

Table des matières

Contenu

Chapitre 1 - Introduction

Nomination d'un nouveau vérificateur général	3
Le gouvernement devrait faire des observations sur son propre rendement	3
La rapidité de présentation de l'information est cruciale	4
Notre travail au cours de l'exercice écoulé	5
Signature des contrats avant le début des travaux	5
Le rôle des organismes de la Couronne doit être précisé	6
Nécessité d'évaluer les partenariats entre le secteur public et le secteur privé	6
Remerciements	7

Chapitre 2 - Observations sur les états financiers de la province

Contexte	11
Étendue	12
Résumé des résultats	12
La province a atteint son but de publier les états financiers plus tôt	12
Observations sur la composition de l'entité comptable provinciale	14
Crédits budgétaires de 1996-1997	18
Questions non résolues touchant les conventions comptables	21
Le gouvernement a loué une école et un établissement correctionnel	24
Le gouvernement prévoit louer une autoroute	27
Excédents, déficits, emprunts et dette nette	29
Recettes et dépenses	42

Chapitre 3 - Régimes de retraite

Contexte	57
Étendue	58
Résumé des résultats	58
Évaluations actuarielles	59
Observations découlant de nos vérifications des régimes de retraite	65

Contenu

Chapitre 4 - Vérification des organismes de la Couronne

Contexte	75
Étendue	76
Résumé des résultats	76
Algonquin Properties Limited	77
Société de Kings Landing	79
Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick	80

Chapitre 5 - Ministère du Développement économique et du Tourisme

Centre de plein air de Kedgwick

Contexte	83
Antécédents du projet	83
Étendue	85
Résumé des résultats	86
Évaluation du projet	86
Surveillance du projet	89
Financement	90
Emprunts	91
Conclusion	92

Chapitre 6 - Ministère des Finances - Système d'administration du revenu

Contexte	97
Étendue	98
Résumé des résultats	99
Introduction à nos constatations	99
Contrats non signés avant l'abandon du projet	100
Travail entrepris avant l'établissement des avantages nets	101
Préoccupations relatives à la surveillance et au contrôle du projet	102
Considérations futures	110

Contenu

Chapitre 7 - Ministère de la Santé et des Services communautaires

Services d'ambulance - Inspections

Contexte	115
Étendue	116
Résumé des résultats	116
Les politiques et les procédures d'inspection ne sont pas clairement établies et documentées	117
Un meilleur calendrier d'inspection est nécessaire	118
La surveillance des inspections et de leurs résultats a besoin d'être améliorée	120
Application des normes	122
Rapport des résultats d'inspection	124
L'intégration des inspections à la fonction d'attribution des permis	124

Chapitre 8 - Ministère de la Santé et des Services communautaires

Service d'ambulance aérienne

Contexte	129
Étendue	131
Résumé des résultats	132
Décision d'établir un nouveau service	132
Décision relative au choix de l'aéronef	134
Choix du fournisseur de service	134
Contrat de location	135
Mandat et objectifs	135
Saisie de données et communication d'information	136
Recouvrements auprès des usagers du service	138
Installations	139
Conclusion	139

Chapitre 9 - Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

Impôts miniers et redevances

Contexte	143
Étendue	143
Résumé des résultats	144
Loi de la taxe sur les minéraux métalliques	144
Baux et redevances de l'exploitation minière de la potasse	147

Contenu

Chapitre 10 - Autre travail de vérification dans les ministères

Contexte	153
Étendue	153
Résumé des résultats	154
Résultats de la vérification par sondages des dépenses générales	154
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur	155
Ministère des Finances	156
Ministère de l'Éducation	159
Ministère des Municipalités, de la Culture et de l'Habitation	160
Ministère du Solliciteur général	162

Chapitre 11 - Le Programme de l'an 2000

Contexte	169
Étendue	170
Résumé des résultats	170
Sensibilisation au problème de l'an 2000	171
Ressources financières pour le Programme de l'an 2000	172
L'envergure du Programme de l'an 2000 a considérablement changé	174
La responsabilité de veiller à la conformité au passage à l'an 2000 est celle des ministères	174
Le bureau de gestion du projet ne sera peut-être pas en mesure de faire rapport efficacement sur les progrès des ministères	176

Chapitre 12 - La gouverne des sociétés de la Couronne

Contexte	183
Étendue	185
Résumé des résultats	186

Chapitre 13 - Privatisation

Contexte	195
Étendue	196
Résumé des résultats	196
Qualité et coût du service privé	196
Contrat	198
Administration de l'entente-cadre de services	201
Location d'ordinateur	204

Contenu

Chapitre 14 - Commission des loteries du Nouveau-Brunswick

Société des loteries de l'Atlantique Inc.

Contexte	209
Étendue	209
Résumé des résultats	210
Suivi des questions soulevées en 1996	210

Chapitre 15 - Organismes de la Couronne vérifiés par d'autres

Contexte	219
Étendue	219
Société d'énergie du Nouveau-Brunswick	220
Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick	220
Corporation d'information géographique du Nouveau-Brunswick	220
Corporations hospitalières	221

Chapitre 16 - Le bureau du vérificateur général

Contexte	225
Rôle et pertinence du bureau	225
Buts et objectifs	227
Délais de réalisation des vérifications	229
Fonction de formation du bureau	230
Informations financières	230
Ressources humaines	231

Chapitre 1

Introduction

Contenu

Nomination d'un nouveau vérificateur général	3
Le gouvernement devrait faire des observations sur son propre rendement	3
La rapidité de présentation de l'information est cruciale	4
Notre travail au cours de l'exercice écoulé	5
Signature des contrats avant le début des travaux	5
Le rôle des organismes de la Couronne doit être précisé	6
Nécessité d'évaluer les partenariats entre le secteur public et le secteur privé	6
Remerciements	7

Introduction

Nomination d'un nouveau vérificateur général

1.1 La dernière année a été une année de transition pour notre bureau. M. Ralph Black, FCA, a pris sa retraite le 4 avril 1997. M. Ken Robinson, CA, a occupé les fonctions de vérificateur général intérimaire jusqu'au 31 août, et ma nomination est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 1997. Ces importants changements ne semblent pas avoir influé sur le volume de travail effectué par notre bureau et sur notre capacité d'offrir des informations et des recommandations objectives au gouvernement et à l'Assemblée législative.

1.2 À l'amorce de mon mandat de huit ans à titre de vérificateur général, j'ai examiné très attentivement la *Loi sur le vérificateur général* qui nous régit; deux dispositions m'ont particulièrement satisfait. Le paragraphe 13(2) dispose que « Le vérificateur général doit indiquer dans chaque rapport [...] tout fait qu'il estime significatif et qui par sa nature doit être porté à l'attention de l'Assemblée législative ». Cette disposition permet à notre bureau, qui est distinct et indépendant du gouvernement, de fournir à la population du Nouveau-Brunswick des informations objectives sur la performance de son gouvernement. La loi nous confie donc l'énorme responsabilité de choisir les questions qui seront les plus intéressantes pour le public et les législateurs et d'en faire rapport.

1.3 La deuxième disposition qui présente un intérêt particulier est le paragraphe 14(2) : « Le vérificateur général peut informer les cadres et employés concernés de la Fonction publique du Nouveau-Brunswick des faits découverts au cours de ses examens et notamment signaler ces faits aux cadres et employés affectés aux affaires du Conseil de gestion ». Cette disposition nous permet de fournir de l'aide à l'exécutif du gouvernement, ce dont je m'acquitterai aussi avec beaucoup de sérieux. La lecture du rapport du vérificateur général de cette année vous fournira des exemples de l'application des paragraphes 13(2) et 14(2).

Le gouvernement devrait faire des observations sur son propre rendement

1.4 Au moment de la préparation du présent rapport, j'étais en fonction comme vérificateur général depuis 10 semaines seulement. Je n'ai donc pas disposé de suffisamment de temps pour établir un ensemble d'objectifs à réaliser durant mon mandat, mais il y a un certain nombre de questions que je n'hésite pas souligner. La première est l'amélioration de la reddition de comptes du gouvernement à l'endroit de l'Assemblée législative et de la population du Nouveau-Brunswick, une initiative dont nous faisons une priorité depuis quelques années déjà. Le but ultime dans ce domaine serait d'obtenir du gouvernement qu'il explique ses buts, ses activités et ses résultats de manière suffisamment détaillée pour que la

population du Nouveau-Brunswick ait une bonne connaissance de la façon dont ses impôts sont dépensés. Sans un degré élevé de reddition de comptes, les contribuables demeureront sceptiques et devront se tourner vers d'autres sources d'informations objectives. L'une de ces sources est notre rapport annuel.

1.5 À ce sujet, la quantité d'informations que nous fournissons au chapitre 2, Observations sur les états financiers de la province, m'a surpris. Je comprends maintenant mieux l'importance de ce chapitre; en son absence, il n'y aurait aucune analyse globale ni explication transmises au grand public sur les résultats financiers de la province. J'estime qu'il revient au gouvernement de préparer ce genre d'information et de les inclure, avec les états financiers, dans un rapport annuel. Beaucoup d'attention est accordée chaque année au budget, qui est un document regroupant des données financières et des textes explicatifs. Ce document, qui est le moyen par lequel le gouvernement informe le public de ses intentions en matière de dépenses, est déposé à l'Assemblée législative et reçoit habituellement beaucoup d'attention de la part des médias. La préparation par le gouvernement d'un texte explicatif sur la comparaison des résultats réels et des prévisions bouclerait le cycle redditionnel. Faire rapport et fournir des explications sur les tendances historiques, qu'elles soient de nature positive ou négative, serait également indiqué.

1.6 Établir des budgets puis faire rapport sur les résultats réels ne constitue qu'une facette de la reddition de comptes. Il est tout aussi important de connaître les autres projets de fonctionnement du gouvernement. Que prévoit le gouvernement en matière de prestation de services et quels indicateurs du rendement ont du sens pour ses différents ministères, sociétés de la Couronne et organismes? Ces indicateurs sont-ils définis et en est-il fait rapport? Voilà un second domaine qui, à mon avis, devrait faire l'objet d'une attention soutenue au cours des années à venir. Un objectif important de notre bureau est de promouvoir l'utilisation d'indicateurs pertinents et d'encourager la communication des résultats en la matière, tant du point de vue de la planification que sur le plan de la réalisation. Je crois comprendre que le gouvernement a déjà accompli des progrès importants dans le domaine en publiant les indicateurs et les objectifs du rendement des ministères. Les ministères auront, à compter du rapport annuel de 1996-1997, à faire rapport sur les progrès qu'ils auront réalisés en vue d'atteindre ces objectifs.

La rapidité de présentation de l'information est cruciale

1.7 Pour être utile, l'information doit être opportune. Un troisième objectif que je me fixe est d'améliorer la rapidité de présentation de toute l'information, qu'elle provienne du gouvernement ou de mon bureau. Pour ce qui est du gouvernement, j'ai eu beaucoup de satisfaction à constater les énormes progrès accomplis par le Bureau du contrôleur, qui a publié les états financiers de 1997 le 13 août, soit 8 semaines plus tôt que l'an dernier et 18 semaines plus tôt qu'il y a deux ans. Nous croyons toujours que les états peuvent et doivent être publiés plus tôt. Au cours d'années passées, nous avons indiqué que les états devraient être publiés

dans les trois mois suivant la fin de l'exercice, c'est-à-dire avant le 30 juin.

