 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.	Non mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Non mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Non mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	2015	2	4	149	Nous recommandons que la Commission établisse des profils et des critères par rapport auxquels les candidats potentiels peuvent être évalués.	Non mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Approvisionnement en bois des terres privées	Ressources naturelles (Développement de l'énergie et des ressources)	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.	Mise en œuvre
Dettes publiques	Finances et Conseil du Trésor	2015	4	2	80	Nous recommandons que le Ministère élabore une stratégie globale de gestion de la dette et la fasse approuver par le Cabinet.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Dettes publiques	Finances et Conseil du Trésor	2015	4	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.	Non mise en œuvre
Dettes publiques	Finances et Conseil du Trésor	2015	4	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.	Mise en œuvre
Dettes publiques	Finances et Conseil du Trésor	2015	4	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.	Mise en œuvre
Dettes publiques	Finances et Conseil du Trésor	2015	4	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.	Mise en œuvre
Dettes publiques	Finances et Conseil du Trésor	2015	4	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.	Mise en œuvre
Dettes publiques	Finances et Conseil du Trésor	2015	4	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.	Non mise en œuvre
Dettes publiques	Finances et Conseil du Trésor	2015	4	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.	Non mise en œuvre
Édifice du Centenaire	Transports et Infrastructure	2015	4	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.	S.o.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Édifice du Centenaire	Transports et Infrastructure	2015	4	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.	S.o.
Édifice du Centenaire	Transports et Infrastructure	2015	4	3	59	En outre, nous recommandons que le Ministère mette en oeuvre immédiatement l'option retenue par le gouvernement pour l'installation.	S.o.
Édifice du Centenaire	Transports et Infrastructure	2015	4	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.	Mise en œuvre
Édifice du Centenaire	Transports et Infrastructure	2015	4	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	Mise en œuvre
Foyers de soins	Développement social	2016	1	2	33	Nous recommandons que le ministère du Développement social évalue s'il y a un avantage économique de fournir des lits en foyers de soins selon le modèle public-privé par rapport au modèle traditionnel.	Mise en œuvre
Foyers de soins	Développement social	2016	1	2	70	Nous recommandons que le ministère du Développement social, en consultation avec le ministère de la Santé, élabore un plan global à long terme afin de s'assurer que la province peut continuer à fournir des services durables aux personnes âgées du Nouveau-Brunswick.	Mise en œuvre
Foyers de soins	Développement social	2016	1	2	71	Nous recommandons également que le Ministère rende publics les mesures et les résultats des initiatives actuelles et futures dans le cadre du plan global à long terme.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	39	Nous recommandons que le curateur public élabore des directives et procédures complètes à l'intention des administrateurs fiduciaires pour les aider dans leur travail, faciliter la formation des nouveaux administrateurs fiduciaires et assurer l'uniformité des dossiers des clients.	Mise en œuvre
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	40	Nous recommandons que le curateur public modifie et mette en œuvre la politique de placement pour les fonds des clients.	Mise en œuvre
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	41	Nous recommandons que le curateur public mette à niveau ou remplace l'actuel système informatisé de gestion des dossiers afin qu'il réponde aux besoins des utilisateurs.	Non mise en œuvre
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	42	Nous recommandons que le curateur public examine sa couverture d'assurance pour garantir que les actifs des clients sont suffisamment assurés.	Mise en œuvre
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	43	Nous recommandons que le curateur public mette en œuvre un examen régulier de supervision des dossiers des clients.	Mise en œuvre
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	44	Nous recommandons que le curateur public mette en œuvre une fonction d'audit interne.	Non mise en œuvre
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	50	Nous recommandons que le curateur public s'assure que les administrateurs chargés des tutelles documentent suffisamment la justification de toutes les décisions en matière de soins personnels et de soins de santé dans le système de gestion des dossiers.	Mise en œuvre
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	59	Nous recommandons que le curateur public établisse des buts, des objectifs et des cibles mesurables pour ses services, évalue son rendement par rapport aux cibles, et rende compte publiquement de son rendement.	Non mise en œuvre
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	60	Nous recommandons que le curateur public rende accessibles au public tous les états financiers audités des fiducies administrées par le curateur public.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services du curateur public	Commission des services d'aides juridique	2016	1	3	69	Nous recommandons que le curateur public détermine les modifications législatives nécessaires pour résoudre ce qui suit, et travaille avec le ministère responsable afin de les mettre en œuvre : • le manque de rapidité pour obtenir l'autorisation d'agir à titre de curateur public pour un client; • la perte de l'autorisation après le décès d'un client; • les restrictions dans les droits, honoraires ou frais pouvant être imposés aux clients; • l'administration des biens non réclamés.	Non mise en œuvre
Associations de foires agricoles	Agriculture, Aquaculture et Pêches	2016	1	4	55	Nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches assume son mandat prescrit par la <i>Loi sur les associations agricoles</i> . Nous recommandons que le MAAP élabore une stratégie qui précise son mandat, dont une définition claire de son rôle et de ses responsabilités ainsi que les buts et objectifs de son travail auprès des sociétés et des associations de foires agricoles.	S.o.
Associations de foires agricoles	Agriculture, Aquaculture et Pêches	2016	1	4	56	À défaut, nous recommandons que, si le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches n'a pas l'intention de remplir son mandat actuel en vertu de la <i>Loi sur les associations agricoles</i> , il puisse apporter des modifications législatives à la <i>Loi sur les associations agricoles</i> et ses règlements connexes. Cette mesure définirait et préciserait son engagement envers ces entités.	Mise en œuvre
Associations de foires agricoles	Agriculture, Aquaculture et Pêches	2016	1	4	72	Nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches définisse, communique et surveille des exigences minimales en matière de présentation de rapports pour toutes les associations et sociétés agricoles qu'il est tenu de surveiller en vertu de la <i>Loi sur les associations agricoles</i> .	S.o.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Associations de foires agricoles	Agriculture, Aquaculture et Pêches	2016	1	4	81	Nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches distribue le financement directement aux associations de foires agricoles sans l'aide d'une entité tierce. Nous recommandons que le MAAP élabore et mette en œuvre un processus de répartition de subventions doté de contrôles pertinents pour assurer la bonne utilisation des fonds publics.	Mise en œuvre
Associations de foires agricoles	Service Nouveau-Brunswick	2016	1	4	104	Nous recommandons, à tout le moins, que Service Nouveau-Brunswick suive sa procédure interne et réévalue toutes les associations de foires agricoles dépassant le cycle d'évaluation de 10 ans, dont les associations de Fredericton, Saint John, Miramichi et du comté de Queens. Nous recommandons que SNB évalue l'admissibilité de ces organismes à une exonération de l'impôt foncier.	Mise en œuvre
Associations de foires agricoles	Service Nouveau-Brunswick	2016	1	4	109	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick élabore, documente et mette en œuvre un processus et des procédures normalisés pour évaluer l'admissibilité des demandes pour une exonération de l'impôt foncier (catégorie d'imposition 50) et effectue une surveillance régulière pour s'assurer que les organismes bénéficiant des exemptions ont maintenu leur statut d'admissibilité.	Non mise en œuvre
Associations de foires agricoles	Sécurité publique (Justice et Sécurité publique)	2016	1	4	143	Nous recommandons que le ministère de la Sécurité publique élabore un processus normalisé et mette en place des procédures connexes pour évaluer l'admissibilité initiale et continue des associations de foires agricoles pour une licence en vertu de la politique sur les loteries et les jeux à des fins de charité.	Mise en œuvre
Associations de foires agricoles	Finances	2016	1	4	154	Nous recommandons que le ministère des Finances demande à l'Agence du revenu du Canada de procéder à un audit des associations de foires agricoles qui sont actuellement exonérées de l'impôt provincial sur le revenu afin de vérifier le statut d'admissibilité de ces organismes.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	54	Nous recommandons que le ministère de la Santé s'assure que les demandeurs de licence pour des locaux destinés aux aliments présentent tous les documents requis et respectent les normes d'inspection des locaux destinés aux aliments avant d'octroyer une licence.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	65	Nous recommandons que le ministère de la Santé mette en oeuvre des procédures pour repérer les exploitants illégaux de locaux destinés aux aliments et, par la suite, octroie une licence à l'exploitant ou prenne des mesures d'application pour faire cesser leurs activités. Les procédures devraient être effectuées régulièrement et les résultats documentés.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	66	Nous recommandons que le ministère de la Santé examine toutes les licences des locaux destinés aux aliments pour faire en sorte que la classe est exacte et que les droits annuels appropriés sont perçus.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	69	Nous recommandons que le ministère de la Santé mette en oeuvre intégralement sa stratégie fondée sur les risques pour les inspections en s'assurant que le personnel suit les procédures opérationnelles normalisées documentées et procède à une évaluation des risques adéquate, et l'actualise chaque année, afin de déterminer la fréquence appropriée des inspections des locaux destinés aux aliments.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	75	Nous recommandons que le ministère de la Santé suive les procédures opérationnelles normalisées (PON) documentées pour convenablement effectuer les inspections afin de surveiller le respect des normes d'inspection des locaux destinés aux aliments par les exploitants.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	76	Nous recommandons que le ministère de la Santé documente de façon adéquate toutes les inspections en remplissant avec précision et netteté le <i>Formulaire d'inspection des locaux destinés aux aliments</i> .	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	77	Nous recommandons que le ministère de la Santé effectue le nombre requis d'inspections périodiques chaque année (qui est déterminé en évaluant le risque des locaux destinés aux aliments).	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	78	Nous recommandons que le ministère de la Santé effectue les réinspections en temps opportun pour s'assurer que les infractions des normes d'inspection des locaux destinés aux aliments ont été corrigées.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	85	Dans le cadre de la recommandation 2.75, nous recommandons que le ministère de la Santé s'assure que tous les inspecteurs se lavent les mains avant de commencer leur inspection et inscrivent toutes les infractions dans le rapport d'inspection.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	86	Nous recommandons que le ministère de la Santé renforce les inspections en vérifiant les températures, la concentration des solutions assainissantes, les registres de formation en matière de salubrité alimentaire, etc., et en effectuant un examen approfondi des registres de l'exploitant exigés par les normes d'inspection des locaux destinés aux aliments.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	87	Nous recommandons que le ministère de la Santé encourage l'uniformité entre les inspecteurs par des moyens comme : • donner une formation d'appoint sur les PON; • surveiller le respect des PON; • organiser des réunions régulières pour discuter des infractions et des normes d'inspection des locaux destinés aux aliments en faisant preuve de jugement professionnel.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	92	Nous recommandons que le ministère de la Santé étudie les avantages de faire le suivi et la surveillance des infractions des normes d'inspection des locaux destinés aux aliments afin de déterminer les tendances et de cibler les efforts des mesures correctives systématiques. (Par exemple, une région pourrait piloter un projet où les infractions sont consignées dans un fichier et ensuite analysées pour déterminer les tendances. Si l'exercice s'avère être bénéfique, un système provincial pourrait être mis en oeuvre.)	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	95	Nous recommandons que le ministère de la Santé s'assure que des procédures appropriées soient systématiquement suivies et documentées lors de la révocation d'une licence de locaux destinés aux aliments.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	102	Il devrait y avoir de graves répercussions pour les locaux destinés aux aliments qui ont leur licence révoquée de manière répétée. Nous recommandons que le ministère de la Santé élimine le non-respect par les exploitants en mettant en oeuvre des mesures d'application plus strictes, comme afficher le respect sur la fenêtre des établissements clairement à la vue du public, donner des contraventions avec amende, imposer des frais de licence progressifs, etc.	Non mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	110	Nous recommandons que le ministère de la Santé améliore ses rapports publics sur le respect des normes d'inspection des locaux destinés aux aliments : • en publiant les rapports d'inspection pour tous les locaux destinés aux aliments; • en publiant les résultats de toutes les inspections pour les deux dernières années.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	114	Nous recommandons que le ministère de la Santé établisse une méthode normalisée (à être utilisée par tous les bureaux régionaux) pour conserver des renseignements uniformes, fiables et utiles pour le programme d'inspection des locaux destinés aux aliments, dont les éléments suivants : - les répertoires des locaux destinés aux aliments agréés, comprenant leur classe, leurs droits annuels, l'inspecteur assigné, la catégorie de risque, etc.; - les renseignements requis selon les procédures opérationnelles normalisées, comme les renseignements précis sur les locaux destinés aux aliments reliés à leur évaluation des risques, les infractions majeures et critiques, et la connaissance de la direction et des employés en matière de salubrité alimentaires.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	115	Le système d'inspection manuel actuel ne fournit pas les renseignements dont le Ministère a besoin. Nous recommandons que le ministère de la Santé étudie ce que font les autres provinces dans ce domaine et qu'il automatise le système d'inspection.	Non mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	125	Nous recommandons que le ministère de la Santé instaure des pratiques d'assurance de la qualité pour s'assurer que tous les domaines à risque faisant l'objet du <i>Règlement sur les locaux destinés aux aliments</i> soient assujettis à la surveillance de l'assurance de la qualité.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	126	Nous recommandons que le ministère de la Santé fasse la rotation des locaux destinés aux aliments qui sont assignés aux inspecteurs au moins tous les quatre ans comme l'exigent les procédures opérationnelles normalisées (PON).	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	127	Nous recommandons que le ministère de la Santé étalonne l'équipement régulièrement tel que requis par les PON.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	128	Nous recommandons que le ministère de la Santé examine en profondeur toutes les PON afin de déterminer si elles sont pratiques. Il conviendrait d'accorder une attention à l'identification des PON qui ne sont pas suivies. (Plus particulièrement, le nombre de dossiers d'inspection par inspecteur à être examinés par le directeur régional peut être excessif.) Nous recommandons également que les PON soient révisées selon les besoins.	Mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	154	Nous recommandons que le ministère de la Santé évalue les risques pour la santé publique concernant : • les viandes non inspectées; • les exploitants de classe 5 n'ayant pas de formation en matière de salubrité alimentaire; • l'attribution de licences et l'inspection des abattoirs qui font également la transformation de la viande (comme la fabrication de saucisse, de fromage de tête, de viande séchée et autres produits fumés); • les soupers communautaires; et • nous recommandons que le Ministère considère actualiser sa réglementation en fonction de ses résultats.	Non mise en œuvre