1.8 Quant à notre propre travail, la rapidité de publication s'impose également. À l'heure actuelle, nous publions un seul rapport avant la fin de décembre. Cela signifie que le travail que nous effectuons maintenant, durant l'automne 1997, ne sera pas rendu public avant décembre 1998, ce qui est inacceptable. J'envisage la possibilité de publier deux rapports ou plus par année.

1.9 La rapidité de publication est un exemple de l'orientation que je suivrai tout au long de mon mandat à titre de vérificateur général. Notre bureau doit mener par l'exemple. Nous ne pouvons nous prononcer sur la question de la rapidité de publication sans publier rapidement nous-mêmes, et nous ne pouvons demander aux autres de définir des indicateurs du rendement et d'en faire rapport sans le faire nous-mêmes. Nous aussi dépensons l'argent des contribuables et nous devons montrer à la population du Nouveau-Brunswick que les fonds qui nous sont confiés sont employés de manière efficace, en ayant le souci de l'économie et de l'efficience.

Notre travail au cours de l'exercice écoulé

1.10 Au cours de l'exercice écoulé, notre bureau a effectué du travail dans les ministères suivants : Santé et Services communautaires, Développement économique et Tourisme, Éducation, Municipalités, Culture et Habitation, Solliciteur général, Approvisionnement et Services, Finances, ainsi que Ressources naturelles et Énergie. La vérification effectuée à la Société des loteries de l'Atlantique Inc., entreprise au titre d'un projet commun avec le Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse, est terminée. Au Nouveau-Brunswick, le rapport définitif a été remis à la Commission des loteries. Les chapitres qui suivent contiennent des détails sur notre travail dans tous ces domaines ainsi que les recommandations qui en ont découlé. Je tiens maintenant à formuler trois observations.

Signature des contrats avant le début des travaux

1.11 La première observation a trait à la réalisation de travaux ou à la prestation de services en l'absence d'une entente ou d'un contrat signés. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons constaté qu'IBM a effectué des travaux au ministère des Finances alors qu'une entente n'avait pas été signée. En fait, l'entente a été finalisée seulement après l'achèvement du projet. Notre examen du service d'ambulance aérienne a relevé que la signature du contrat de location avec le fournisseur du service est datée du 1^{er} octobre 1997, soit 18 mois après le début du service. Nous observions dans notre rapport de 1995 que « tous les engagements établis avec Andersen Consulting auraient dû être formulés dans un contrat avant que la firme n'entame son travail ».

1.12 Pour faire en sorte que les intérêts de la province soient suffisamment protégés, j'estime qu'aucun travail ne devrait être

entrepris sur aucun projet avant que les négociations soient achevées et que les ententes nécessaires soient signées.

Le rôle des organismes de la Couronne doit être précisé

1.13 Ma deuxième observation concerne le respect de la gouverne, en particulier la gouverne des organismes de la Couronne. Bon nombre de services publics sont fournis par l'intermédiaire d'organismes de la Couronne, et il est important que chaque organisme réponde aux désirs de l'Assemblée législative et fasse rapport régulièrement sur la réalisation de ses objectifs. Nous voulons voir une reddition de comptes accrue de toutes les activités du gouvernement en général, y compris le travail entrepris par les organismes de la Couronne. Cette année, nous mettons en relief la Société des loteries de l'Atlantique Inc. et formulons un certain nombre d'observations et de recommandations à l'endroit de la société. Ces observations et recommandations figurent au chapitre 12. Deux observations sont critiques. L'une est que le plan stratégique de la SLA n'a pas reçu l'approbation de la province. L'autre est que le rapport annuel de la SLA n'offre aucune information en matière de rendement qui permettrait aux lecteurs d'évaluer le degré auquel la société réalise ses objectifs stratégiques généraux et, en conséquence, sa mission. Il s'agit d'observations très semblables à celles que nous formulons l'année dernière à la suite de notre examen d'autres organismes de la Couronne du Nouveau-Brunswick.

1.14 La province et ses organismes de la Couronne doivent bien comprendre leurs rôles, responsabilités et fonctions. Chaque organisme de la Couronne devrait présenter des informations suffisantes et pertinentes pour permettre au gouvernement et à l'Assemblée législative de déterminer la mesure dans laquelle l'organisme réalise sa mission.

Nécessité d'évaluer les partenariats entre le secteur public et le secteur privé

1.15 Ma troisième observation a trait aux partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Il s'agit d'une façon relativement nouvelle pour les gouvernements en général et le Nouveau-Brunswick en particulier d'acquiescer un service donné. Cette méthode n'offre pas tous les freins et contrepoids dont nous avons l'habitude sous le régime d'appels d'offres ordinaire.

1.16 Cette année, nous avons examiné le système d'administration du revenu qui devrait être élaboré par IBM. Les résultats de notre travail figurent au chapitre 6. Bien que nous formulons un certain nombre d'observations et de recommandations sur ce partenariat entre le secteur public et le secteur privé, nous ne sommes pas en mesure d'énoncer des généralités quant à la pertinence de tels arrangements. En fait, nous sommes contents de voir le gouvernement faire preuve d'innovation et de volonté dans ses efforts pour tenter de faire les choses différemment, deux caractéristiques dont on accuse souvent les gouvernements de manquer. Notre travail a toutefois révélé que les partenariats entre le secteur public et le secteur privé comportent des risques importants. Le manque d'autonomie dans la préparation du plan d'affaires et le fait qu'on ne

détermine pas de façon distincte la meilleure façon d'atteindre les résultats nous préoccupent particulièrement. La réussite de cette méthode d'approvisionnement dépend aussi fortement de la capacité du gouvernement de négocier et d'administrer avec succès les contrats nécessaires.

1.17 Le gouvernement est en train d'acquérir rapidement de l'expérience dans les partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Il serait indiqué pour le gouvernement d'examiner attentivement les résultats obtenus jusqu'à présent et de déterminer si la méthode d'approvisionnement en question produit des solutions de la manière la plus économique et la plus efficiente possible.

Remerciements

1.18 Au cours de notre travail, nous avons remarqué le professionnalisme du personnel provincial et sa volonté de faire un bon travail pour les contribuables du Nouveau-Brunswick. Dans les domaines où nous avons constaté des lacunes et formulé des recommandations, nous croyons que nos recommandations ont reçu un accueil généralement positif et suscité de sincères efforts visant à prendre les mesures correctrices nécessaires.

1.19 Bien que l'honneur de soumettre le présent rapport me revienne, je dois beaucoup à M. Ralph Black, à M. Ken Robinson et aux membres du personnel de mon bureau, qui ont rendu sa réalisation possible grâce à l'ardeur et à l'assiduité avec lesquelles ils y ont travaillé.

Le vérificateur général,

Daryl C. Wilson, f.c.a.

Chapitre 2

Observations sur les états financiers de la province

Contenu

Contexte	11
Étendue	12
Résumé des résultats	12
La province a atteint son but de publier les états financiers plus tôt	12
Observations sur la composition de l'entité comptable provinciale	14
Crédits budgétaires de 1996-1997	18
Questions non résolues touchant les conventions comptables	21
Le gouvernement a loué une école et un établissement correctionnel	24
Le gouvernement prévoit louer une autoroute	27
Excédents, déficits, emprunts et dette nette	29
Recettes et dépenses	42

Observations sur les états financiers de la province

Contexte

2.1 La *Loi sur le vérificateur général* exige que nous examinions les états financiers de la province du Nouveau-Brunswick et indiquions si nous sommes d'avis que les états sont présentés fidèlement et conformément aux conventions comptables établies pour la province.

2.2 Les états financiers vérifiés de la province sont compris dans le volume 1 des comptes publics. Le volume 2 présente des informations supplémentaires non vérifiées. Le volume 3 contient les états financiers des organismes de la Couronne et des fonds en fiducie.

2.3 Nous visons trois objectifs principaux dans la présente section du rapport :

- **Aider les lecteurs à se former une opinion sur la gestion des ressources financières de la province.** Nous y parvenons en faisant rapport sur un ensemble d'indicateurs sur l'état des finances de la province et nous fournissons, dans la mesure du possible, des comparaisons d'un exercice à l'autre.
- **Aider les lecteurs à interpréter les états financiers de la province.** Nous expliquons les changements clés apportés aux états financiers depuis l'exercice précédent. Nous présentons également des informations supplémentaires d'un point de vue objectif, assurant ainsi un portrait plus clair des questions dont il est fait rapport dans les états financiers.
- **Centrer l'attention sur des points importants liés aux états financiers.** Dans certaines situations, nous pouvons être d'accord avec la présentation mais estimer qu'il y a d'autres faits pertinents que les lecteurs devraient prendre en considération. Dans d'autres cas, il se peut que nous soyons en désaccord avec la façon dont un fait est communiqué dans les états financiers. Nous expliquerons notre point de vue.

2.4 Périodiquement, la province apporte des modifications importantes à ses conventions comptables. Ainsi, l'instauration d'états financiers consolidés en 1994-1995 a constitué une modification majeure. Ces changements rendent difficile la comparaison des résultats financiers d'un exercice à l'autre. Comme il n'est pas toujours possible de retraiter les données des exercices antérieurs, les comparaisons effectuées à l'aide

de telles données pourraient induire en erreur et exigent donc une prudence extrême. Nous tenterons de bien indiquer les cas où nous avons utilisé des données d'exercices antérieurs qui n'ont pas été retraitées pour assurer la continuité avec les modifications subséquentes dans la comptabilité ou la communication de l'information.

Étendue

2.5 Pour nous acquitter de notre responsabilité de vérification des états financiers du gouvernement du Nouveau-Brunswick, nous effectuons des vérifications qui sont conformes aux normes de vérification généralement reconnues. Les résultats de nos vérifications nous permettent d'exprimer une opinion sur les états financiers de la province. Le présent chapitre du rapport donne une vue d'ensemble des principales questions soulevées par la vérification des états financiers de 1997. Les sujets découlant des vérifications d'états financiers qui ont trait à des activités, programmes, organismes de la Couronne ou fiduciaires en particulier sont discutés ailleurs dans le rapport.

Résumé des résultats

2.6 La province a publié les états financiers vérifiés près de huit semaines plus tôt que l'année précédente.

2.7 D'autres changements ont été apportés dans la composition de l'entité comptable, mais les hôpitaux en sont toujours exclus.

2.8 Le gouvernement devrait régler un certain nombre d'importantes questions comptables.

2.9 Le gouvernement acquiert de plus en plus souvent des bâtiments en les louant plutôt qu'en les construisant. Ce changement comporte des répercussions comptables et financières.

2.10 Des coûts de construction routière ont été comptabilisés à titre de biens à revendre en fin d'exercice en prévision d'un bail routier.

2.11 Le coût d'emprunt du gouvernement et le solde de la dette nette ont baissé au cours des deux derniers exercices.

2.12 La province a enregistré son deuxième excédent annuel de suite.

La province a atteint son but de publier les états financiers plus tôt

2.13 Les états financiers de 1996-1997 ont été publiés le 13 août, soit une amélioration de près de 8 semaines par rapport à 1995-1996 et de plus de 18 semaines par rapport à 1994-1995. Il s'agit d'une amélioration considérable!