Salubrité des viandes - Programme d'inspection des locaux destinés aux aliments	Santé	2016	3	2	155	Nous recommandons que le ministère de la Santé mette en œuvre intégralement le <i>Règlement sur les locaux destinés aux aliments</i> actuel ou le modifie pour refléter les intentions du moment du Ministère en matière de politique sur la santé publique.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Contrat de services consultatifs	Service Nouveau-Brunswick	2017	1	2	50	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick : • s'assure qu'une dispense en raison d'une situation très urgente ou urgente ne soit pas utilisée de façon inappropriée par les ministères pour contourner le processus concurrentiel d'appel d'offres; • exige que les ministères fournissent une justification et des documents adéquats pour appuyer les dispenses demandées; • tienne un registre des raisons pourquoi la décision d'approuver l'exemption a été prise.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	58	Nous recommandons que le ministère du Développement social impose une période de récupération entre la fin des contrats existants avec de futurs promoteurs potentiels afin d'éviter des influences indues et des conflits d'intérêts.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	59	Nous recommandons que le ministère du Développement social communique à Service Nouveau-Brunswick la justification pour ne pas suivre les procédures et les conseils en matière d'approvisionnement de Service Nouveau-Brunswick.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	89	Nous recommandons que le ministère du Développement social structure les contrats contenant une rémunération liée au rendement seulement en fonction de résultats réels et mesurables.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	94	Nous recommandons que le ministère du Développement social élabore un cadre pour régir les aspects importants de la gestion des contrats comme l'approvisionnement, l'administration, l'évaluation et l'établissement de rapports.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	103	Nous recommandons que le ministère du Développement social conçoive et élabore des accords prévoyant la mesure du rendement en incluant des objectifs et des produits à livrer clairs et bien définis.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	117	Nous recommandons que le ministère du Développement social : - évalue de façon indépendante le rendement des entrepreneurs par rapport aux buts, aux objectifs et aux produits à livrer bien définis dans le contrat; - fournisse une rétroaction écrite à Service Nouveau-Brunswick sur le rendement de l'entrepreneur pour les contrats importants.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Service Nouveau-Brunswick	2017	1	2	118	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick exige que des rapports sur le rendement des entrepreneurs soient présentés par les entités acheteuses pour tous les accords importants.	Non mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	129	Nous recommandons que le ministère du Développement social fasse le suivi des économies réelles à mesure qu'elles s'accumulent au fil du temps et qu'elles soient étayées par des données pertinentes.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	132	Nous recommandons que le ministère du Développement social mesure l'incidence sur la qualité de la prestation des services aux clients découlant des initiatives d'amélioration des processus mises en œuvre et en rende compte.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Service Nouveau-Brunswick	2017	1	2	146	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick s'assure que les contrats de services incluent une clause « ne dépassant pas » pour le montant qui correspond à la valeur du bon de commande.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	169	Nous recommandons que le ministère du Développement social élabore une stratégie de surveillance pour les objectifs de mise en œuvre, les jalons, les produits à livrer et la qualité du service pour les initiatives importantes du Ministère.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	180	Nous recommandons que le ministère du Développement social n'inclue pas de clauses dans les contrats de services qui autorisent que des travaux hors du champ d'application soient entrepris.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	199	Nous recommandons que le ministère du Développement social inclue des conditions contractuelles claires précisant les exigences de facturation comme un délai maximal pour la présentation de factures.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	228	Nous recommandons que le ministère du Développement social conçoive et mette en œuvre des contrôles pour assurer : - le respect des politiques gouvernementales régissant les frais de déplacement (AD-2801) et l'approbation des paiements (AD-6402); - la conformité aux conditions contractuelles importantes comme les rabais et les plafonds de facturation.	Mise en œuvre
Contrat de services consultatifs	Développement social	2017	1	2	259	Nous recommandons que le ministère du Développement social n'inclue pas des experts-conseils sur les comités d'évaluation de l'approvisionnement si la rémunération des experts-conseils est influencée par l'attribution du contrat d'approvisionnement.	Mise en œuvre
Changements climatiques	Environnement et Gouvernements locaux	2017	1	3	41	Nous recommandons que le Ministère propose au Cabinet que les objectifs d'émissions de gaz à effet de serre, tels que précisés dans son Plan d'action sur les changements climatiques, soient prescrits par la loi, de manière semblable à d'autres provinces canadiennes.	Mise en œuvre
Changements climatiques	Environnement et Gouvernements locaux	2017	1	3	48	Nous recommandons que le Ministère fixe des objectifs précis de réduction des émissions de GES pour Énergie NB pour faire en sorte que les objectifs provinciaux établis dans le Plan d'action sur les changements climatiques soient réalisables.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Changements climatiques	Énergie NB	2017	1	3	55	Nous recommandons qu'Énergie NB : • effectue une analyse approfondie sur l'incidence potentielle de l'abandon progressif de la Centrale de Belledune; consulte le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux sur une solution proposée touchant la Centrale de Belledune; • intègre l'analyse portant sur l'abandon progressif de la Centrale de Belledune dans son processus du Plan intégré des ressources pour s'assurer qu'elle a la capacité de satisfaire les besoins futurs en électricité du Nouveau- Brunswick, tout en respectant les programmes d'efficacité énergétique et de réduction de la demande.	Mise en œuvre
Changements climatiques	Environnement et Gouvernements locaux	2017	1	3	63	Nous recommandons que le Ministère termine un plan de mise en oeuvre qui décrit : • comment et quand les mesures relevées dans le Plan d'action sur les changements climatiques seront mises en oeuvre; • comment le Ministère envisage de surveiller les progrès et d'en rendre compte.	Non mise en œuvre
Changements climatiques	Environnement et Gouvernements locaux	2017	1	3	108	Nous recommandons que le Ministère élabore une évaluation des risques liés aux changements climatiques au niveau provincial. Cette évaluation devrait inclure: • un recensement des risques; • une analyse des risques; • une évaluation des risques; • un traitement des risques et des mesures d'adaptation; • un plan de mise en oeuvre et un suivi.	Non mise en œuvre
Changements climatiques	Énergie NB	2017	1	3	120	Nous recommandons qu'Énergie NB effectue une évaluation de la vulnérabilité de la société face aux changements climatiques.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Changements climatiques	Énergie NB	2017	1	3	121	Nous recommandons qu'Énergie NB élabore un plan de mise en oeuvre pour s'adapter aux changements climatiques après avoir achevé son évaluation de la vulnérabilité.	Non mise en œuvre
Changements climatiques	Environnement et Gouvernements locaux	2017	1	3	134	Nous recommandons que le Ministère actualise le système de suivi des progrès du PACC pour refléter les modifications apportées au plus récent Plan d'action sur les changements climatiques.	Mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Opportunités NB	2017	2	2	80	Nous recommandons que, pour des garanties de bonne exécution ou fonds placés en fiducie, Opportunités NB encadre le décaissement de tels fonds pour obtenir suffisamment de documents justificatifs et en examine l'authenticité et la légitimité avant d'autoriser le versement	Mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Opportunités NB	2017	2	2	150	Lorsque l'aide financière demandée est importante et considérée comme un risque élevé, nous recommandons qu'une conclusion claire soit établie et présentée au Cabinet à savoir si l'aide financière demandée est suffisante aux fins prévues.	Mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Opportunités NB	2017	2	2	152	Lorsque l'aide financière demandée est importante et considérée comme un risque élevé, nous recommandons que les renseignements soumis au Cabinet pour la prise de décisions relatives à l'aide financière devraient comprendre des comparaisons avec les normes industrielles afin d'évaluer la santé de l'entreprise requérant de l'aide financière.	Mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Opportunités NB	2017	2	2	154	Lorsque l'aide financière demandée est importante et considérée comme un risque élevé, nous recommandons qu'aucune aide financière ne soit accordée à une entreprise lorsqu'il y a des montants importants impayés par les actionnaires de l'entreprise ou des entreprises affiliées. Toutes exceptions devraient être rares et bien justifiées.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Opportunités NB	2017	2	2	156	Lorsque l'aide financière demandée est importante et considérée comme un risque élevé, nous recommandons que la direction et les actionnaires soient tenus de faire une déclaration en matière de dividendes, salaires, primes (ou autres) au besoin, dans le cadre du processus de demande, comme: • les salaires des cadres supérieurs clés au cours des derniers trois à cinq exercices; • les salaires, dividendes et primes versés aux actionnaires et aux membres de leur famille au cours des derniers trois à cinq exercices; • les transferts à des entreprises liées, associées ou affiliées au cours des derniers trois à cinq exercices; • les détails sur les activités liées au compte des actionnaires au cours des derniers trois à cinq exercices; • les détails sur les dividendes, les rachats d'actions et les modifications apportées au capital-actions au cours des derniers trois à cinq exercices.	Mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Opportunités NB	2017	2	2	158	Lorsque l'aide financière demandée est importante et considérée comme un risque élevé, nous recommandons que les ententes contiennent une restriction exigeant l'approbation d'ONB avant le versement d'un dividende ou d'une prime.	Mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Opportunités NB	2017	2	2	160	Lorsque l'aide financière demandée est importante et considérée comme un risque élevé, nous recommandons que les déclarations solennelles qui ont été faites à titre de condition pour obtenir l'aide financière soient vérifiées.	Mise en œuvre
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Opportunités NB	2017	2	2	162	Lorsque la province a des garanties personnelles sur une aide financière, nous recommandons qu'ONB met en place un processus où, en cas de défaut par un bénéficiaire, les garanties personnelles soient poursuivies sans délai.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Aide financière accordée à Atcon : Questions restées sans réponse	Bureau du Conseil exécutif	2017	2	2	164	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 offrant de l'aide financière à l'industrie.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	42	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) suive des processus normalisés de gestion de projet pour démarrer, planifier, exécuter, contrôler et surveiller le travail des équipes de projet en vue d'atteindre des objectifs précis et répondre à des critères de réussite définis.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	43	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) exige que les promoteurs de projets élaborent une analyse de rentabilité détaillée pour chaque projet pour démontrer sa valeur escomptée.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	44	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) consulte la direction de la Gestion des projets pour la gestion des projets importants.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	45	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) mène une analyse des leçons apprises après la mise en œuvre d'une nouvelle technologie et intègre les enseignements tirés.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick la haute direction	2017	3	2	72	Nous recommandons que la haute direction de Service Nouveau-Brunswick s'assure que les risques clés associés aux propositions de projets soient clairement mis en évidence dans l'information présentée au Conseil d'administration pour approbation.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick le Conseil d'administration	2017	3	2	73	Nous recommandons que le Conseil d'administration de Service Nouveau-Brunswick effectue un examen suffisamment rigoureux des propositions de projets à risques élevés tels que répertoriés dans le registre de risques organisationnels.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	79	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) concentre ses efforts pour valider les données de surface habitable brute des types de bâtiment plus complexes.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	82	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) utilise la photographie aérienne comme un outil pour améliorer, rehausser ou vérifier les données et non pas comme un renseignement faisant autorité.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	86	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) octroie des ressources appropriées pour le développement et la mise en oeuvre de nouveaux modèles d'évaluation de masse à l'avenir.	Non mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	88	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) exige un examen par les pairs pour l'assurance de la qualité lorsque de nouveaux modèles d'évaluation de masse sont développés.	Non mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	91	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) examine régulièrement la mesure dans laquelle chaque élément de données a une incidence sur la valeur du bien et l'avantage de la collecte, de la conservation et de l'utilisation de telles données dans le développement futur de tous les modèles d'évaluation de masse.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	92	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) saisisse la qualité et l'état des biens et analyse adéquatement leur incidence sur la valeur des propriétés.	Non mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	95	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) élabore et documente une définition officielle de ce que constitue une erreur d'évaluation foncière.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	109	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) décèle, corrige, fasse le suivi des erreurs et en rende compte publiquement.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	110	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) : • effectue une analyse exploratoire sur les éléments de données existants sur les biens pour en déterminer l'intégralité, la précision et la cohérence; • officialise et mette en œuvre un processus pour surveiller l'intégrité des données.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	120	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) établisse une unité fonctionnelle d'AQ, qui devrait : • relever du directeur général pour maintenir son indépendance, éviter tout conflit d'intérêts potentiel et s'assurer que des renseignements clés sont fournis au décideur; • surveiller la qualité de la gestion de projet; • entreprendre un programme à la grandeur de la province pour améliorer la qualité des données sur les biens, avec une formation, des outils et des normes uniformes dans toutes les régions.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	132	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) améliore l'assurance de la qualité en : • élaborant des paramètres, des politiques et des procédures pour les rapports d'anomalies; • s'assurant que les rapports d'anomalies font l'objet d'un suivi approprié.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	133	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) cesse la pratique de se fier aux demandes de révision des propriétaires fonciers comme moyen de l'assurance de la qualité.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Finances et Conseil du Trésor	2017	3	2	139	Nous recommandons que le ministère des Finances propose au Cabinet que Finances assume la responsabilité de l'administration de tous les : • changements de politique en matière d'impôt foncier; • les programmes d'avantages et d'allégement fiscaux.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	145	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) émette des avis d'évaluation foncière annuels distincts des factures d'impôt foncier, précise la valeur réelle et exacte du bien et explique clairement pourquoi la valeur imposable a varié d'une année à l'autre.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Finances et Conseil du Trésor	2017	3	2	146	Nous recommandons que le Ministère des Finances émette des factures d'impôt foncier distinctes des avis d'évaluation foncière et démontre clairement comment les impôts fonciers sont calculés, incluant tous les crédits, réductions et exonérations applicables.	Non mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière)	2017	3	2	150	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick (Services de l'évaluation foncière) mobilise de façon appropriée le personnel dans l'ensemble de l'organisme dans l'élaboration et la mise en œuvre d'importantes initiatives de changement à risque élevé.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick Directeur général	2017	3	2	155	Nous recommandons que Service Nouveau-Brunswick s'assure que le directeur général de l'évaluation : • dispose de suffisamment de temps pour remplir son obligation légale; • favorise la cohésion de groupe entre les unités au sein des Services de l'évaluation foncière.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Service Nouveau-Brunswick Conseil d'administration	2017	3	2	156	Pour assurer l'indépendance nécessaire afin de remplir les obligations légales du directeur général, nous recommandons que : - le Conseil d'administration de Service Nouveau-Brunswick exige que le directeur général des Services de l'évaluation foncière relève directement et de façon indépendante du Conseil; - le Conseil d'administration de Service Nouveau-Brunswick ait le pouvoir d'embaucher et de congédier le directeur général sur recommandation du président-directeur général; - l'évaluation du rendement et autres questions administratives reposent sur la haute direction de SNB tel que déterminé par le PDG.	Mise en œuvre
Évaluation foncière des résidences – Examen spécial	Le Bureau du Conseil exécutif	2017	3	2	157	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif accorde au directeur général de l'évaluation foncière de Service Nouveau-Brunswick toute la latitude pour communiquer indépendamment au besoin avec le public.	Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	36	Nous recommandons que les districts scolaires utilisent la convention avec les détenteurs de carte présentée dans la directive AD-6405 <i>Cartes d'achat</i> et que les détenteurs de carte signent la convention avant de recevoir leur carte d'achat et chaque année comme l'exige la nouvelle directive.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	Finances et Conseil du Trésor	2017	5	2	39	Nous recommandons que le Conseil du trésor publie des orientations sur la mise en œuvre de la directive gouvernementale AD-2801 sur les déplacements concernant les dépenses engagées pour les réunions d'affaires.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	43	Nous recommandons que les districts scolaires utilisent les cartes d'achat seulement pour les achats qui ont été autorisés en vertu des directives gouvernementales.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	Finances et Conseil du Trésor	2017	5	2	47	Nous recommandons que le Bureau du contrôleur publie des orientations pour les achats en ligne, incluant les risques associés aux achats en ligne et les mesures de sécurité qui devraient être prises.	Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	49	Nous recommandons que les districts scolaires surveillent et fassent respecter les lignes directrices énoncées dans la convention avec les détenteurs de carte et la directive AD-6405 <i>Cartes d'achat</i> .	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	53	Nous recommandons que les districts scolaires fournissent de l'éducation aux détenteurs de carte sur l'utilisation appropriée des cartes d'achat et les procédures de rapprochement des opérations avant que les nouveaux détenteurs de carte commencent à utiliser leur carte d'achat et régulièrement pour tous les détenteurs.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	54	Nous recommandons que les districts scolaires fournissent une formation aux administrateurs des cartes d'achat et aux approbateurs d'opérations sur l'utilisation appropriée des cartes d'achats et les mesures d'application.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						S.o.
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	60	Nous recommandons que les districts scolaires séparent les responsabilités des utilisateurs et les accès aux systèmes qui sont incompatibles comme l'exigent les directives gouvernementales AD-6402 <i>Autorisation des paiements</i> et AD-6405 <i>Cartes d'achat</i> .	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	65	Nous recommandons que les districts scolaires s'assurent que suffisamment de documents justifiant les opérations de carte d'achat soient fournis par le détenteur de carte, examinés par rapport aux directives et lignes directrices pertinentes et classés pour consultation ultérieure.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	69	Nous recommandons que les districts scolaires surveillent et s'assurent du respect des dispositions de la convention avec les détenteurs de carte concernant la présentation en temps opportun des documents justificatifs	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	72	Nous recommandons que les districts scolaires examinent le codage des comptes et le montant de la taxe de vente pour chaque opération saisie dans le système financier afin de fournir une information financière exacte.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	85	Nous recommandons que les districts scolaires effectuent un examen régulier des listes de détenteurs de carte pour s'assurer que seulement les employés actifs effectuant des achats pour les districts scolaires disposent du type approprié de carte d'achat comportant des montants limites par opération et par mois qui répondent à leurs besoins d'achat.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	86	Nous recommandons que les districts scolaires ajoutent une étape officielle dans le processus de cessation d'emploi pour s'assurer que les cartes d'achat des employés qui quittent leur emploi soient annulées avant la fin de leur emploi auprès du district.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	87	Nous recommandons que les districts scolaires élaborent, documentent et mettent en œuvre des procédures pour l'émission et l'annulation des cartes d'achat en consultation avec les autres districts scolaires, avec une orientation du Bureau du contrôleur tel que requis, afin d'assurer l'uniformité et l'efficacité.	Non mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	95	Nous recommandons que les districts scolaires documentent leur surveillance régulière des opérations de cartes d'achat pour relever les dérogations.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						Mise en œuvre
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	ASD-West	2017	5	2	96	Nous recommandons que les districts scolaires élaborent, documentent et mettent en œuvre des procédures d'application cohérentes pour les détenteurs de carte non conformes afin de faire respecter les lignes directrices en consultation avec les autres districts scolaires, avec une orientation du Bureau du contrôleur tel que requis, afin d'assurer l'uniformité et l'efficacité.	Mise en œuvre
	ASD-North						Mise en œuvre
	ASD-East						Mise en œuvre
	ASD-South						Mise en œuvre
	DSF-Sud						Mise en œuvre
	DSF-Nord Est						S.o.
	DSF-Nord-Ouest						Mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	Éducation et du Développement de la petite enfance	2017	5	2	97	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance coordonne les travaux sur la mise en œuvre de nos recommandations par tous les districts scolaires	Non mise en œuvre
Cartes d'achat des districts scolaires	Éducation et du Développement de la petite enfance	2017	5	2	98	Nous recommandons que le service d'audit interne du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance effectue des audits des cartes d'achat des districts scolaires et en fait rapport de façon régulière.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2018	1	2	61	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail : • amorce un processus pour s'assurer que les nominations sont effectuées en temps opportun; • respecte les lois provinciales et la politique du gouvernement lorsqu'il recommande la nomination des membres du conseil en vertu de la Loi; • documente clairement le processus de nomination et fournisse une justification claire pour les recommandations de nomination formulées au gouvernement.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2018	1	2	66	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail s'assure que les recommandations futures formulées au gouvernement pour des nominations à Travail sécuritaire NB ne créent pas un conflit d'intérêts et n'entraînent pas une réduction de l'indépendance de la société.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Bureau du Conseil exécutif	2018	1	2	83	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail coordonnent leurs efforts pour prendre des décisions en temps opportun à l'égard des futures nominations de Travail sécuritaire NB.	Mise en œuvre
	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail						Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2018	1	2	90	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail énonce clairement ses exigences et attentes dans la lettre de mandat.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2018	1	2	98	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail se conforme aux exigences de la <i>Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue</i> en : • émettant annuellement des lettres de mandat; • faisant respecter la présentation d'un plan annuel par Travail sécuritaire NB conformément aux exigences de la loi en question.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2018	1	2	103	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail surveille les progrès accomplis par Travail sécuritaire NB en vue de répondre aux exigences et attentes fournies dans les lettres de mandat du Ministère et en rende compte publiquement.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Conseil d'administration de Travail sécuritaire NB	2018	1	2	124	Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB examine les structures et les pratiques de ses comités pour : • sélectionner un membre participant du conseil pour présider les comités; • s'assurer que les indemnités quotidiennes sont versées seulement aux membres des comités pour des réunions de comités; • s'assurer que la composition est alignée avec les besoins du conseil et que les compétences sont suffisantes pour répondre aux exigences du comité; • élaborer et mettre en œuvre les compétences pour les membres des comités; • élaborer et mettre en œuvre un plan pour évaluer annuellement le rendement des comités.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Conseil d'administration de Travail sécuritaire NB	2018	1	2	131	Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail élaborent, documentent et mettent en œuvre conjointement une stratégie de relève pour assurer : - le recrutement en temps opportun de tous les postes du conseil, y compris le président et vice président; - un échelonnement efficace des mandats des membres du conseil.	Non mise en œuvre
	Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail élaborent						Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Conseil d'administration de Travail sécuritaire NB	2018	1	2	132	Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore, documente et mette en œuvre une stratégie de relève pour le poste de président et chef de la direction.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Conseil d'administration de Travail sécuritaire NB	2018	1	2	137	Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB actualise régulièrement la grille de compétence du conseil et s'en serve pour, à tout le moins : - évaluer les besoins en perfectionnement des membres du conseil; - recenser les occasions de perfectionnement pour les membres du conseil; - recruter de nouveaux membres du conseil pour répondre aux besoins en matière de compétences et d'habiletés.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Conseil d'administration de Travail sécuritaire NB	2018	1	2	141	Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore des attentes en matière de rendement pour les postes du conseil et entreprenne des évaluations de rendement annuelles pour au moins la présidence du conseil.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Travail sécuritaire NB	2018	1	2	147	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB fournisse les trousseaux d'information du conseil bien à l'avance des réunions du conseil et mette l'accent sur les renseignements présentés pour répondre aux exigences en matière de prise de décision du conseil en ayant recours à des documents comme des résumés.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Conseil d'administration de Travail sécuritaire NB	2018	1	2	150	Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB élabore, documente et mette en œuvre un programme d'orientation pour les nouveaux membres et un plan de perfectionnement pour tous les membres du conseil.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Travail sécuritaire NB	2018	1	2	160	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB, dans le cadre de sa planification annuelle et de ses processus d'établissement de rapports : • élabore pleinement des buts et objectifs stratégiques à long terme et définisse des cibles mesurables pour tous les indicateurs de rendement clés; • inclue les exigences stratégiques mentionnées dans la lettre de mandat du gouvernement dans le cadre de son processus de planification stratégique; • élabore un plan d'action opérationnel conçu pour mettre en œuvre l'orientation stratégique à long terme de la société; • soumette au Ministère un plan annuel qui se concentre sur les buts et objectifs qu'elle a l'intention d'atteindre sur la période du plan, tel que l'exige la <i>Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue</i>.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Conseil d'administration de Travail sécuritaire NB	2018	1	2	167	Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB : - établis une entente de rendement avec le PDG qui lie son rendement à la stratégie et aux résultats de la société; - effectue une évaluation annuelle du rendement du PDG par rapport aux attentes documentées.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Travail sécuritaire NB	2018	1	2	186	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB : - inclue les entités comparables du secteur public du Nouveau-Brunswick lorsque la société entreprend des comparaisons de marché de la rémunération afin de répondre aux exigences de la lettre de mandat; - maintienne des justifications clairement documentées pour les décisions prises qui ne s'alignent pas avec les lettres de mandat du Ministère.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Conseil d'administration de Travail sécuritaire NB	2018	1	2	207	Nous recommandons que le conseil d'administration de Travail sécuritaire NB s'assure que sa politique actuelle en matière de frais est appliquée et la revise pour : - définir clairement les pratiques acceptables en matière de déplacements des employés et du conseil; - harmoniser avec la politique de la Partie I des services publics, dans la mesure où elle s'applique aux déplacements des employés et du conseil.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB Phase I - Gouvernance	Travail sécuritaire NB	2018	1	2	210	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB fournisse une divulgation intégrale au public des renseignements sur la rémunération et les frais des membres du conseil et des cadres supérieurs.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	58	Nous recommandons que le ministère de la Santé fournisse une orientation précise par voie législative et réglementaire quant à la responsabilité pour les services de santé, y compris les services de traitement des dépendances et de santé mentale, dans les établissements correctionnels provinciaux.	Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	67	Nous recommandons que le ministère de la Santé, en consultation avec le ministère de la Justice et de la Sécurité publique et autres parties pertinentes, élabore un modèle intégré de prestation des services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels du Nouveau-Brunswick. Les ententes existantes devraient être remaniées pour répondre aux exigences du modèle de prestation des services.	Non mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	72	Nous recommandons que le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique collaborent pour saisir et échanger les données en matière de dépendances et de santé mentale. Ces données devraient être utilisées pour déterminer les besoins en matière de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels du Nouveau-Brunswick et pour élaborer des plans stratégiques de prestation de services.	Mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Justice et Sécurité publique (Services correctionnels du Nouveau-Brunswick)	2018	1	3	84	Nous recommandons que le ministère de la Justice et de la Sécurité publique (Services correctionnels du Nouveau-Brunswick), en consultation avec le ministère de la Santé, mette en place un outil reconnu de dépistage des problèmes de santé mentale dans le cadre du processus d'admission.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	90	Nous recommandons que le ministère de la Santé, en coordination avec le ministère de la Justice et de la Sécurité publique, fournisse une formation en matière de dépistage des problèmes de santé mentale aux membres du personnel infirmier et aux agents d'admission.	Non mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	93	Nous recommandons que le ministère de la Santé veille à ce que les membres du personnel infirmier des établissements correctionnels aient accès aux dossiers des patients contenus dans le Système de prestation de services aux clients (SPSC), ou à ce qu'ils reçoivent des avis concernant ces dossiers. Ceci permettra la validation de l'historique des traitements suivis et les options en matière de traitements.	Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Justice et Sécurité publique	2018	1	3	100	Nous recommandons que le ministère de la Justice et de la Sécurité publique modifie son processus d'admission pour : • éliminer le dédoublement des efforts sur le plan des admissions; • améliorer la qualité des données relatives à la santé mentale des détenus; • intégrer les pratiques exemplaires en dépistage des problèmes de santé mentale.	Mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	105	Nous recommandons que le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique veillent à ce que les détenus signalés dans le cadre du protocole de dépistage soient référés à un professionnel qualifié de la santé mentale en vue d'une évaluation globale de leur santé mentale afin d'élaborer un plan de traitement.	Mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	117	Nous recommandons que le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique collaborent afin de veiller à ce que des options de services de conseil et de thérapie en matière de dépendances et de santé mentale soient offertes aux détenus dans les établissements correctionnels provinciaux.	Mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	118	Nous recommandons que le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique aient recours à des équipes intégrées de soins cliniques pour aider les adultes en détention, comme l'approche utilisée dans les établissements pour jeunes.	Non mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	119	Nous recommandons que le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique appuient les programmes communautaires de traitement des dépendances et de santé mentale visant à fournir des traitements aux détenus à l'intérieur des établissements correctionnels en raison des difficultés logistiques et de sécurité liées à emmener les détenus aux centres de traitement communautaires.	Mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	124	Nous recommandons que le ministère de la Santé veille à ce que des services de traitement des dépendances soient offerts aux détenus dans les établissements correctionnels provinciaux.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	130	Nous recommandons que le ministère de la Justice et de la Sécurité publique et le ministère de la Santé veillent à ce que tous les établissements correctionnels provinciaux bénéficient d'un accès continu à des services d'urgence en santé mentale.	Non mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Justice et Sécurité publique	2018	1	3	134	Nous recommandons que le ministère de la Justice et de la Sécurité publique mette en place une liste de médicaments à l'usage de tous les établissements correctionnels provinciaux. Dans la mesure du possible, la liste devrait être harmonisée avec les protocoles relatifs aux médicaments des pénitenciers fédéraux.	Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Justice et Sécurité publique	2018	1	3	140	Nous recommandons que le ministère de la Justice et de la Sécurité publique mette en oeuvre une approche fondée sur un protocole individualisé pour les détenus aux prises avec des problèmes de santé mentale en isolement, comme celle utilisée par le Service correctionnel du Canada. Les protocoles individualisés devraient être intégrés aux plans de traitement et être examinés par des professionnels de la santé mentale.	Non mise en œuvre
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	151	Nous recommandons que le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique schématisent tous les services actuellement offerts aux clients aux prises avec des problèmes de dépendances et de santé mentale qui ont des démêlés avec le système de justice pénale. L'information devrait ensuite être utilisée pour élaborer le modèle intégré de prestation des services.	Non mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services de traitement des dépendances et de santé mentale dans les établissements correctionnels provinciaux pour adultes	Santé	2018	1	3	152	Nous recommandons que le ministère de la Santé et le ministère de la Justice et de la Sécurité publique élaborent des protocoles appropriés pour assurer la prestation de services continus aux clients aux prises avec des problèmes de dépendance et de santé mentale qui sont placés en détention dans les établissements correctionnels provinciaux.	Non mise en œuvre
	Justice et Sécurité publique						Non mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	58	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance maintienne les plans d'éducation provinciaux de 10 ans actuels jusqu'à leur expiration en 2026 afin de permettre au système d'éducation de se stabiliser et de permettre l'évaluation du progrès. Tout ajustement aux plans devrait être collaboratif.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	59	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance avant de mettre en œuvre des changements majeurs qui impactent le rendement des élèves, y compris les changements au programme, d'immersion française, prépare un plan détaillé de mise en œuvre avec : • Un calendrier réaliste; • La considération de tous les supports nécessaires au succès du changement, tels que les ressources humaines, le curriculum, la formation des enseignants, les outils et les méthodologies; • Un financement adéquat; • Une évaluation complète des risques de l'impact du changement sur les activités et les autres initiatives en cours au niveau du ministère, des districts scolaires et des écoles, de même que des stratégies d'atténuation des risques.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	91	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance stabilise les programmes provinciaux d'évaluation pour permettre une analyse des tendances des résultats du rendement des élèves aux fins du processus décisionnel.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	47	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance en collaboration avec les districts scolaires, analyse les résultats des évaluations provinciales en vue de cerner les causes fondamentales du faible rendement et prenne les mesures correctives pour améliorer le rendement des élèves en lecture, mathématiques et sciences.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	66	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance travaille avec les districts scolaires, les autres ministères et les organismes communautaires, où il y a lieu, afin de : • cerner et régler les difficultés à atteindre les cibles provinciales en lecture, mathématiques et sciences; • présenter au gouvernement les options pour régler les difficultés; • élaborer des normes de mesure et de saisie de données des absences d'élèves pour mieux surveiller l'assiduité des élèves; • prendre des mesures correctives pour améliorer l'assiduité des élèves.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	113	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance facilite le partage des succès et des meilleures pratiques entre les secteurs anglophone et francophone.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	81	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance en collaboration avec les districts scolaires : • s'assure que des plans d'amélioration de l'école sont préparés et examinés chaque année comme l'exige la Loi sur l'éducation; • démontre que les plans d'amélioration de l'école cadrent avec le plan d'éducation provincial; • surveille dans quelle mesure les objectifs d'amélioration de l'école sont atteints.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	82	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance en collaboration avec les conseils d'éducation de district, s'assure que ces derniers autoévaluent leur rendement chaque année.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	79	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance en consultation avec les districts scolaires, examine la <i>Loi sur l'éducation</i> à la lumière de l'environnement fonctionnel actuel pour s'assurer que les attentes sont claires, pertinentes et réalistes.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	80	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance fasse le suivi, reçoive, examine et prenne des mesures à l'égard des plans et des rapports des districts scolaires, et demande à toutes les parties de rendre des comptes comme l'exige la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	87	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance développe des normes pour le rendement du personnel enseignant et fournisse des outils afin de supporter les districts scolaires dans : - l'évaluation régulière du personnel comme l'exige la Loi sur l'éducation; - la prise de mesure pour améliorer le rendement du personnel où il y a lieu.	Non mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	35	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance présente publiquement des plans d'amélioration lorsque les résultats d'évaluations montrent que les cibles en lecture, mathématiques et sciences n'ont pas été atteintes.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	36	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance facilite le repérage des résultats des évaluations provinciales en les affichant en évidence sur son site Web.	Mise en œuvre
Amélioration du rendement des élèves: Un défi néo-brunswickois	Éducation et du Développement de la petite enfance	2018	2	2	102	Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance rende compte publiquement du rendement des élèves aux examens nationaux et internationaux sur son site Web et informe le public lorsque les résultats sont disponibles.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	36	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB automatise le système de gestion des réclamations pour permettre la présentation et le traitement électronique des documents de réclamation afin de réduire le travail et d'accélérer les processus de réception et de prise de décision.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	40	Nous recommandons que les réclamations soient envoyées directement à un agent d'indemnisation après que l'équipe chargée de la réception initiale des réclamations recueille les renseignements personnels et les détails de l'accident.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	41	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB utilise des formulaires distincts de « Rapport sur l'accident » pour l'employeur et l'employé.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	48	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB mette l'accent sur la reprise du travail pendant la prise de décision en : • précisant les risques d'une reprise du travail; • accordant la priorité aux réclamations complexes; • élaborant un plan pour éliminer les obstacles.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	49	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB communique un plan de cas détaillé comprenant : • les objectifs de la reprise du travail ; • les traitements proposés ; • la date prévue de rétablissement.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	53	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB élabore un plan de traitement immédiatement après qu'une réclamation est acceptée et permette à l'agent d'indemnisation de le communiquer au travailleur blessé.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	54	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB utilise les lignes directrices en matière de durée d'invalidité pour donner une date prévue de reprise du travail et l'inclue dans la lettre de décision initiale envoyée au travailleur blessé.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	59	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB exige que le gestionnaire de cas discute avec le travailleur blessé de ses capacités, limitations et restrictions fonctionnelles pour déterminer le plan modifié de la reprise du travail.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	60	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB améliore le processus décisionnel d'indemnisation en exigeant que les agents d'indemnisation documentent dans le système de gestion des réclamations la justification de leur décision par rapport à la loi et aux politiques opérationnelles clés.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	63	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB inclue une explication claire des prestations admissibles potentielles dans la lettre de décision initiale aux travailleurs blessés.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	66	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB élabore des compétences précises pour le rôle d'agent d'indemnisation et exige que toutes les personnes candidates retenues possèdent ces compétences.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	75	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB mette à jour ses directives pour promouvoir que les cas soient adressés plus tôt au centre de rééducation des travailleurs afin de maximiser les résultats d'une reprise du travail.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	81	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB officialise l'autorité et le rôle des médecins-conseils et s'assure que les médecins-conseils et les gestionnaires de cas comprennent leurs rôles respectifs concernant les avis médicaux.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	82	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB : - exige que les avis des médecins-conseils soient officiellement documentés et se limitent aux données particulières de la condition médicale ; - dispose de questions modèles et précises pour les gestionnaires de cas à poser aux médecins-conseils.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	84	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB dispose d'un plan pour : - faire le suivi avec le travailleur blessé à l'égard de l'évolution du traitement ; - surveiller étroitement les réclamations comportant une modification de la reprise du travail pour s'assurer que le travail modifié est approprié ; - communiquer avec les fournisseurs de soins de santé engagés à l'égard des progrès accomplis par le travailleur.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	88	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB acquière une expertise pour les conditions complexes et délicates parmi les gestionnaires de cas en attribuant des types particuliers de blessures à certains gestionnaires de cas et en offrant des occasions de développement professionnel.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	97	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB : - étende la durée et le niveau de détail de la formation des gestionnaires de cas ; - améliore la formation continue pour le personnel en place.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	98	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB surveille les réclamations gérées et donne de la rétroaction au personnel de façon continue pour s'assurer du respect des politiques et de la cohérence entre les régions.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	101	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB examine annuellement les clients touchant des prestations d'invalidité à long terme avec un potentiel de reprise du travail (par exemple, un changement lié aux capacités fonctionnelles ou un changement dans la disponibilité sur le marché du travail) afin de déterminer si la réclamation est toujours propice à une invalidité à long terme.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	104	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB propose des modifications législatives pour que les appels soient entendus au Bureau de résolution de problèmes de Travail sécuritaire NB comme première étape obligatoire avant qu'un appelant présente un appel auprès du Tribunal d'appel des accidents au travail.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	107	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB élabore des indicateurs de rendement clés qui sont pertinents au rendement de ses processus internes.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	109	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB définisse des cibles pour ses indicateurs de rendement clés et les énonce clairement dans les rapports sur le rendement.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	111	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB relie : - les indicateurs de rendement clés aux objectifs stratégiques ; - les initiatives d'amélioration aux indicateurs de rendement clés définis.	Mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	115	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB redistribue les tâches administratives, comme le calcul des prestations pour perte de gains, des gestionnaires de cas au personnel administratif.	Mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	119	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB intègre des outils dans le système de gestion des réclamations pour dégager les membres du personnel des tâches routinières et répétitives afin de leur permettre de porter leur attention sur les progrès réalisés et les traitements des blessures. De tels outils pourraient inclure: • des capacités améliorées d'extraction des données ; • des rappels du système pour actualiser les renseignements sur les clients; • des formulaires à remplissage automatique ; • le traitement automatisé des réclamations médicales.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	131	Lorsqu'il fera un appel d'offres pour un contrat pour des services médicaux de nouveau en 2019, nous recommandons que Travail sécuritaire NB : • s'assure que les exigences de l'appel d'offres soient complètes afin de réduire la nécessité de modifications importantes après la publication de l'appel d'offres ; • suive les règlements en matière de passation des marchés et les meilleures pratiques pour assurer la transparence, l'équité et la compétitivité du processus d'appel d'offres.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	133	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB utilise une durée initiale plus courte avec une option de renouvellement lorsque le contrat pour des services médicaux fera l'objet d'un appel d'offres en 2019.	Non mise en œuvre
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	135	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB inclue des clauses contractuelles qui abordent les droits de propriété intellectuelle dans les contrats futurs pour des services médicaux et de réadaptation.	Non mise en œuvre