2.14 Nous nous penchons depuis quelques années sur la nécessité de publier les états financiers de la province plus tôt. Nous indiquions notre préoccupation devant l'absence d'un engagement par le gouvernement de terminer les états financiers en temps opportun. Nous soulignons que la publication systématique des états financiers en temps opportun présentait

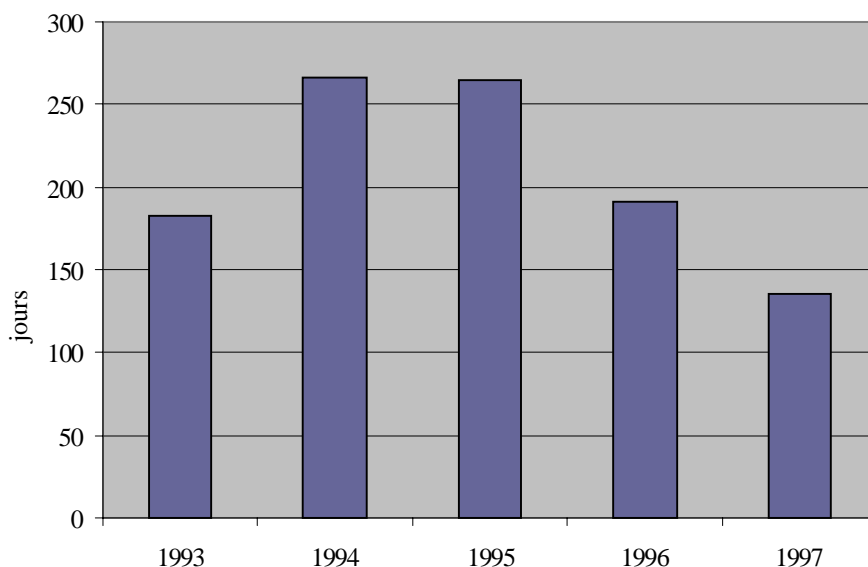
des avantages importants non seulement pour les utilisateurs de l'information financière mais aussi pour les personnes participant à la préparation de cette information.

2.15 La province a répondu en 1996-1997 en fixant le 31 août comme date limite de publication des états financiers vérifiés. La publication a devancé la date limite de plus de deux semaines.

2.16 Le nombre de jours écoulés entre la fin de l'exercice et la publication des états financiers pour les cinq derniers exercices est illustré ci-dessous.

Pièce 2.1

Nombre de jours écoulés entre la fin de l'exercice et la publication des états financiers



2.17 Devancer la date de publication des états financiers, surtout dans une année de changement, n'est pas chose facile. Bien que le Bureau du contrôleur soit chargé de la préparation des états financiers, de nombreuses personnes dans les ministères et les organismes gouvernementaux participent elles aussi au processus de préparation.

2.18 Les changements apportés en vue de permettre une publication plus rapide sont importants. Les procédures normalement suivies en fin d'exercice ont été modifiées, ce qui a laissé moins de temps pour préparer et rajuster les données financières utilisées dans les états. De tels changements ont sans nul doute eu des conséquences sur les projets et les priorités du personnel gouvernemental.

2.19 Les répercussions sur notre bureau ont elles aussi été importantes. Au cours des deux derniers exercices, au fur et à mesure du devancement de la date limite pour l'achèvement de la vérification, nous avons dû compresser notre plan de vérification de la province en des périodes

beaucoup plus courtes. Notre personnel a déployé beaucoup d'efforts pour respecter les délais, malgré la réduction du temps dont il disposait.

2.20 Aucun des changements positifs n'aurait eu lieu si le gouvernement n'avait pas été disposé à faciliter ou à promouvoir la publication plus rapide. Le gouvernement a rempli son rôle en demandant au personnel de publier les états financiers le 31 août au plus tard.

2.21 Dans nos rapports antérieurs, nous avons avancé comme objectif la publication des états financiers dans les trois mois suivant la fin de l'exercice. Nous continuons à croire que cet objectif est réalisable et nous sommes disposés à coopérer de quelque façon que ce soit pour respecter une telle date si le gouvernement fait sien cet objectif.

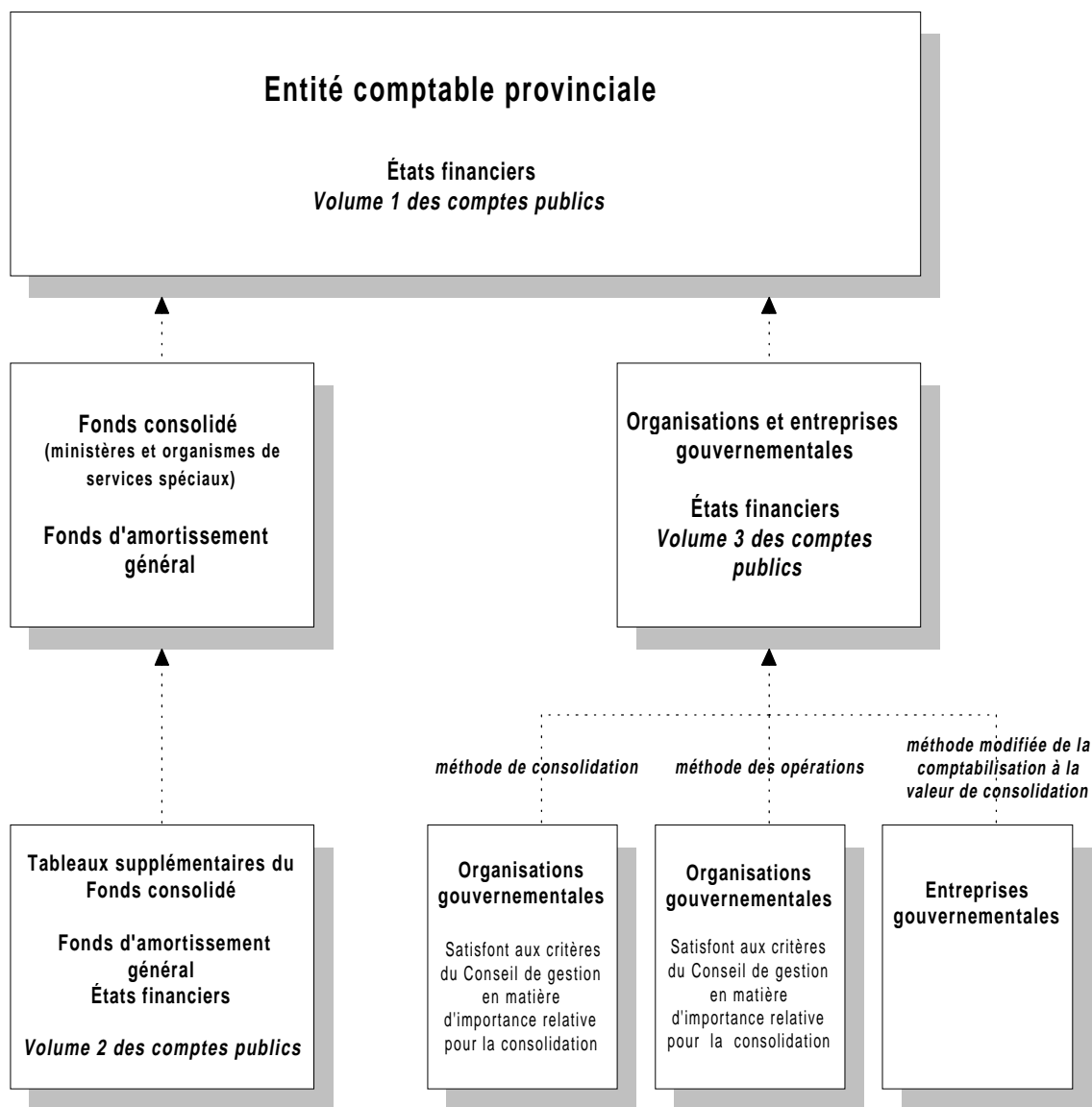
Observations sur la composition de l'entité comptable provinciale

2.22 L'expression « entité comptable provinciale » désigne la combinaison d'organisations qui rendent compte de l'administration de leurs activités financières et de leurs ressources soit à un ministre, soit directement à l'Assemblée législative, et qui sont la propriété ou sous le contrôle du gouvernement. La note 1a) afférente aux états financiers donne la liste des organisations comprises dans l'entité comptable ainsi que la méthode comptable employée pour les inclure.

2.23 La pièce 2.2 offre un aperçu de la composition de l'entité comptable provinciale.

Pièce 2.2

Composition de l'entité comptable provinciale



2.24 La méthode de la consolidation, la méthode des opérations et la méthode modifiée de la comptabilisation à la valeur de consolidation sont définies à la note 1a) des états financiers. Les critères du Conseil de gestion en matière de consolidation établissent un seuil en dessous duquel les organisations plus petites, étant donné leur taille, sont comptabilisées uniquement selon la méthode des opérations plutôt que par une consolidation ligne par ligne.

Changements dans l'entité comptable

2.25 La Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick et NB Agriexport Inc. ont toutes les deux été ajoutées aux organisations gouvernementales incluses au moyen de la consolidation. Les résultats d'exploitation de ces organisations sont donc compris dans l'entité comptable.

2.26 Le Centre d'excellence en biotechnologie et innovations techniques du Nouveau-Brunswick Inc. n'est plus classé dans les organisations gouvernementales. Ce changement fait suite à une modification dans la composition du conseil d'administration de la société qui fait que la société est maintenant indépendante du gouvernement.

Districts scolaires du Nouveau-Brunswick

2.27 La note 2 des états financiers explique que, durant l'exercice 1996-1997, la province est passée de la méthode des opérations à la méthode de la consolidation pour comptabiliser les activités des districts scolaires. Le changement découle de l'abolition des conseils scolaires élus, qui a rendu les districts scolaires directement responsables devant le ministre de l'Éducation. Nous avons signalé l'année dernière que, même si la date d'entrée en vigueur des changements visant les conseils scolaires était le 1^{er} mars 1996, la structure administrative et financière des conseils scolaires avait été maintenue jusqu'au 30 juin 1996. C'est la raison pour laquelle le changement dans la présentation des comptes des districts scolaires n'a pas eu lieu avant 1996-1997.

2.28 Le changement signifie que l'ensemble de l'actif, du passif, des recettes et des dépenses des districts scolaires provinciaux est maintenant compris dans les états financiers de la province. De plus, un redressement de 9,7 millions de dollars a été apporté au solde d'ouverture de la dette nette le 1^{er} avril 1996. Le redressement représente la différence entre les dépenses des conseils scolaires comptabilisées jusqu'en 1995-1996 et le montant estimatif qui aurait été comptabilisé au moyen de la nouvelle méthode comptable.

Corporations hospitalières

2.29 La note 1 afférente aux états financiers de la province explique que les corporations hospitalières ne satisfont pas aux critères comptables d'inclusion dans l'entité comptable provinciale.

2.30 Étant donné que seules les opérations ayant eu lieu entre le gouvernement et les corporations sont inscrites dans les états financiers de la province, tout déficit ou excédent des corporations (de même que les emprunts ou les fonds excédentaires connexes) n'est pas compris. Un examen des états financiers des corporations montre que le total des dettes à court terme dépassait l'actif à court terme de 35,2 millions de dollars au 31 mars 1997. De plus, on observe des emprunts à long terme totalisant 6,9 millions de dollars et des engagements de 2,3 millions de dollars au titre de contrats de location-acquisition. Ce passif net, qui se chiffre à 44,4 millions de dollars, n'est pas comptabilisé ni divulgué dans les états financiers de la province ou dans les notes afférentes. L'année dernière, nous signalions que le passif net des corporations hospitalières s'élevait à

32,7 millions de dollars; une augmentation de 36 % a donc eu lieu au cours du dernier exercice. La hausse la plus importante vient de la Corporation des sciences de la santé de l'Atlantique (Région 2), où le dépassement du passif à court terme sur l'actif à court terme a augmenté de 8,5 millions de dollars.