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Travail sécuritaire NB – Phase II – Gestion des réclamations des travailleurs blessés	Travail sécuritaire NB	2018	2	3	141	Nous recommandons que Travail sécuritaire NB utilise les rapports d'évolution reçus des cliniques de physiothérapie pour surveiller les travailleurs blessés durant le traitement.	Mise en œuvre
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	37	Nous recommandons que l'Assurance-maladie développe un processus de demande en ligne semblable aux autres provinces pour permettre aux personnes de demander directement à l'Assurance-maladie une carte d'assurance-maladie.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	38	Nous recommandons que l'Assurance-maladie travaille de concert avec le gouvernement du Canada pour accélérer la réception des documents requis pour traiter les demandes de carte d'assurance-maladie des nouveaux immigrants qui résident au Nouveau-Brunswick.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	45	Nous recommandons que l'Assurance-maladie analyse si elle pourrait obtenir une récupération positive en investissant des ressources supplémentaires dans l'identification des personnes détenant une carte d'assurance-maladie du Nouveau-Brunswick qui sont devenues inadmissibles. Si l'Assurance-maladie détermine qu'il y a des avantages en accomplissant plus dans ce domaine, elle devrait améliorer ses processus pour surveiller l'admissibilité continue des titulaires de carte.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	58	Nous recommandons que l'Assurance-maladie détermine si les économies de coûts escomptées du changement à un processus de renouvellement automatique des cartes d'assurance-maladie ont été réalisées et si ces économies sont suffisantes pour compenser le risque supplémentaire associé à l'adoption de ce processus.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	59	Nous recommandons également que, si les économies réalisées par le changement n'ont pas été suffisantes pour compenser les risques supplémentaires qu'elle a pris, l'Assurance-maladie inverse le processus de renouvellement automatique.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	60	Indépendamment du processus de renouvellement qu'elle emploie, nous recommandons que l'Assurance-maladie élabore des procédures pour vérifier les adresses postales avant d'envoyer les documents de renouvellement à l'avenir.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	66	Nous recommandons que l'Assurance-maladie évalue les risques associés ainsi que la nécessité d'avoir deux organismes privés engagés pour produire et distribuer les cartes d'assurance-maladie au lieu d'un seul.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	67	Nous recommandons que l'Assurance-maladie obtienne chaque année un rapport NCMC 3416 sur les contrôles de la part de Medavie et CPI dans le cadre des services de production et de distribution des cartes offerts par les deux fournisseurs tiers.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	75	Nous recommandons que l'Assurance-maladie, au minimum, ajoute une photo d'identification à la carte d'assurance-maladie du Nouveau-Brunswick pour améliorer la sécurité de la carte.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	76	Nous recommandons que l'Assurance-maladie fournisse de l'information sur son site Web au sujet des circonstances dans lesquelles le public devrait signaler les cas suspects d'utilisation inappropriée des cartes d'assurance-maladie et sur la manière de le faire. Pour répondre complètement à cette mesure, il faudrait probablement que l'Assurance-maladie élabore une ligne de dénonciation directe et en fasse la promotion.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	77	Nous recommandons également que l'Assurance-maladie attribue la responsabilité de faire le suivi de toutes les dénonciations reçues.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	82	Nous recommandons que l'Assurance-maladie améliore son système d'inscription afin de réduire le nombre de procédures manuelles requises pour administrer le processus d'inscription.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	88	Nous recommandons que l'Assurance-maladie négocie une entente de facturation réciproque avec la province de Québec qui soit fondée sur les ententes actuellement en place entre le Nouveau-Brunswick et les autres provinces.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	91	Nous recommandons que les contrats de l'Assurance-maladie avec Service Nouveau-Brunswick et la Croix Bleue Medavie soient modifiés pour y inclure des indicateurs de rendement et des exigences de rapports connexes.	*
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	96	Nous recommandons que l'Assurance-maladie prépare un plan d'effectifs pour l'aider à développer la capacité pour mettre en oeuvre les changements nécessaires pour le programme de la carte d'assurance-maladie tout en poursuivant ses activités actuelles à un niveau acceptable.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Ministère de la Santé – Cartes d'assurance-maladie	Ministère de la Santé	2019	1	2	99	Nous recommandons que l'Assurance-maladie : • élabore des indicateurs de rendement clés pour permettre l'évaluation de l'Assurance-maladie; • établisse des objectifs de rendement et mesure les résultats réels par rapport à ces objectifs; • présente les résultats dans le rapport annuel du Ministère.	*
Externalisation des travaux d'entretien et de construction des routes	Ministère des Transports et de l'Infrastructure	2019	1	3	34	Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure élabore une politique d'externalisation fondée sur des preuves et un cadre décisionnel pour guider le choix des programmes et des activités à externaliser.	*
Externalisation des travaux d'entretien et de construction des routes	Ministère des Transports et de l'Infrastructure	2019	1	3	39	Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure évalue le risque d'une dépendance excessive à l'égard d'un fournisseur unique lorsqu'il prend des décisions d'externalisation.	*
Externalisation des travaux d'entretien et de construction des routes	Ministère des Transports et de l'Infrastructure	2019	1	3	47	Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure enregistre, assure le suivi et fasse régulièrement rapport de l'étendue et de la composition des travaux d'entretien et de construction externalisés.	*
Externalisation des travaux d'entretien et de construction des routes	Ministère des Transports et de l'Infrastructure	2019	1	3	55	Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure évalue comment les travaux routiers, comme la pose d'enduit superficiel, sont adjugés et exécutés dans tous les districts après une analyse coûts-avantages objective et fondée sur des preuves.	*
Externalisation des travaux d'entretien et de construction des routes	Ministère des Transports et de l'Infrastructure	2019	1	3	62	Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure inclue les dépenses d'immobilisations dans l'équipement essentiel lors de la planification de la manière la plus rentable d'effectuer les réparations de routes.	*
Externalisation des travaux d'entretien et de construction des routes	Ministère des Transports et de l'Infrastructure	2019	1	3	68	Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure acquière des biens d'équipement par les moyens les plus rentables comme le démontre une analyse de rentabilisation.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Externalisation des travaux d'entretien et de construction des routes	Ministère des Transports et de l'Infrastructure	2019	1	3	78	Nous recommandons que le ministère des Transports et de l'Infrastructure adjuge les travaux pour le remplacement de ponts et de ponceaux d'une manière rentable fondée sur des preuves et au moment voulu.	*
Impôts fonciers en souffrance : recouvrement et remise	Ministère des Finances	2019	1	4	34	Nous recommandons que le ministère des Finances élabore une politique pour son recours à l'article 25 de la Loi sur l'impôt foncier pour améliorer le recouvrement des impôts fonciers en souffrance. Cet article stipule que la personne au nom de laquelle sont évalués les biens réels, qui ne paie pas les impôts sur ces biens réels, commet une infraction punissable en vertu de la Partie II de la <i>Loi sur la procédure applicable aux infractions provinciales</i> .	*
Impôts fonciers en souffrance : recouvrement et remise	Ministère des Finances	2019	1	4	35	Nous recommandons que le ministère des Finances calcule et fasse le suivi de l'incidence de la remise des impôts fonciers municipaux sur les charges de la province.	*
Impôts fonciers en souffrance : recouvrement et remise	Ministère des Finances	2019	1	4	36	Nous recommandons que le ministère des Finances : • clarifie les attentes de rendement de Service Nouveau-Brunswick en matière de recouvrement des impôts fonciers en souffrance; • surveille le rendement de Service Nouveau-Brunswick par rapport à des indicateurs et des objectifs de rendement prédéfinis.	*
Impôts fonciers en souffrance : recouvrement et remise	Ministère des Finances	2019	1	4	51	Nous recommandons que le ministère des Finances définisse des critères d'admissibilité détaillés pour la remise d'impôts fonciers afin d'assurer une cohérence des décisions de remise.	*
Impôts fonciers en souffrance : recouvrement et remise	Ministère des Finances	2019	1	4	52	Nous recommandons que le ministère des Finances demande au groupe d'audit interne du Bureau du contrôleur d'effectuer des examens périodiques des contrôles de systèmes.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Impôts fonciers en souffrance : recouvrement et remise	Ministère des Finances	2019	1	4	53	Nous recommandons que le ministère des Finances consulte le Conseil du Trésor pour déterminer si la directive de 2014 de réviser la Loi sur l'impôt foncier est toujours appropriée.	*
Entente de financement de la ville de Saint John	Bureau du Conseil exécutif	2019	1	5	29	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif s'assure que les décisions de financement du Cabinet : • suivent une procédure établie avec l'autorisation appropriée de toutes les parties intéressées; • soient justifiées par une analyse de rentabilisation documentée, une analyse financière détaillée et une argumentation claire pour les décisions importantes; • soient appuyées par un examen juridique documenté avant que les décisions soient prises.	*
Entente de financement de la ville de Saint John	Bureau du Conseil exécutif	2019	1	5	33	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif élabore une politique de conservation des dossiers pour assurer que les registres clés sont conservés au Cabinet du premier ministre au cours des transitions gouvernementales.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Entente de financement de la ville de Saint John	Bureau du Conseil exécutif et le Secrétariat du Conseil du Trésor	2019	1	5	54	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif/le Secrétariat du Conseil du Trésor s'assurent : • que les ententes de financement n'outrepassent pas effectivement l'esprit et l'objectif des dispositions législatives comme : • le paragraphe 100(8) de la Loi sur la gouvernance locale décourageant les déficits continus; • le besoin d'un crédit avant de dépenser les fonds provinciaux en vertu de la Loi sur l'administration financière; • qu'une analyse détaillée des risques soit effectuée lorsque des ententes de financement sont élaborées et que les clauses nécessaires soient incluses pour traiter les risques relevés pour la province, dont : • une clause sur les crédits reposant sur un avis juridique pour s'assurer que l'autorisation budgétaire appropriée est obtenue; • une clause exigeant que les rapports financiers soient établis selon les normes comptables pour le secteur public; • qu'un crédit pluriannuel suffisant soit obtenu pour couvrir tout le financement juridiquement engagé sur la durée de l'entente.	*
Entente de financement de la ville de Saint John	Bureau du Conseil exécutif	2019	1	5	64	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif fasse participer toutes les entités provinciales pertinentes lors de la planification, de l'élaboration et de l'examen des futurs contrats et ententes pour l'approbation du Cabinet.	*

*Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations d'optimisation des ressources à partir de la deuxième année suivant la publication du rapport original. Le travail de suivi sur ce chapitre sera effectué dans le cadre de notre plan de travail de 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Entente de financement de la ville de Saint John	Bureau du Conseil exécutif	2019	1	5	71	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif veille à ce que les ententes approuvées par le Cabinet : • soient complétées et autorisées avant de faire des paiements en vertu de l'entente ; • contiennent des clauses pour minimiser le risque et protéger les contribuables ; • incluent des résultats clairs et mesurables ; • incluent des mécanismes de contrôle ; • soient suivies pour s'assurer que les principaux résultats attendus, comme des rapports d'un comité de travail, sont préparés tel qu'exigé.	*
Entente de financement de la ville de Saint John	Secrétariat du Conseil du Trésor et le contrôleur provincial	2019	1	5	85	Nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor/contrôleur provincial examinent et actualisent la Loi sur l'administration financière pour : • la moderniser à l'égard des paiements, des régularisations et de la conformité aux normes comptables pour le secteur public; • accroître la clarté pour les agents financiers clés qui traitent les paiements à l'échelle du gouvernement pour savoir s'il existe une autorisation budgétaire appropriée; • prévoir les crédits budgétaires pour les ententes pluriannuelles au moment où les fonds sont juridiquement engagés.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	28	Nous recommandons que l'Assemblée législative sélectionne un comité permanent, comme le Comité des comptes publics, pour tenir les bénéficiaires de financement, comme les universités, responsables des fonds reçus et du rendement obtenu, et exige des comparutions annuelles devant un comité, ou selon ce que le comité juge comme approprié.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	30	Nous recommandons que le Ministère élabore et exécute un plan de travail pour respecter les mécanismes de reddition de comptes inclus dans le protocole d'entente de 2017-2018 à 2020-2021.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	32	Nous recommandons que le Ministère, au minimum, mette en place les mécanismes de reddition de comptes suivants pour le financement des universités : •Établir des résultats mesurables; •Pour des initiatives ou des domaines d'intérêt, constituer des comités de travail qui présentent au ministre un rapport annuel portant sur les progrès réalisés et l'atteinte des objectifs; •Utiliser des indicateurs de rendement clés; •Exiger un compte rendu annuel au ministre selon un modèle normalisé; •Exiger que les contrats de rémunération des cadres soient accessibles au public.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	38	Nous recommandons que le Ministère rende compte publiquement des résultats obtenus du financement accordé aux universités et au CTFM.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	44	Nous recommandons que le Ministère exige que le CTFM rende disponibles en ligne ses états financiers audités actuels et antérieurs (au moins cinq exercices), ainsi qu'un rapport annuel sur ses activités, pour s'assurer qu'il rend publiquement des comptes pour le financement qu'il reçoit de la province.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	50	Nous recommandons que le Ministère communique les restrictions liées à l'utilisation du financement dans la lettre de financement annuelle envoyée aux universités.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	51	Nous recommandons que le Ministère obtienne des garanties des universités que les restrictions ou les conditions relatives à l'utilisation des fonds sans restrictions ont été respectées. Par exemple, cela pourrait être réalisé en exigeant une certification du responsable de l'établissement et d'un représentant financier principal ou en demandant une opinion sur la conformité des auditeurs des universités.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	58	Pour obtenir un meilleur rendement par rapport aux résultats escomptés, nous recommandons que le Ministère finance l'élargissement du programme, ou d'autres ententes, seulement une fois que les résultats ou les cibles visés auront été atteints.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	65	Nous recommandons que le Ministère prenne des mesures correctives en temps opportun lorsque les cibles de rendement attendues ne sont pas atteintes.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	69	Nous recommandons que la politique sur les subventions de fonctionnement avec restrictions soit suivie ou que le Ministère réexamine la pertinence de la limite de report prospectif d'un an et modifie la politique en conséquence.	*
Financement provincial accordé aux universités et au Collège de technologie forestière des Maritimes	Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	2019	2	2	88	Nous recommandons que le Ministère, en consultation avec les universités, réexamine la pertinence de la formule de financement actuelle et de ses composantes, comme la pondération des divers programmes, afin de s'assurer qu'elle demeure le choix le plus approprié pour répartir les fonds aux universités et pour favoriser l'atteinte des objectifs de financement.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	53	Nous recommandons que le ministère du Développement social : •élabore et mette en œuvre des normes de pratique concernant les enfants pris en charge pour traiter spécifiquement des enfants placés en garde temporaire; •élabore et mette en œuvre des normes pour les placements spécialisés.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	59	Nous recommandons que le ministère du Développement social : • inclue dans ses normes des indicateurs de rendement clés spécifiques pour chaque norme; • fixe un niveau minimal de rendement correspondant aux indicateurs de rendement spécifiés; • mette à jour les procédures de surveillance pour inclure des indications quant à la mesure des indicateurs de rendement pour chaque norme.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	66	Nous recommandons que le ministère du Développement social intègre les procédures, directives, politiques et normes clés dans ses normes actuelles et futures.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	67	Nous recommandons que le ministère du Développement social revise les : •Normes de pratique relatives des services résidentiels pour enfants visant les centres résidentiels pour enfants; •Normes de service des centres résidentiels pour enfants à l'intention des responsables pour renforcer l'intégration aux politiques, directives, procédures et autres normes obligatoires.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	95	Nous recommandons que le ministère du Développement social élabore et mette en œuvre des accords de niveau de service normalisés dans toutes les régions pour tous les établissements de placement spécialisé.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	101	Nous recommandons que le ministère du Développement social conçoive et mette en œuvre une stratégie documentée visant à résoudre les problèmes de capacité des foyers de groupe et de prestation de services auxquels la province est confrontée. Cette stratégie doit s'aligner sur les stratégies provinciales actuelles en matière de bien-être à l'enfance.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	108	Nous recommandons que le ministère du Développement social : •prévoie la demande régionale et provinciale pour les services de placement; •normalise les procédures de planification des ressources devant être utilisées par les régions et mises en œuvre à l'échelle provinciale.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	115	Nous recommandons que le ministère du Développement social conçoive et mette en œuvre des procédures de planification des cas pour le personnel régional, y compris : •des exigences de contenu normalisées pour des résultats réalisables pour les enfants pris en charge; •un examen régulier du plan de cas et des exigences de révision pour se conformer aux normes.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	121	Nous recommandons que le ministère du Développement social : •se conforme aux normes et élabore conjointement des plans de soins avec les exploitants de foyer de groupe et de placement spécialisé; •normalise les exigences et les procédures documentées pour les plans de soins afin d'inclure des objectifs et des actions qui correspondent aux plans de cas du Ministère; •fixe des exigences spécifiques pour l'évaluation périodique des modifications du plan de soins par les travailleurs sociaux.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	131	Nous recommandons que le ministère du Développement social : •s'assure que la formation requise est offerte dans les bureaux régionaux, les foyers de groupe et les établissements de placement spécialisé avant que la charge de cas ne soit attribuée au personnel; •offre une formation sur la sensibilisation culturelle dans les bureaux régionaux, les foyers de groupe et les établissements de placement spécialisé.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	138	Nous recommandons que le ministère du Développement social : •définisse les exigences relatives à la vie autonome et à la transition à la vie adulte ainsi que les procédures documentées à compléter longtemps avant la date de transition prévue de l'enfant; •exige des évaluations périodiques du plan de préparation à la vie autonome par les travailleurs sociaux du Ministère en collaboration avec les exploitants de foyers de groupe et d'établissements de placement spécialisé.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	145	Nous recommandons que le ministère du Développement social évalue les options pour améliorer ou remplacer le système d'information Familles NB dans le but d'accroître l'efficacité et l'efficacité des pratiques de gestion de cas.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	146	Nous recommandons que le ministère du Développement social recueille et gère des données de haute qualité sur la capacité de placement résidentiel et la capacité de service auprès des exploitants de foyer de groupe et de placement spécialisé afin de les utiliser dans les processus de planification, de surveillance et de production de rapports du Ministère.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	154	Nous recommandons que le ministère du Développement social : •documente les réponses et les mesures prises pour répondre aux commentaires reçus et aux préoccupations exprimées lors de l'examen des formulaires d'évaluation remplis par l'exploitant; •assure le suivi de la rétroaction des exploitants et des résultats des mesures prises pour remédier aux problèmes cernés lors de l'évaluation annuelle.	*