2.31 Dans les états financiers de cinq corporations, on remarque des investissements à long terme de 26,4 millions de dollars, soit une hausse de 2,7 millions par rapport à l'année dernière. Nous croyons comprendre que l'utilisation de ces investissements est restreinte.

2.32 Les conseils d'administration des corporations hospitalières relèvent du ministre de la Santé et des Services communautaires qui, à son tour, relève de l'Assemblée législative. Le conseil d'administration de chaque corporation a la responsabilité de gérer les ressources qui lui sont affectées par le gouvernement provincial. Les conseils sont composés d'environ 16 membres, dont un quart sont nommés par le ministre de la Santé et des Services communautaires.

2.33 Le gouvernement s'est penché sur de nombreuses questions comptables importantes au cours des dernières années. Une question importante qui n'est toujours pas pleinement réglée est la comptabilité des corporations hospitalières du Nouveau-Brunswick.

2.34 Pas plus tard qu'en juin 1996, le Conseil sur la comptabilité et la vérification dans le secteur public (CCVSP) déclarait que la plupart des universités et des hôpitaux, à l'exception des établissements qui fonctionnent à même un ministère, sont exclus de l'entité gouvernementale.

2.35 Ces observations ont pu mener à l'exclusion des hôpitaux de l'entité comptable de certaines provinces. Plus tard en 1996, des changements ont été apportés aux recommandations du CCVSP. Le CCVSP ne mentionne plus que la plupart des hôpitaux seront exclus de l'entité comptable.

2.36 Le CCVSP offre des conseils précis pour déterminer si une organisation doit être comprise dans l'entité comptable. L'organisation doit être la propriété ou sous le contrôle du gouvernement et elle doit être responsable devant un ministre du gouvernement ou l'Assemblée législative directement.

2.37 Les facteurs à prendre en considération pour les corporations hospitalières sont les suivants :

- Les corporations hospitalières doivent fonctionner dans les limites du budget approuvé par le ministre de la Santé et des Services communautaires.

- Les règlements administratifs des corporations hospitalières n'entrent en vigueur qu'une fois approuvés par le ministre.
- Les corporations hospitalières sont tenues de présenter un rapport annuel au ministre.
- Le lieutenant-gouverneur en conseil peut, lorsque les circonstances le justifient, nommer un fiduciaire qui assumera les responsabilités du conseil d'un hôpital.
- La *Loi hospitalière* mentionne que les hôpitaux et les biens utilisés à des fins hospitalières sont la propriété de la province (bien qu'elle reconnaisse que la province n'est pas propriétaire de tous les hôpitaux actuels). Les terrains, les bâtiments et les installations matérielles des bâtiments sont confiés aux hôpitaux.
- Le fait que les hôpitaux tirent plus de 80 % de leurs recettes du gouvernement peut laisser entendre qu'ils sont sous le contrôle de ce dernier.
- La propriété et le contrôle des hôpitaux ont peut-être été déterminés lorsque le ministre de la Santé et des Services communautaires a dirigé l'administration des hôpitaux durant une période de réorganisation, lorsqu'il n'y avait pas de conseils d'hôpitaux.

2.38 Nous ne sommes pas convaincus que la méthode comptable actuelle utilisée pour les corporations hospitalières du Nouveau-Brunswick soit la mieux indiquée. Nous avons l'intention de poursuivre nos discussions avec le contrôleur sur le sujet au cours de l'exercice qui vient.

Crédits budgétaires de 1996-1997

2.39 On entend par crédit budgétaire toute somme approuvée par vote de l'Assemblée législative. Les crédits de l'exercice 1996-1997 comportent plusieurs éléments qui s'additionnent pour donner les dépenses totales autorisées pour les ministères et les organisations pour l'exercice. Ces éléments comprennent :

- le budget principal;
- le budget des dépenses supplémentaires;
- les mandats spéciaux.

Dépenses au compte ordinaire

2.40 Depuis quelques années, les ministères jouissent d'une souplesse accrue pour gérer les dépenses au compte ordinaire. Nous avons fait rapport sur de tels changements l'année dernière. À l'heure actuelle, les ministères peuvent virer des fonds d'un programme au compte ordinaire à l'autre sans avoir à obtenir une affectation supplémentaire. Par conséquent, les dépenses de programmes individuels au compte ordinaire peuvent maintenant dépasser les crédits du programme, pourvu que les dépenses ministérielles totales au compte ordinaire n'excèdent pas le budget.

2.41 Les transferts de fonds sont faits à la discrétion du ministère, à moins que le montant cumulatif du transfert dépasse 1 000 000 \$ ou 15 %

du budget du programme. Lorsqu'un tel transfert est nécessaire, le rapport trimestriel présenté au Conseil de gestion doit indiquer le montant des fonds à transférer et les répercussions des transferts sur la prestation des services. L'approbation par le Conseil de gestion du rapport trimestriel sert d'autorisation au transfert de fonds.

2.42 La pièce qui suit montre sous forme comparative le nombre de ministères et de programmes qui ont dû faire approuver des transferts de fonds, de même que le montant (en millions de dollars) des transferts.

Pièce 2.3
Transferts de fonds

	1997	1996	1995
Nombre de ministères	13	10	16
Nombre de programmes	22	18	24
Montant	19,9 \$	13,2 \$	10,6 \$

Dépenses au compte de capital

2.43 L'année dernière, nous signalions que le mode d'approbation des dépenses au compte de capital était modifié depuis 1995-1996 afin de permettre aux ministères de virer des fonds d'un programme à un autre. Deux ministères se sont prévalus de cette disposition durant l'exercice afin de transférer 4,3 millions de dollars entre des programmes. En comparaison, durant l'exercice précédent, trois ministères avaient reçu l'autorisation de virer entre programmes des fonds totalisant 5,4 millions.

Total des dépenses

2.44 La pièce qui suit montre sous forme comparative les crédits affectés aux dépenses pour l'exercice.

Pièce 2.4
Crédits affectés aux dépenses
(en millions de dollars)

	1997	1996	1995	1994	1993
Budget principal	4 445,0	4 365,6	4 284,1	4 297,1	4 487,4
Budget supplémentaire	4,2	45,6	76,1	63,5	31,1
Mandats spéciaux	37,8	81,3	0,2	0,3	23,5
Total - crédits affectés aux dépenses	4 487,0	4 492,5	4 360,4	4 360,9	4 542,0

2.45 Au moment de la rédaction du présent rapport, des dépenses totalisant 26,8 millions de dollars n'avaient pas encore été approuvées, ni par voie de mandat spécial, ni au moyen du budget supplémentaire. Nous sommes donc dans l'obligation de signaler un dépassement de crédits qui correspond à ce montant.

Budgétisation nette

2.46 La Loi sur l'administration financière autorise le Conseil de gestion à approuver la budgétisation nette. La budgétisation nette est un outil qui répond à un besoin de gestion plus souple des programmes qui fournissent des services contre recouvrement des frais. Il est permis aux ministères de prévoir à leur budget le montant net des dépenses ou des recettes pour les programmes producteurs de recettes qui ont reçu

l'approbation voulue du Conseil de gestion. Les budgets nets sont approuvés dans le cadre du processus budgétaire annuel et surveillés sur une base trimestrielle par le Bureau du contrôleur.

2.47 Le budget principal fournit des détails concernant la provenance et le montant des recettes de chaque programme à budgétisation nette. De plus, à des fins de rapport, les recettes comme les dépenses de ces programmes à budgétisation nette sont comprises dans les états financiers, afin qu'elles soient correctement inscrites dans les comptes publics.

2.48 La liste qui suit énumère tous les programmes à budgétisation nette approuvés au 31 mars 1997 et offre une comparaison des montants dépensés par chaque programme.

Pièce 2.5
Budgétisation nette
(en millions de dollars)

Ministère	Description du programme	Dépenses brutes	Recettes nettes	Dépenses nettes
Enseignement supérieur et Travail	Administration de l'aide aux étudiants	1,4	0,5	0,9
Enseignement supérieur et Travail	Programmes de promotion des droits	0,5	0,5	-
Enseignement supérieur et Travail	Subventions - développement de l'emploi	28,5	8,2	20,3
Développement économique et Tourisme	Recettes publicitaires	12,5	0,2	12,3
Développement économique et Tourisme	NB Branché	2,2	0,5	1,7
Développement économique et Tourisme	Droits de motoneige	0,1	0,1	-
Pêches et Aquaculture	Droits pour cours de formation	0,2	0,2	-
Développement des ressources humaines - NB	Service des ordonnances de soutien familial	182,3	1,4	180,9
Ressources naturelles et Énergie	Formation sur la sécurité des armes à feu	4,8	0,1	4,7
Solliciteur général	Services en établissement pour adultes	14,1	0,6	13,5
Montant		246,6	12,3	234,3

Reports de crédits non dépensés

2.49 La Loi sur l'administration financière autorise le Conseil de gestion à approuver, sans autre autorisation de l'Assemblée législative, le report d'un exercice à l'autre de crédits non dépensés. Les ministères peuvent demander l'autorisation de dépenser, durant l'exercice suivant, la portion non utilisée de leur budget.

2.50 Le Conseil de gestion a approuvé le report, de 1996-1997 à 1997-1998, de dépenses s'élevant au total à 6,0 millions de dollars pour les quatre organismes de service spéciaux décrits à la note 5e) des états financiers de la province. Le conseil a également approuvé pour le ministère des Transports le report de fonds de capital non dépensés se chiffrant à 21,6 millions de dollars.

Questions non résolues touchant les conventions comptables

2.51 Plusieurs questions relatives aux conventions comptables de la province demeurent non résolues et ne sont pas traitées de manière satisfaisante dans les états financiers de l'exercice courant. Dans la plupart des cas, des recommandations du Conseil sur la comptabilité et la vérification dans le secteur public (CCVSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) sont publiées depuis un certain temps. Dans un cas, une question a fait l'objet récemment d'une déclaration du CCVSP. Bien que, comme il est expliqué ci-dessous, nous ayons exprimé une opinion positive sur les états financiers, nous estimons que, prises ensemble, ces questions sont importantes et devraient être prises en compte par la province dans la préparation de ses états financiers annuels.

Indemnités de retraite

2.52 Comme nous le déclarions l'année dernière, le fait de ne pas comptabiliser correctement les indemnités de retraite constitue la question non résolue la plus importante. Le gouvernement n'a pas à verser les indemnités au 31 mars 1997. Cependant, la dette au titre des indemnités est contractée au fur et à mesure que les employés du gouvernement accumulent des prestations chaque année en vue de leur retraite. La logique sur laquelle repose l'inscription de ces indemnités est donc très semblable à celle du passif au titre des régimes de retraite. On nous avait informés par le passé que la principale raison pour laquelle la dette au titre des indemnités de retraite n'était pas comptabilisée était l'absence de données exactes pour en effectuer le calcul.

2.53 Nous avons discuté de la question avec le contrôleur. Il a indiqué qu'il espérait rassembler en 1997-1998 les données qui pourraient servir à justifier un redressement possible des états financiers de la province.

Charges à payer au titre des traitements du personnel enseignant

2.54 La note 2 des états financiers explique que, au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1997, la province est passée de la méthode des opérations à la méthode de la consolidation pour comptabiliser les activités des districts scolaires du Nouveau-Brunswick. Ce changement, qui fait suite à l'abolition, le 1^{er} mars 1996, des conseils scolaires, a rendu les districts scolaires responsables devant le ministre de l'Éducation.

2.55 Les enseignants ont une entente en vertu de laquelle ils sont payés tous les mois de l'année, même si l'année scolaire ne s'étend que sur 10 mois. À cette fin, les gains d'emploi de la période de 10 mois sont divisés en versements répartis sur une période de 12 mois.

2.56 Selon notre examen de l'entente entre les enseignants et le gouvernement, les montants versés aux enseignants représentent, dans les faits, les gains d'emploi de la période de 10 mois. Il s'ensuit que les gains d'emploi des enseignants dépassent de beaucoup les traitements versés en date du 31 mars de chaque année.

2.57 À notre avis, on devrait comptabiliser dans les états financiers de la province le montant des traitements acquis au 31 mars plutôt que le montant des traitements versés à cette date.

2.58 Étant donné les changements apportés dans la comptabilisation des anciens districts scolaires en 1996-1997, nous nous attendions à ce que les traitements gagnés mais non payés au 31 mars 1997 soient constatés par régularisation, ce qui n'a pas été fait.

2.59 La question a de nouveau été discutée avec le contrôleur. Étant donné la nature des traitements qui sont versés aux enseignants durant les mois d'été, le contrôleur considère actuellement que la question est semblable à celle des crédits de vacances. Pour l'instant, on ne prévoit pas comptabiliser en 1997-1998 les charges à payer au titre des traitements.

2.60 Le contrôleur étudie toute la question des avantages sociaux non comptabilisés.

Crédits de vacances

2.61 Les employés du gouvernement accumulent des crédits de vacances pour chaque mois d'emploi. Au 31 mars de chaque année, des crédits de vacances sont accumulés mais non encore utilisés par les employés. Ces crédits ont une valeur, mais, comme il est expliqué à la note 1, aucune charge concernant cette dépense n'est comptabilisée.

2.62 Nous avons discuté de la question avec le contrôleur. Ce dernier a indiqué que, en 1997-1998, il espère rassembler les données qui pourront servir à justifier un redressement possible. Pour l'instant toutefois, on ne prévoit pas comptabiliser en 1997-1998 les charges à payer.

Passif relatif aux travailleurs blessés

2.63 La Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick assume la responsabilité des paiements versés aux travailleurs blessés. Seule une fraction du passif au titre des paiements de prestations futures à verser aux travailleurs blessés actuellement est inscrite dans les états financiers de la province.

2.64 Le contrôleur a indiqué qu'il examinerait la question en 1997-1998.

Récapitulation des répercussions des quatre questions qui précèdent

2.65 On estime que les répercussions de ces questions sur les états financiers sont les suivantes.

Pièce 2.6

Répercussions estimatives des questions non résolues sur les états financiers de la province

	(en millions de dollars)	
	Répercussions sur la dette nette	Répercussions sur les dépenses de 1997
Indemnités de retraite	150-200	négligeable
Traitements des enseignants	46	négligeable
Crédits de vacances	10 - 20	négligeable
Passif relatif aux travailleurs blessés	29	0,7

2.66 Un redressement des états financiers de 1997 visant à tenir compte de toutes ces questions (en utilisant les montants indiqués ci-dessus) aurait des répercussions importantes sur la dette nette, alors que les répercussions sur les dépenses de 1996-1997 seraient modestes.

2.67 La méthode comptable employée par la province pour chacune des quatre questions qui précèdent est expliquée à la note 1 afférente aux états financiers.

2.68 **Nous sommes d'avis que chacune de ces quatre questions devrait être correctement présentée dans les états financiers de la province et nous recommandons que les données nécessaires pour apporter les redressements soient obtenues le plus tôt possible. Nous espérons que les écritures appropriées seront faites en 1997-1998.**

Prêts assortis de conditions avantageuses

2.69 Nous soulevons la question des prêts assortis de conditions avantageuses depuis deux ans. Il s'agit de prêts ayant des taux d'intérêts peu élevés, des prorogations d'échéance ou des clauses libératoires. Les gouvernements engagent des coûts lorsqu'un prêt n'a pas à être remboursé au complet, y compris les intérêts aux taux du marché. Il y a lieu de constater et de comptabiliser ce coût dans la période comptable applicable et d'attribuer aux prêts la bonne valeur.

2.70 Nous signalons que le gouvernement ne comptabilisait pas les prêts assortis de conditions avantageuses selon la méthode recommandée par le CCVSP.

2.71 Suivant notre rencontre avec le contrôleur l'année dernière, on nous avait informés qu'il serait prématuré pour le moment de finaliser la politique de la province en la matière, et nous indiquions que le contrôleur allait se pencher sur la question en 1996-1997.

2.72 Nous avons discuté avec le contrôleur des progrès réalisés. Il a indiqué que son personnel continue à travailler sur la question. Nous espérons que cette question sera résolue en 1997-1998.

Immobilisations corporelles

2.73 Le CCVSP a approuvé récemment des normes de comptabilité et de présentation relatives aux immobilisations corporelles détenues par les provinces. Les immobilisations corporelles comprennent les terrains, les bâtiments, l'équipement, les routes, les ponts, etc. Le CCVSP les définit comme des biens non financiers de nature physique qui sont acquis, aménagés ou construits et qui :

- sont détenus pour servir à la production ou à l'offre de biens et services;
- ont une durée de vie utile dépassant une période comptable et sont utilisés sur une base continue;
- ne sont pas à vendre dans le cours normal des activités.

2.74 La portée de ces normes est importante pour la province. Voici certains des changements qui seraient apportés aux états financiers :

- Un nouvel état financier, l'état des immobilisations corporelles, serait préparé et compris dans les trois états financiers que publie actuellement la province. Le nouvel état comptabiliserait le solde de l'actif et les changements dans le solde de l'actif net pour l'exercice. L'amortissement du coût des biens pour l'exercice serait présenté, de même que l'amortissement cumulatif en fin d'exercice.
- Les exigences en matière de présentation comprendraient la communication de la méthode d'amortissement utilisée, la valeur comptable nette des biens non amortis et le montant des intérêts capitalisés.

2.75 Le CCVSP recommande que les normes soient adoptées aussitôt qu'il est possible de le faire. Il note que tant les nouvelles immobilisations que les immobilisations actuelles devraient être comptabilisées de cette manière. Les normes ont été publiées après la publication des états financiers de 1996-1997, de sorte que la possibilité de publier un état selon le nouveau format ne se présentera pas avant 1997-1998.

2.76 La question a été discutée avec le contrôleur. Il a indiqué qu'il appuie entièrement les recommandations du CCVSP concernant le suivi et l'inscription des immobilisations corporelles. Cependant, comme les recommandations du CCVSP relatives aux immobilisations corporelles ne changent pas les résultats annuels, le contrôleur a fait savoir que le travail sur la question sera reporté jusqu'à la résolution des questions relatives aux prêts assortis de conditions avantageuses et aux avantages sociaux.

Le gouvernement a loué une école et un établissement correctionnel

Approche traditionnelle des baux immobiliers

2.77 Le gouvernement a l'habitude des baux immobiliers. Il y a recours depuis des années pour acquérir de l'espace à bureaux. Toutefois, la nature des baux immobiliers que le gouvernement conclut a changé.

2.78 Le gouvernement loue de nombreux locaux dans des bâtiments qui appartiennent au secteur privé afin de fournir l'espace à bureaux dont ont besoin ses employés. La durée des baux peut varier de quelques années à 20 ans. Certains baux couvrent le bâtiment au complet, tandis que d'autres ont trait à une partie de l'édifice. Normalement, les frais de loyer sont calculés au pied carré par année.

2.79 Jusqu'à récemment, les hôpitaux, les écoles et les établissements correctionnels ne faisaient pas partie des genres de bâtiments loués par la province. Celle-ci participait directement à la conception et à la construction de toutes les nouvelles installations d'une telle nature. Les coûts de construction étaient comptabilisés à titre de dépenses lorsqu'elles étaient engagées.

Comment le mode de location a changé

2.80 Dans notre dernier rapport, nous mentionnions la signature de deux baux importants. Le gouvernement a signé un bail relatif à une école publique en 1995-1996 ainsi qu'un bail relatif à un établissement correctionnel après la fin de l'exercice 1995-1996. Les deux contrats prévoient des baux d'une durée de 25 ans, avec une option d'achat à la fin de la période de 25 ans. S'il décide de ne pas se prévaloir de l'option d'achat, le gouvernement doit alors renouveler les baux pour une période supplémentaire de 10 ans.

2.81 Les deux nouveaux baux présentent des différences par rapport aux baux signés dans le passé :

- la durée des baux est plus longue;
- le contrat offre au gouvernement la possibilité d'acheter l'établissement;
- le gouvernement joue un plus grand rôle dans la conception des établissements.

Location c. construction : répercussions

2.82 Le fait de louer plutôt que d'acheter de tels établissements donne lieu à des changements importants dans les finances et la comptabilité de la province.

- **Constatation du coût :** le coût est comptabilisé tout au long de la durée du bail plutôt que durant la période de construction.
- **Flux de trésorerie :** les fonds à verser pour payer l'utilisation de l'installation sont répartis sur la durée du bail et non sur la période de construction, ce qui a des répercussions sur les besoins d'emprunt de la province. Le besoin immédiat de fonds est éliminé, et les fonds nécessaires peuvent être ramassés ou empruntés durant le nombre d'années précisé dans le contrat de location.
- **Engagement :** les dépenses à venir au cours d'exercices futurs sont fixées à l'avance par la signature des contrats de location.

Répercussions des baux sur les dépenses gouvernementales

2.83 Vers le début de l'exercice 1996-1997, un autre contrat de location a été signé. Ce bail a trait à un établissement psychiatrique qui sera construit par le secteur privé et loué au gouvernement.

2.84 L'inscription de ces baux à titre de contrats de location-exploitation plutôt que comme dépenses en capital a les répercussions qui suivent sur les dépenses de la province. Le tableau tient compte des trois baux signés à la fin de juillet 1997.

Pièce 2.7

Répercussions des baux sur les dépenses provinciales
(en millions de dollars)

	1997	1998	1999
Inscrits comme contrats de location-exploitation	0,8	1,6	3,5
Inscrits comme dépenses en capital (approche traditionnelle)	10,7	27,2	3,0
Répercussions sur les dépenses	(9,9)	(25,6)	0,5

2.85 Aux fins du tableau, on a supposé que les dépenses en capital ont eu lieu au moment où les paiements de loyer ont débuté.

2.86 Le tableau montre que, pour la catégorie des contrats de location-exploitation, les coûts ont tendance à être plus bas au début et les dépenses plus importantes dans les années subséquentes.

Questions comptables

2.87 Si les baux avaient été inscrits à titre de contrats de location-acquisition, les différences entre la construction et la location des installations auraient été moins importantes d'un point de vue comptable. Dans le cas des contrats de location-acquisition, le coût des biens est imputé au début de la période du bail. Cependant, les baux ont été classés à titre de contrat de location-exploitation, de sorte que les coûts sont comptabilisés tout au long de la durée du bail.

2.88 Plusieurs considérations importantes sont à souligner en ce qui a trait au classement des baux pour fins de comptabilité.