*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 2021.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	160	Nous recommandons que le ministère du Développement social conçoive et mette en œuvre des procédures documentées de surveillance et d'évaluation du rendement des établissements de placement spécialisé.	*
Foyers de groupe et placements	Ministère du Développement social	2019	2	3	164	Nous recommandons que le ministère du Développement social fournisse publiquement des informations statistiques à jour sur les programmes de bien-être à l'enfance et rende compte publiquement de son rendement.	*
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	29	Nous recommandons que le Ministère, en collaboration avec les districts scolaires, élabore un formulaire normalisé de présentation des grands projets d'immobilisations pour les districts scolaires afin de recueillir et de présenter les informations sur les grands projets d'immobilisations.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	31	Nous recommandons que le Ministère crée un répertoire centralisé de toutes les évaluations historiques et actuelles de l'AMQB et de leurs documents justificatifs.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	49	Nous recommandons que le Ministère mette en place un processus officiel de gestion du changement pour l'analyse multidimensionnelle quadruple bilan. Ce processus devrait inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants : •une voie d'approbation claire en fonction de l'importance du changement; •une consultation avec toutes les parties prenantes clés, telles que les districts scolaires; •une approbation officielle et la documentation des changements avant leur application.	**

*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 2021

**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 2022

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	50	Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre un processus de validation des données et d'examen de la qualité pour l'analyse multidimensionnelle quadruple bilan.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	54	Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre un processus de validation des données et d'examen de la qualité pour l'analyse multidimensionnelle quadruple bilan.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	55	Nous recommandons que le Ministère améliore l'outil d'analyse multidimensionnelle quadruple bilan pour : •remédier aux faiblesses des indicateurs énumérés à l'annexe IV du rapport et accroître son objectivité générale; •intégrer un mécanisme de notation pour saisir les manques d'espaces, au lieu de l'approche à plusieurs niveaux.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	56	Nous recommandons que le Ministère rende compte publiquement de l'ordre de priorité et de la note des grands projets d'immobilisations selon l'analyse multidimensionnelle quadruple bilan.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	58	Nous recommandons que le Ministère réévalue les exigences en matière de soumission de documents pour les districts scolaires dans la Politique 409 – « <i>Planification pluriannuelle de l'infrastructure scolaire</i> » et la fasse respecter.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	71	Nous recommandons que le Ministère établisse une définition claire de « projet spécial » et l'applique de manière cohérente afin de minimiser le potentiel d'ingérence subjective dans la répartition du financement de l'amélioration des immobilisations.	**

**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 2022.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	72	Nous recommandons que le Ministère, en consultation avec les districts scolaires, élabore des critères cohérents pour la hiérarchisation des projets d'amélioration des immobilisations à l'échelle de la province. Lors de l'élaboration des critères, l'état des bâtiments, les coûts du cycle de vie et les normes de l'industrie devraient être utilisés.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	103	Nous recommandons que le Ministère, en consultation avec les districts scolaires, réévalue la méthode de projection des inscriptions d'étudiants et mette en œuvre une approche de prévision de la population étudiante à l'échelle de 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 2022.*

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	104	Nous recommandons que le Ministère élabore un plan d'immobilisations à long terme pour l'infrastructure scolaire pour l'ensemble de la province. Ce plan devrait inclure des éléments comme : •des projets dont la portée et les coûts sont entièrement définis et prêts à être réalisés à court ou moyen terme (3 à 5 ans); •une répartition générale du financement à long terme fondée sur une analyse des données sur les installations scolaires et un plan de prévisions budgétaires; •tous les éléments clés de la recommandation portant sur la viabilité de l'infrastructure à long terme formulée par le VGNB en 2012 : - o la rationalisation des biens (c.-à-d. si non considérés comme essentiels, ils sont mis hors service); - o une démarche budgétaire à long terme qui comprend l'entretien du cycle de vie; - o une source protégée d'un financement de base qui est jugé nécessaire pour maintenir les écoles en service de manière adéquate; - o un horizon de planification de 20 ans; - o un processus en vertu duquel de nouvelles écoles sont construites uniquement si une analyse de rentabilité en démontre le besoin. Cela devrait inclure la réorientation des économies découlant des biens rationalisés (fermetures d'écoles) vers les coûts d'entretien du cycle de vie de la nouvelle école; - o fournir un rapport public annuel sur le rendement, qui comprend le plan quinquennal de réalisation des projets, l'état réel des installations scolaires par rapport aux cibles préétablies, et explique les raisons de tout écart significatif.	**

**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 2022.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	116	Nous recommandons que le Ministère, en consultation avec les districts scolaires, élabore et maintienne un inventaire centralisé des biens qui contient les détails de toutes les composantes importantes des installations pour soutenir la planification des immobilisations du Ministère.	**
Planification de l'infrastructure scolaire	Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et districts scolaires	2020	1	2	117	Nous recommandons que le Ministère élabore et applique des normes et des exigences en matière de collecte de données pour la collecte et l'agrégation uniformes des données sur les installations dans tous les districts scolaires.	**
Services d'ambulance	Ministère de la Santé	2020	1	3	51	Nous recommandons que le Ministère officialise le mandat et la gouvernance d'EM/ANB dans une loi et fournisse des lettres de mandat à EM/ANB avec l'approbation du budget annuel.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	56	Nous recommandons que les règlements administratifs du conseil d'administration soient modifiés afin de changer la composition du conseil pour y inclure des membres indépendants du Ministère.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	61	Nous recommandons que le conseil d'administration applique sa politique en matière de conflits d'intérêts et examine périodiquement l'efficacité de cette politique pour atténuer les risques de conflits d'intérêts.	**
Services d'ambulance	Ministère de la Santé	2020	1	3	70	Nous recommandons que la loi habilitante d'EM/ANB renforce et clarifie les pouvoirs du conseil d'administration en ce qui concerne l'embauche, la rémunération, le rendement et la cessation d'emploi du directeur général.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	71	Nous recommandons que le conseil d'administration embauche un directeur général indépendant lors de la future modification ou renégociation du contrat.	**

**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 2022.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	77	Nous recommandons que le conseil d'administration évalue les plans d'entreprise annuels d'EM/ANB dans le cadre de son examen du rendement du directeur général et de SSMNB et les compare au rapport annuel d'EM/ANB et à ses obligations envers le Ministère.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	78	Nous recommandons que le conseil d'administration établisse un cadre de gestion du rendement pour EM/ANB et qu'il évalue son rendement chaque année.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	94	Nous recommandons que le mandat de chaque comité permanent exige la présentation d'un rapport annuel écrit au conseil d'administration pour montrer que les sous-comités fonctionnent comme prévu	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	95	Nous recommandons que le conseil d'administration améliore sa rédaction des procès-verbaux afin d'accroître la transparence.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc.	2020	1	3	103	Nous recommandons qu'EM/ANB calcule les paiements d'excédents budgétaires en fonction de montants budgétaires flexibles qui reflètent les charges prévues de l'exercice.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	108	Nous recommandons que le conseil d'administration établisse les restrictions concernant aux paiements des excédents budgétaires afin d'exclure les circonstances susceptibles de diminuer la qualité de la prestation des services d'ambulance.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	113	Nous recommandons que le conseil d'administration veille à ce qu'EM/ANB ou SSMNB justifie la façon dont les économies sont réalisées afin de démontrer la valeur fournie par les économies de coûts réclamées en vertu du contrat de services d'ambulance.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc.	2020	1	3	135	Nous recommandons qu'EM/ANB adopte une série plus équilibrée d'indicateurs de rendement clés comme base des paiements fondés sur le rendement afin d'inciter SSMNB à atteindre un rendement élevé dans toutes les collectivités du Nouveau-Brunswick.	**

**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 2022.

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Services d'ambulance	Ministère de la Santé	2020	1	3	152	Nous recommandons que le Ministère et EM/ANB adoptent des contrôles pour réduire au minimum la fréquence d'utilisation des exemptions de déploiement total ou abolissent le recours aux exemptions.	**
	EM/ANB Inc.						
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	153	Nous recommandons que le conseil d'administration d'EM/ANB exige que SSMNB revise le plan d'état du système afin d'actualiser les spécifications détaillées quant aux ambulances, aux installations et aux ressources humaines qui doivent être déployées pour atteindre les normes de rendement.	**
Services d'ambulance	Ministère de la Santé	2020	1	3	163	Nous recommandons que le Ministère et EM/ANB révisent le guide d'approbation des exemptions afin d'empêcher l'utilisation non valable des exemptions de déploiement total ou abolissent le recours aux exemptions.	**
	EM/ANB Inc.						
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	191	Nous recommandons que le conseil d'administration mette en œuvre des objectifs de rendement progressifs pour inciter SSMNB à assurer une amélioration continue pendant la durée du contrat.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc.	2020	1	3	192	Nous recommandons qu'EM/ANB améliore le repérage et le suivi des initiatives stratégiques et des initiatives d'entreprise et inclue des résultats mesurables dans ses plans.	**
Services d'ambulance	EM/ANB Inc. Conseil d'administration	2020	1	3	193	Nous recommandons que le conseil d'administration élargisse les indicateurs de rendement clés pour les paiements fondés sur le rendement afin d'inclure tous les secteurs d'activité, comme les ressources humaines, la flotte et les langues officielles.	**
Services d'ambulance	Ministère de la Santé	2020	1	3	194	Nous recommandons que le Ministère coordonne avec les régies de la santé régionales et EM/ANB la mise en œuvre de solutions visant à réduire l'incidence des retards de déchargement.	**
Services d'ambulance	Bureau du Conseil exécutif	2020	1	3	206	Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif examine le règlement sur les conflits d'intérêts pris en vertu de la Loi sur les conflits d'intérêts et le modifie pour y inclure à l'annexe A toutes les sociétés de la Couronne concernées, y compris EM/ANB Inc.	**