- Si l'on suit les recommandations de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), les baux devraient être classés comme des contrats de location-acquisition. Toutefois, l'ICCA renvoie les gouvernements au Conseil sur la comptabilité et la vérification dans le secteur public (CCVSP) pour des conseils sur la façon de déterminer la bonne méthode de comptabilité.
- Les recommandations du CCVSP en matière de comptabilité ne traitent pas de la question des contrats de location.
- Les conséquences de la comptabilité des contrats de location sont peut-être moins importantes pour les organisations du secteur privé visées par les recommandations de l'ICCA. C'est que, de façon générale, de telles organisations amortissent le coût de leurs immobilisations. Qu'elles comptabilisent un coût d'amortissement annuel ou un coût de location annuel, les répercussions sur l'excédent ou le déficit sont habituellement semblables. Les répercussions sur le gouvernement provincial sont cependant très différentes, comme nous l'avons expliqué.
- La province a une convention comptable qui permet d'inscrire les baux immobiliers à titre de contrat de location-exploitation. La convention est expliquée dans les états financiers et est en application depuis un certain nombre d'années.
- Les états financiers de la province ont été préparés selon la méthode présentée à la note 1 des états financiers. Notre rapport renvoie aux conventions comptables décrites à la note 1.

2.89 La note 1 des états financiers explique que les baux à long terme, en vertu desquels la province, à titre de locataire, assume la presque totalité des avantages et des risques inhérents à la propriété des biens loués, sont inscrits comme contrats de location-acquisition. On considère que la province a profité des avantages et a assumé les risques inhérents à la propriété des biens immeubles loués si la propriété est cédée au preneur de propriété au cours de la période de location ou si la durée du bail est extrêmement longue. Conformément à cette convention, les contrats de location dont il est question ci-dessus sont classés dans les contrats de location-exploitation.

2.90 Les contrats de location en question sont d'une durée de 25 ans. Au bout de 25 ans, les contrats seront renouvelés pour une période supplémentaire de 10 ans ou la province achètera les établissements. Toutefois, il n'y a aucune incitation ni option d'achat favorable offerte qui pourrait inciter au transfert de la propriété des biens loués. À la fin de la période de renouvellement, rien n'engage la province à acheter les établissements.

2.91 La durée des baux est donc, en fin de compte, de 35 ans. Le gouvernement indique qu'une telle durée n'est pas considérée comme très longue pour un contrat de location de cette nature.

2.92 Si nous constatons que la convention comptable adoptée par la province était incorrecte ou qu'elle induisait en erreur, nous ne pourrions appuyer son utilisation et prendrions les mesures nécessaires pour faire connaître notre position aux lecteurs des états financiers. Rien ne permet d'affirmer que le traitement comptable est incorrect. En fait, le traitement comptable de ces opérations est conforme à la convention comptable de la province présentée dans les notes afférentes aux états financiers. La province reconnaît volontiers qu'elle serait tenue de comptabiliser les arrangements à titre de contrats de location-acquisition si elle suivait la politique de l'ICCA.

2.93 L'incertitude qui entoure la comptabilisation des contrats de location ne se limite pas au Nouveau-Brunswick. La question préoccupe un certain nombre de provinces; sans directives du CCVSP, la possibilité d'un manque de cohérence et d'une interprétation erronée demeurera.

2.94 La province a des projets de construction d'une autoroute à péage entre Fredericton et Moncton, une distance de 195 km. Il s'agit d'un très gros projet. Le coût total de construction de la route devrait atteindre les 600 millions de dollars.

2.95 Contrairement à ce qui s'est fait jusqu'ici en matière de construction routière, l'autoroute ne sera pas construite par le gouvernement ni par des entrepreneurs faisant directement affaire avec le gouvernement. Des négociations sont en cours en vue de choisir un soumissionnaire qui sera chargé de la construction et de l'exploitation de

Le gouvernement prévoit louer une autoroute

l'autoroute. Le soumissionnaire retenu louera alors l'autoroute terminée au gouvernement.

2.96 La recherche d'un constructeur pour l'autoroute a commencé par une étude de faisabilité, qui a été approuvée en juin 1996.

2.97 Trois compagnies ont ensuite été invitées à présenter des propositions après une présélection des soumissionnaires. Le gouvernement a maintenant reçu les propositions techniques et financières de ces trois compagnies. Les propositions font l'objet d'un examen approfondi qui mènera au choix du soumissionnaire.

2.98 Comme il est indiqué dans les notes afférentes aux états financiers, le gouvernement s'attend à signer un contrat avec le soumissionnaire retenu au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 1998.

Conséquences en matière de comptabilité

2.99 La province a déjà engagé des dépenses pour la construction de tronçons de l'autoroute en question. Le soumissionnaire retenu devra acheter de la province ces tronçons achevés et entreprendre la construction du reste de l'autoroute. En 1996-1997, le gouvernement a dépensé 38,9 millions de dollars pour des travaux de construction et de préparation. On prévoit que le soumissionnaire retenu remboursera ces coûts au gouvernement.

2.100 Il s'ensuit que les dépenses engagées par la province en 1996-1997 n'ont pas été imputées à l'exercice. Elles ont plutôt été inscrites comme un actif de la province appelé « biens fonciers destinés à la revente ». La vente de ces biens au soumissionnaire retenu donnera lieu à une rentrée de fonds, ce qui ramènera à zéro le compte de ces biens fonciers destinés à la vente.

2.101 Le gouvernement du Canada a versé des contributions qui, normalement, auraient été inscrites comme recettes en 1996-1997. Étant donné que ces fonds ont servi à construire un tronçon de l'autoroute qui sera à vendre, il aurait été incorrect de les inscrire à titre de recettes pour l'exercice 1996-1997. Ces fonds ont été reportés et seront considérés comme des recettes lorsque la province comptabilisera les dépenses correspondantes.

2.102 Il est présumé que le contrat de location de l'autoroute qui sera conclu établira le bail comme un contrat de location-exploitation. Cette méthode comptable entraîne deux conséquences importantes :

- La première conséquence a trait au moment où les coûts sont comptabilisés dans les états financiers de la province. Un contrat de location-exploitation signifie que l'inscription des coûts est répartie sur la durée du bail. Avec les méthodes traditionnelles de financement, les coûts figureraient dans les dépenses de l'exercice

durant lequel la construction a eu lieu. Les répercussions sur l'excédent ou le déficit seront considérables.

- La deuxième conséquence a trait à l'emprunt. Si le bail est considéré comme un contrat de location-exploitation, le gouvernement n'aura pas à payer le coût du projet avant de commencer à utiliser la route; le coût sera plutôt réparti sur la durée du bail. En conséquence, le projet n'entraînera pas des besoins d'emprunt importants; en fait, ces besoins seront nuls si les excédents annuels futurs suffisent à couvrir les coûts de location. Les répercussions d'une telle situation seront qu'un engagement financier majeur ne sera pas inscrit dans le passif de la province.

2.103 Nous surveillerons l'évolution du projet en 1997-1998.

Excédents, déficits, emprunts et dette nette

2.104 Le but de la présente section est de fournir aux lecteurs des renseignements et des analyses utiles qui leur permettront de tirer leurs propres conclusions au sujet de l'état de l'excédent ou du déficit, des emprunts et de la dette nette de la province. On ne vise pas ici à tirer des conclusions quant à la stabilité financière ou à la solvabilité de la province ni d'aucune des organisations qui composent l'entité comptable provinciale.

Définitions

2.105 Les définitions qui suivent expliquent les termes utilisés dans les états financiers annuels de la province. Ces termes, de même que les soldes qui leur correspondent, constituent des informations financières importantes. Dans nos rapports annuels, nous tentons de mettre en perspective quelques-unes de ces données en fournissant des informations comparatives. De telles comparaisons sont utiles aux lecteurs, qui peuvent alors mieux comprendre les antécédents, la situation actuelle et les objectifs futurs de la province en matière financière.

2.106 Pour comprendre la situation financière actuelle de la province, il y a lieu de se familiariser avec les termes qui reviennent souvent : **excédent (déficit), coût du service de la dette publique, dette consolidée, avances bancaires et emprunts à court terme, fonds d'amortissement et dette nette.**

2.107 L'**excédent** d'un exercice est l'excédent du total des recettes de la province sur le total de ses dépenses. (Un **déficit** est l'excédent du total des dépenses sur le total des recettes.) Les recettes sont composées en grande partie des taxes et impôts et des paiements de transfert fédéraux. Les dépenses comprennent le coût de l'administration du gouvernement et de ses programmes, l'acquisition de biens qui fourniront des avantages au cours de périodes ultérieures et le coût d'emprunt.

2.108 Le **coût du service de la dette publique** est un élément majeur des dépenses annuelles. Il est surtout composé des intérêts sur la dette consolidée de la province. Il comprend également le change payé sur les

intérêts et les obligations qui arrivent à échéance pendant l'exercice, l'amortissement des gains et pertes de change qui n'ont pas encore été réalisés, ainsi que l'amortissement des escomptes et des primes engagées sur l'émission de la dette provinciale.

2.109 La **dette consolidée** est constituée par les emprunts à long terme de la province. La **dette consolidée aux fins provinciales** ne comprend pas les emprunts effectués au nom de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick et elle a lieu lorsque les rentrées de fonds de la province sont insuffisantes pour satisfaire à ses obligations. Les emprunts à long terme prennent généralement la forme d'obligations provinciales, mais ils peuvent également comprendre une dette contractée auprès du Régime de pensions du Canada. La dette contractée auprès du Régime de pensions du Canada représente 15 % de la dette de la province, niveau qui se compare à celui des exercices antérieurs.

2.110 La province doit souvent contracter une autre forme de dette pour satisfaire à ses obligations courantes. Les **avances bancaires** et les **emprunts à court terme** constituent une forme de financement à laquelle recourt la province lorsque ses besoins immédiats de liquidités ne coïncident pas avec ses rentrées de fonds à court terme.

2.111 La province prévoit le remboursement futur de sa dette consolidée au moyen du **fonds d'amortissement**. Ce fonds, dont s'occupe le ministère des Finances, est une entité comptable distincte. Le fonds d'amortissement perçoit de la province des versements annuels en argent, avec lesquels il achète des titres. Il est prévu que la valeur des titres, plus les gains futurs, suffira pour rembourser le capital de la dette consolidée lorsqu'elle arrive à échéance ou est rachetée.

2.112 Les excédents et déficits annuels s'accumulent dans le compte de **la dette nette**. Il est important de comprendre la différence entre la dette nette et la dette consolidée. La dette consolidée désigne le montant brut des emprunts à long terme de la province. La dette nette se compare au solde accumulé qu'une compagnie du secteur privé présenterait dans la section des capitaux propres de son bilan. La dette nette représente la dette consolidée et les autres éléments de passif de la province, moins les éléments d'actif que la province peut utiliser pour remplir ses obligations. Par conséquent, la dette nette est le manque à gagner qui se produirait si toutes les dettes de la province devenaient exigibles à la fin de l'exercice. Elle représente le montant des recettes futures nécessaires pour payer les opérations passées.

2.113 Le présent chapitre de notre rapport fournit, sous forme de comparaison, les indicateurs financiers suivants :

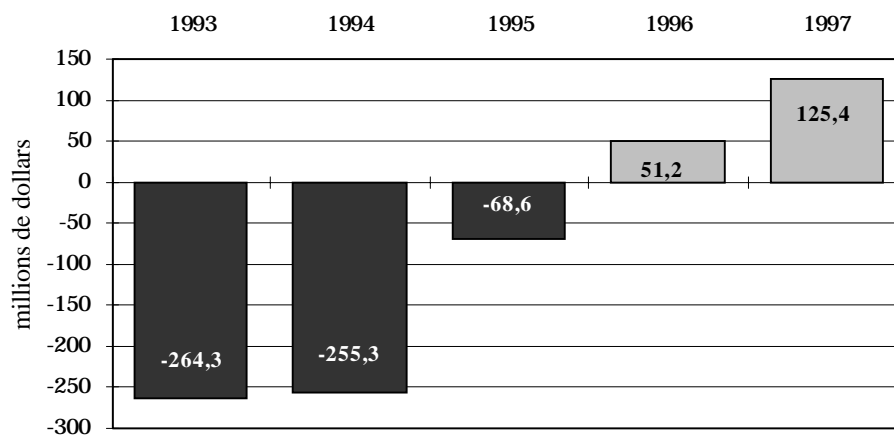
- l'excédent (le déficit) par personne et par personne employée au Nouveau-Brunswick;

- le coût des emprunts par personne et par personne employée au Nouveau-Brunswick;
- la part de recettes provinciales affectée au coût du service de la dette publique;
- une comparaison du changement dans la dette nette et du changement dans la dette consolidée;
- le produit intérieur brut par rapport à la dette nette.

Excédent de l'exercice terminé le 31 mars 1997

2.114 L'excédent de la province pour l'exercice terminé le 31 mars 1997 s'est chiffré à 125,4 millions de dollars. Une telle somme comprend les excédents et les déficits des entreprises gouvernementales décrites à la note 1 afférente aux états financiers de la province. La pièce 2.8 affiche le montant de l'excédent ou du déficit pour chacun des cinq derniers exercices. Les chiffres des exercices antérieurs ont été retraités pour être adaptés à la présentation de l'exercice courant.

*Pièce 2.8
Excédent ou déficit provincial
pour les cinq derniers exercices*



2.115 L'excédent de 1996-1997 se traduit par une part de 164 \$ pour chaque personne qui vit au Nouveau-Brunswick¹, alors qu'on observe un excédent de 67 \$ par personne pour l'exercice précédent.

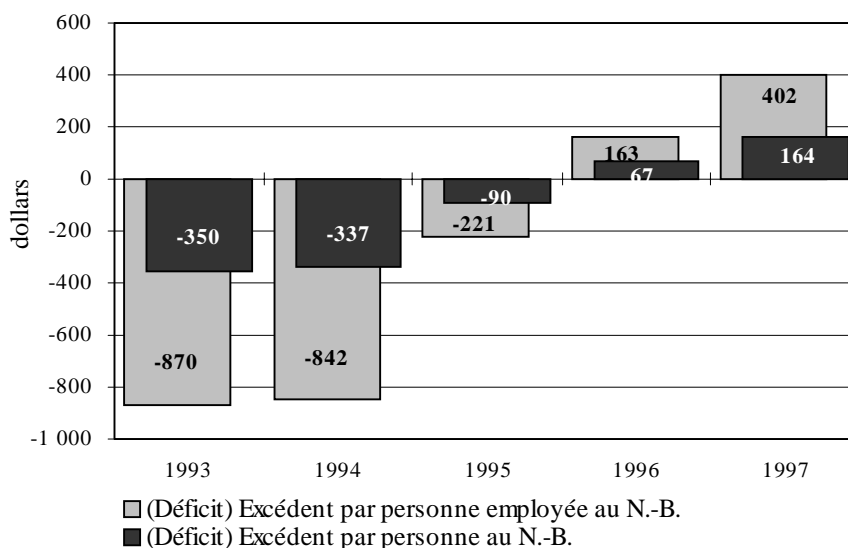
2.116 L'examen de l'excédent sous l'angle du Néo-Brunswickois moyen ayant un emploi donnera peut-être une meilleure idée de sa taille. La pièce 2.9 affiche le montant de l'excédent ou du déficit par personne et par personne employée pour chacun des cinq derniers exercices².

1. La population au 31 mars 1997, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.

2. Les chiffres relatifs à l'emploi sont fondés sur la moyenne annuelle des exercices visés, d'après les données de l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.

Pièce 2.9

Excédent ou déficit provincial par personne pour les cinq derniers exercices

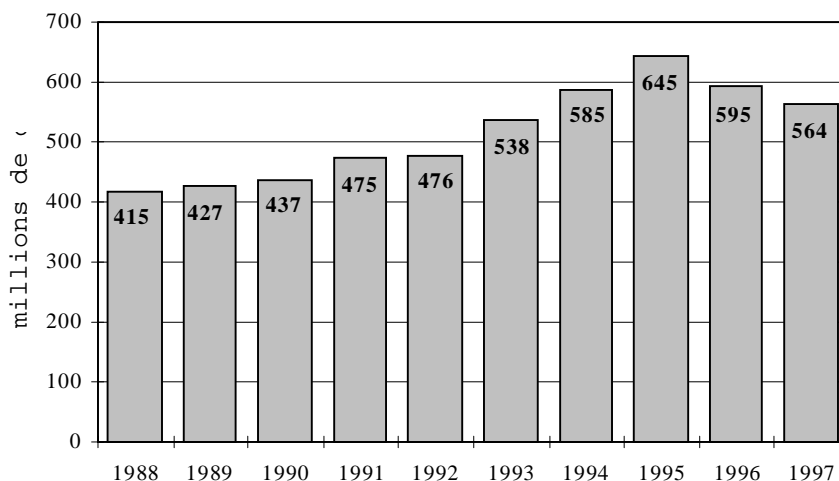


Coût du service de la dette publique

2.117 La pièce 2.10 montre le coût du service de la dette publique par exercice pour les 10 derniers exercices.

Pièce 2.10

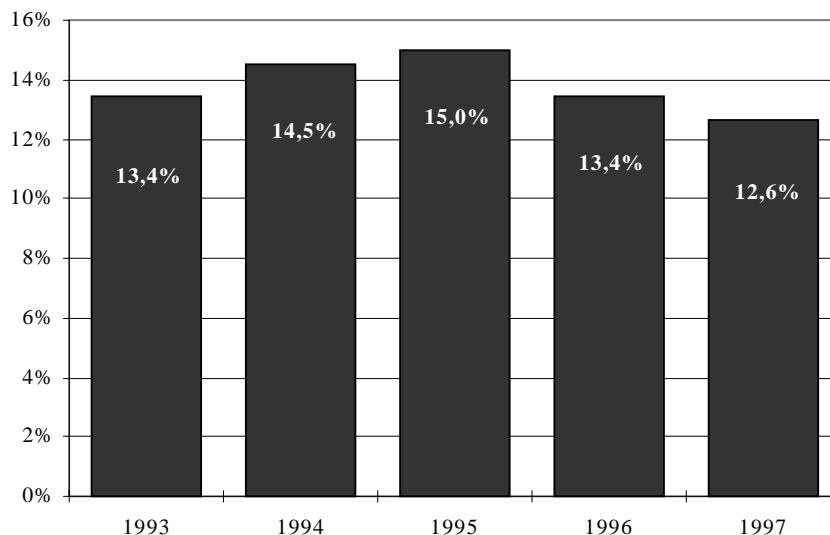
Coût du service de la dette publique pour les dix derniers exercices



2.118 Durant cette période, le coût du service de la dette publique a grimpé, passant de 415 millions de dollars à son plus bas à 645 millions en 1994-1995, soit une augmentation de 55,4 % en sept ans. Pour la deuxième année de suite, le coût du service de la dette publique a connu une baisse, tombant à 564 millions de dollars en 1996-1997, ce qui représente une diminution de 5,2 % par rapport à 1995-1996 et de 12,6 % par rapport à 1994-1995.

2.119 La pièce 2.11 montre la part des recettes provinciales accaparées par le coût du service de la dette publique pour les cinq derniers exercices :

Pièce 2.11
Part des recettes provinciales
accaparées par le coût de la
dette publique pour les cinq
derniers exercices



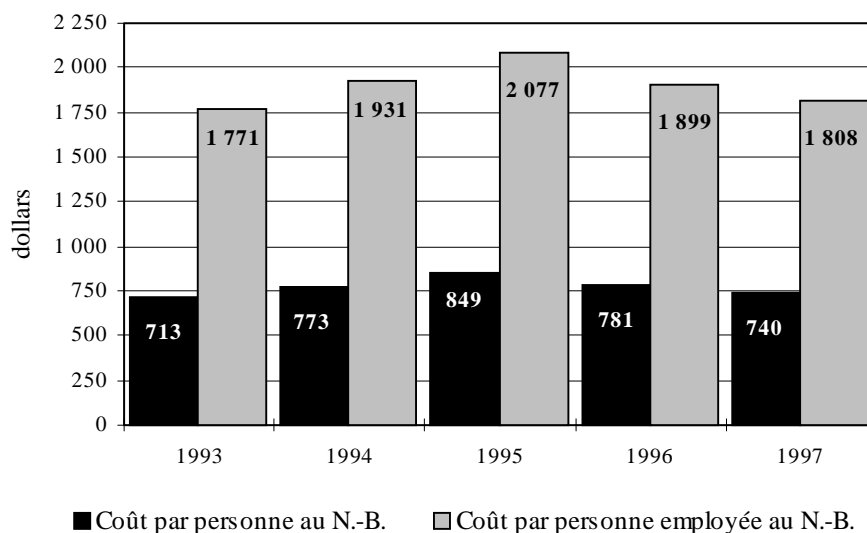
2.120 La baisse du pourcentage, qui est passé de 13,4 % en 1995-1996 à 12,6 % en 1996-1997, est le résultat net d'une diminution de 31 millions de dollars du coût d'emprunt associé et d'une croissance des recettes d'environ 44 millions de dollars. Le coût d'emprunt à la baisse découle principalement de diminutions des charges liées aux intérêts et aux opérations de change. Les recettes à la hausse sont surtout attribuables à une augmentation des impôts sur le revenu. Si les recettes de 1996-1997 étaient restées au niveau de l'exercice précédent, le pourcentage accaparé par le coût d'emprunt aurait quand même diminué à 12,7 %.

2.121 Le coût d'emprunt de l'exercice se chiffre à 740 \$ pour chaque personne qui vit au Nouveau-Brunswick¹. Exprimé autrement, le coût d'emprunt de la province pour 1996-1997 donne en moyenne 1 808 \$ pour chaque personne employée au Nouveau-Brunswick². La pièce 2.12 illustre cette relation pour les cinq derniers exercices.

-
1. La population au 31 mars 1997, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.
 2. Les chiffres relatifs à l'emploi sont fondés sur la moyenne annuelle de l'exercice 1997, d'après les données de l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.