****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 2022.**

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Suivi du rapport de 2008: Redevances sur le bois	Ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie	2020	1	4	51	Nous recommandons que le ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie élabore un manuel complet sur l'établissement des taux de redevance sur le bois de la Couronne qui comprend, au minimum : • une description détaillée de la méthode d'évaluation de la valeur marchande du bois sur pied et des processus associés mis en place pour parvenir à des justes valeurs marchandes; • des exemples de tous les calculs nécessaires pour actualiser les taux de redevance sur le bois de la Couronne.	**
Suivi du rapport de 2008: Redevances sur le bois	Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick	2020	1	4	64	Nous recommandons que la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick élabore et mette en œuvre une méthode permettant de mieux saisir les données relatives aux opérations visant le bois sur pied des entrepreneurs indépendants ou des propriétaires.	**
Suivi du rapport de 2008: Redevances sur le bois	Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick	2020	1	4	68	Nous recommandons que la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick achève la mise en place d'un logiciel de comptabilité et de suivi du bois dans tous les offices de commercialisation.	**
Suivi du rapport de 2008: Redevances sur le bois	Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick	2020	1	4	71	Nous recommandons que la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick améliore la méthodologie de l'étude sur les droits de coupe et les rapports des résultats de l'étude annuelle des droits de coupe afin de : • formuler des objectifs clairs; • fournir des informations détaillées sur la méthodologie avec les changements d'une année sur l'autre; • présenter les résultats de l'étude annuelle des droits de coupe d'une manière complète, cohérente et comparable.	**

****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 2022.**

Domaine de vérification	Ministère ou agence	Année	Volume	Chapitre	Par.	Recommandation	État auto-déclaré
Suivi du rapport de 2008: Redevances sur le bois	Ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie	2020	1	4	79	Nous recommandons que le ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie définisse clairement ce que signifie la « juste valeur marchande » dans le contexte de la Loi sur les terres et forêts de la Couronne, soit par des modifications réglementaires, soit par la politique du Ministère.	**
Suivi du rapport de 2008: Redevances sur le bois	Ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie	2020	1	4	85	Nous recommandons que le ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie s'assure que les taux de redevance sur le bois de la Couronne soient examinés sur une base annuelle et actualisés, comme l'exige la Loi sur les terres et forêts de la Couronne.	**
Suivi du rapport de 2008: Redevances sur le bois	Ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie	2020	1	4	102	Nous recommandons que le ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie : • apporte des modifications à la Loi sur les terres et forêts de la Couronne afin de donner au ministre des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie le pouvoir d'actualiser de manière plus opportune les taux de redevance sur le bois de la Couronne afin de mieux répondre à l'évolution du marché du bois sur pied dans les terrains boisés privés; • s'efforce d'obtenir des données et des informations adéquates en temps réel de toutes les sources pour mieux faciliter la modification précise et opportune des taux de redevance sur le bois de la Couronne.	**
Suivi du rapport de 2008: Redevances sur le bois	Ministère des Ressources naturelles et du Développement de l'énergie	2020	1	4	107	Nous recommandons que le Ministère se conforme à la Loi sur les terres et forêts de la Couronne et rétablisse un conseil consultatif ou, à défaut, entreprenne des révisions de la loi ou de la réglementation afin de traiter avec précision le statut actuel du conseil consultatif.	**

***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 2022.*

Index

Constatations par entité

Ministère/organisme de la Couronne	Rapport de 2020 - références		
	Volume	Chapitre	Page(s)
Ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches	Volume 2	Chapitre 6	258, 273-274, 278
		Annexe III	279
		Annexe IV	307-308
	Volume 3	Chapitre 7	95
Ambulance Nouveau- Brunswick	Volume 1	Chapitre 1	6-7
		Chapitre 3	95-180
	Volume 2	Annexe III	283
		Annexe IV	364-366
Assemblée législative	Volume 2	Chapitre 5	201-203, 205-208, 210, 217, 222-224, 226, 229-232
		Chapitre 6	253-254, 262
		Annexe III	279
		Annexe IV	298, 354
	Volume 3	Chapitre 1	6-8
		Chapitre 7	99
		Chapitre 9	111
		Annexe II	125
Bureau du Conseil exécutif	Volume 1	Chapitre 3	110, 166
	Volume 2	Chapitre 6	257, 258, 277, 278

		Annexe III	279
		Annexe IV	289, 291, 320, 325, 329, 352-354, 366
	Volume 3	Chapitre 5	70-72
Bureau du contrôleur	Volume 2	Chapitre 6	263
		Annexe IV	292, 299, 326, 328, 351, 354
	Volume 3	Chapitre 1	6-7, 10, 12-14
		Chapitre 5	67-76, 78
		Chapitre 7	97-99
Cannabis NB	Volume 3	Chapitre 6	86
Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 6	86
Commission des sports de combat du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 6	86
Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick Curateur public – fiducies administrées	Volume 2	Chapitre 6	258, 278
		Annexe III	283, 287
		Annexe IV	306-307
Corporation financière de l'électricité du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Annexe I	123
Justice et de la Sécurité publique	Volume 2	Chapitre 6	257, 273, 277
		Annexe III	283
		Annexe IV	308, 334-338
	Volume 3	Chapitre 3	38
		Chapitre 7	98
		Annexe II	125
Ministère du Développement économique	Volume 3	Chapitre 4	51-52
Ministère du Développement social	Volume 2	Chapitre 1	8-9
		Chapitre 4	143-191

		Chapitre 6	257, 258, 277, 278
		Annexe III	280
		Annexe IV	305, 314-316, 357-360
	Volume 3	Chapitre 1	3, 7-8, 11, 15
		Chapitre 2	21, 24
		Chapitre 4	51-52
		Chapitre 7	97
		Chapitre 8	103-107
Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance	Volume 1	Chapitre 1	4-5
		Chapitre 2	13-63, 65-91
	Volume 2	Chapitre 6	257, 277
		Annexe III	280
		Annexe IV	328, 338-341, 360-364
	Volume 3	Chapitre 5	75-76, 79
		Chapitre 7	97
		Annexe II	125
Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	Volume 2	Chapitre 6	257, 277
		Annexe III	281
		Annexe IV	329-331, 354-356
	Volume 3	Chapitre 2	21, 24
		Chapitre 4	51-52
		Chapitre 7	95, 99
		Annexe II	125
Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux	Volume 2	Chapitre 6	257, 277
		Annexe III	281
		Annexe IV	316-318
	Volume 3	Annexe II	125
	Volume 1	Chapitre 2	35, 57

Ministère des Finances et Conseil du Trésor	Volume 2	Chapitre 3	92, 113
		Chapitre 4	144, 148, 154-155, 169, 175-176, 178
		Chapitre 5	205, 209-210
		Chapitre 6	257, 258, 273, 277, 278
		Annexe III	282
		Annexe IV	303-304, 308, 323-326, 351-352
	Volume 3	Chapitre 1	14
		Chapitre 5	70, 72, 78-79
		Chapitre 6	88
		Chapitre 7	99
Gestion provinciale Ltée	Volume 3	Chapitre 6	88
Opportunités Nouveau-Brunswick	Volume 2	Chapitre 6	258, 278
		Annexe III	286
		Annexe IV	289-292, 318-319
	Volume 3	Chapitre 6	86, 88
		Chapitre 7	95, 97
Réseau de santé Horizon	Volume 1	Chapitre 3	128, 130
	Volume 2	Chapitre 6	258, 278
		Annexe III	287
		Annexe IV	293-296
	Volume 3	Chapitre 7	97
Réseau de santé Vitalité	Volume 1	Chapitre 3	128, 130
	Volume 2	Chapitre 6	258, 278
		Annexe III	287
		Annexe IV	293-296
	Volume 3	Chapitre 7	97

Ministère des Ressources naturelles et Développement de l'énergie	Volume 1	Chapitre 1	8-9
		Chapitre 4	183-205, 208-217
	Volume 2	Chapitre 1	13
		Chapitre 3	79
		Chapitre 6	255, 258, 261, 266, 278
		Annexe III	280
		Annexe IV	297-303, 367-368
	Volume 3	Chapitre 6	87
		Annexe II	125
Ministère de la Santé	Volume 1	Chapitre 1	6-8
		Chapitre 3	95-180
	Volume 2	Chapitre 1	4-6
		Chapitre 2	17-69
		Chapitre 4	143, 145, 150-151, 155-156, 163-164, 179, 181, 187, 190
		Chapitre 6	257, 258, 277, 278
		Annexe III	283-284, 287
		Annexe IV	295, 296, 305, 309-313, 334-338, 347-350, 364-366
	Volume 3	Chapitre 2	24
		Chapitre 4	51-52
		Chapitre 7	96-97
Ministère des Services gouvernementaux	Volume 2	Annexe III	284
Service Nouveau-Brunswick	Volume 2	Chapitre 6	253, 257, 273-275, 277, 278
		Annexe III	287

		Annexe IV	308, 314, 315, 320-325, 349, 351
	Volume 3	Chapitre 5	77, 79
		Chapitre 6	86
		Chapitre 9	111-118
Société d'énergie du Nouveau-Brunswick	Volume 2	Chapitre 1	3-4, 6-7
		Chapitre 3	73-128, 134-140
		Chapitre 5	246
		Chapitre 6	257, 277
		Annexe III	285-286
		Annexe IV	316-318
	Volume 3	Chapitre 1	3, 7, 10
		Chapitre 3	27, 37-38
		Chapitre 5	72-73
		Chapitre 6	87-88
		Annexe I	123
Société de développement régional	Volume 1	Chapitre 2	62, 63
	Volume 3	Chapitre 6	86, 88
		Chapitre 7	95
Société des alcools du Nouveau-Brunswick	Volume 2	Annexe III	285
Société des loteries de l'Atlantique	Volume 2	Annexe III	282, 286
Société des loteries et des jeux du Nouveau-Brunswick	Volume 2	Annexe III	286
	Volume 3	Chapitre 6	86
Société des solutions énergétiques du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 1	3, 7, 10
		Chapitre 6	86-88
Société Kings Landing	Volume 3	Chapitre 6	86
Société de voirie du Nouveau-Brunswick	Volume 3	Chapitre 6	86

Ministère des Transports et de l'Infrastructure	Volume 1	Chapitre 2	27, 33, 37, 62, 69
	Volume 2	Chapitre 6	258, 278
		Annexe III	284
		Annexe IV	304-305, 350-351
	Volume 3	Chapitre 2	24
		Chapitre 4	51-52
		Chapitre 8	103-106
		Annexe II	125
Travail Sécuritaire NB	Volume 2	Chapitre 6	257, 277
		Annexe III	287
		Annexe IV	329-333, 341-347
Vestcor	Volume 2	Chapitre 1	3-4, 9-12
		Chapitre 5	201-250
	Volume 3	Chapitre 1	3, 6, 10, 12
		Chapitre 5	68-70