Pièce 2.12

Coût d'emprunt provincial par personne pour les cinq derniers exercices

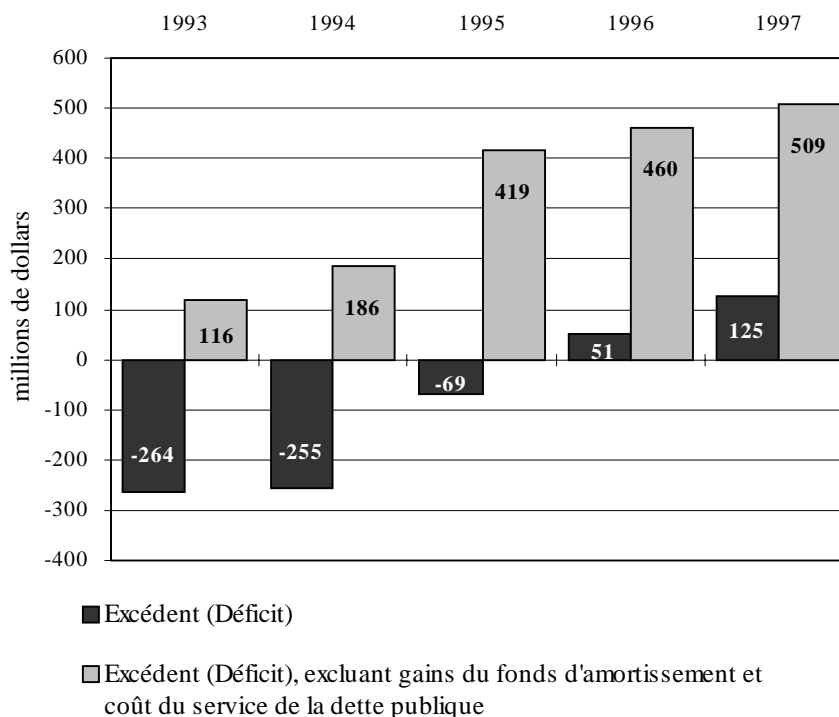


2.122 Si la province n'avait pas été obligée d'emprunter au cours des exercices antérieurs, il n'y aurait ni ce coût considérable du service de la dette publique, ni ces gains d'intérêt du fonds d'amortissement de la province. Si on excluait ces éléments et que tous les autres facteurs demeuraient les mêmes, l'exercice courant aurait enregistré un excédent d'environ 509 millions de dollars.

2.123 La pièce 2.13 montre que, s'il n'y avait pas eu le coût du service de la dette publique ni les gains du fonds d'amortissement, la province aurait connu des excédents importants pour chacun des cinq derniers exercices.

Pièce 2.13

Excédent ou déficit provincial pour les cinq derniers exercices excluant le coût du service de la dette publique et les gains du fonds d'amortissement



Dette consolidée aux fins provinciales

Excédents et remboursement des emprunts à court et à long terme

2.124 Il n'y a pas toujours de lien direct entre le niveau des excédents ou déficits annuels et la capacité de la province de rembourser ou de contracter une dette. Les excédents et les déficits sont des termes comptables servant à décrire la différence entre les recettes et les dépenses de l'exercice. Les recettes sont comptabilisées aux états financiers lorsqu'elles sont réalisées, et les dépenses, lorsque l'obligation est remplie. Cependant, les encaissements ou les décaissements connexes n'ont pas nécessairement lieu au cours de la même période comptable.

2.125 Ce sont les flux de trésorerie réels, présentés dans l'état des flux de trésorerie de la province, qui déterminent dans quelle mesure le gouvernement peut effectuer des remboursements durant l'exercice. La note 18 afférente aux états financiers de la province portent sur les emprunts aussi bien à long terme qu'à court terme. Il est expliqué dans la note que la province a pu diminuer ses emprunts de 373,6 millions de dollars en 1996-1997, malgré un excédent de seulement 125,4 millions.

2.126 Les éléments de cette diminution de 373,6 millions de dollars dans les emprunts sont les avances bancaires et les emprunts à court terme (qui ont diminué de 315,5 millions), les emprunts à long terme (qui ont augmenté de 164,7 millions) et les placements du fonds d'amortissement (dont la valeur a augmenté de 222,8 millions). Les emprunts à court terme ont diminué en raison de l'aide reçue au titre de l'adaptation à la taxe de vente harmonisée. Cette aide, qui est venue du gouvernement fédéral, s'est chiffrée à 364 millions de dollars. Selon l'entente fédérale-provinciale, cette aide représente le manque à gagner en recettes

provinciales attribuable à la mise en œuvre du régime de la taxe de vente harmonisée.

Emprunts à long terme durant l'exercice

2.127 Les obligations provinciales vendues au cours de l'exercice écoulé avaient des échéances de 10 ans. La pièce 2.14 présente un état récapitulatif des activités du compte de la dette consolidée aux fins provinciales pour les cinq derniers exercices.

Pièce 2.14

Dette consolidée aux fins provinciales pour les cinq derniers exercices (en millions de dollars)

	1997	1996	1995	1994	1993
Solde d'ouverture	6 307,8	6 288,8	5 887,6	5 358,5	4 758,7
Emprunts durant l'exercice	530,0	698,1	708,0	634,3	949,1
Remboursement de la dette	(312,2)	(543,9)	(412,1)	(278,2)	(427,6)
Ajustement attribuable à la fluctuation des taux de	(53,1)	(135,2)	105,3	173,0	78,3
Solde de fermeture	6 472,5	6 307,8	6 288,8	5 887,6	5 358,5

2.128 L'augmentation au cours de l'exercice de la dette consolidée globale aux fins provinciales est plus que compensée par la hausse des placements du fonds d'amortissement. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1997, la dette à long terme s'est accrue de 164,7 millions de dollars, tandis que la hausse compensatoire des placements du fonds d'amortissement a été de 222,8 millions de dollars. Comme l'augmentation du fonds d'amortissement a dépassé les emprunts à long terme pour l'exercice, on pourrait considérer cette somme comme un « remboursement de principal ». Si la tendance se maintient, la province réussira à diminuer de façon appréciable le solde impayé de la dette consolidée.

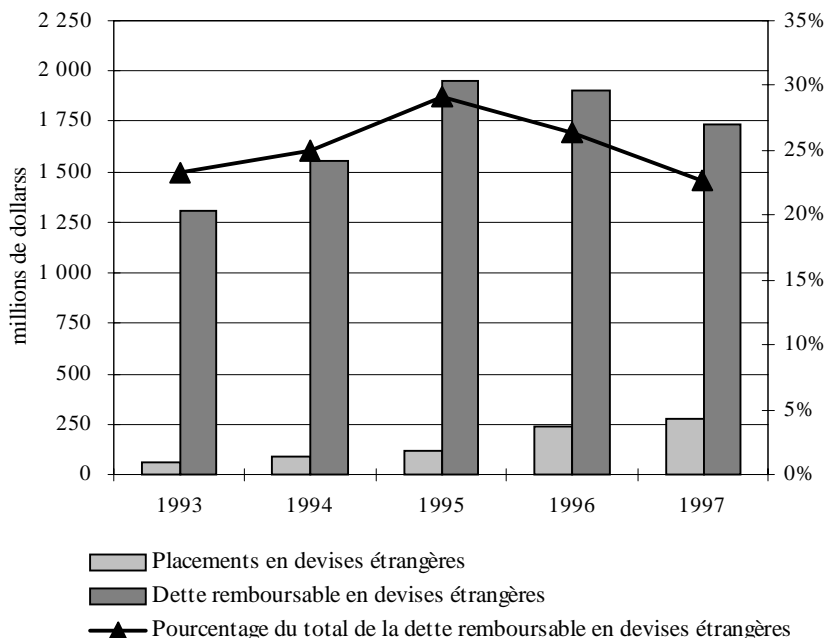
Position de change

2.129 La dette provinciale remboursable en devises étrangères est libellée en dollars américains, en yens japonais et en francs suisses. En général, les intérêts annuels sur de telles dettes sont exigibles dans la même devise que l'émission originale. Entre le 1^{er} avril 1996 et le 31 mars 1997, le dollar canadien a enregistré une appréciation par rapport à toutes ces devises. L'effet net a été un ajustement favorable de 53,1 millions de dollars. Ce gain sera comptabilisé dans les comptes de la province comme une réduction des dépenses jusqu'à l'échéance du passif correspondant. C'est le deuxième exercice de suite pour lequel l'ajustement attribuable aux fluctuations des taux de change réduit le montant de la dette provinciale. L'ajustement attribuable aux fluctuations des taux de change a fait augmenter le montant de la dette provinciale pour chacun des trois exercices précédant 1996.

2.130 La pièce 2.15 illustre les changements dans la position de change nette de la province au cours des cinq derniers exercices.

Pièce 2.15

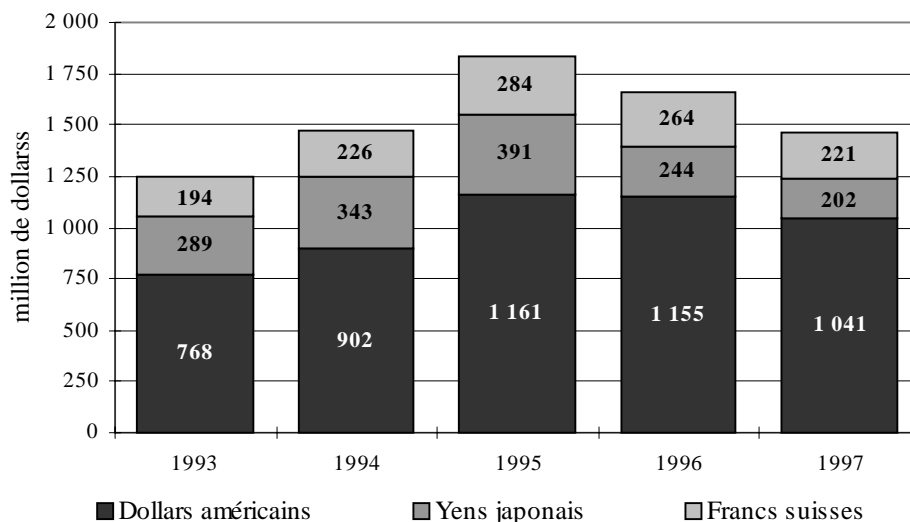
Position de change nette de la province pour les cinq derniers exercices



2.131 La pièce 2.16 illustre les changements dans les composantes de la position de change nette de la province au cours des cinq derniers exercices. Pour les besoins du graphique, les placements en devises étrangères ont été soustraits de la dette remboursable en devises étrangères.

Pièce 2.16

Changements dans la dette remboursable en devises étrangères pour les cinq derniers exercices



2.132 Le tableau qui précède montre que le risque de gain ou de perte attribuable aux fluctuations des taux de change au 31 mars 1997 avait diminué de 199 millions de dollars par rapport au 31 mars 1996. C'est la deuxième année de suite que le risque de change diminue.

2.133 La province peut recourir à plusieurs moyens pour réduire le risque lié à la dette remboursable en devises étrangères. Chacune des possibilités qui suivent servira de couverture aux fluctuations des devises étrangères :

- achat de placements libellés en devises étrangères pour le fonds d'amortissement de la province;
- conclusion d'ententes d'échanges de dettes (qui permettent, dans la plupart des cas, de rembourser la dette en dollars canadiens);
- conclusion de contrats à terme (qui permettent à la province d'acheter une devise étrangère à un prix stipulé à une date ultérieure donnée).

2.134 La note 11 afférente aux états financiers de la province fait connaître la dette qui est remboursable en vertu d'ententes d'échanges financiers. Cette dette n'est pas comprise dans le graphique ci-dessus et le tableau qui précède, sauf dans les cas où la dette est remboursable en dollars américains en vertu d'une entente d'échange financier.

2.135 Au 31 mars 1997, la province avait quatre contrats à terme en cours fixant les taux de change sur une créance en devises étrangères d'environ 34 millions de dollars.

Dette nette au 31 mars 1997

2.136 Comme il est indiqué précédemment, la dette nette a diminué de 125,4 millions de dollars au cours de l'exercice 1996-1997. Le montant de la dette nette au 31 mars 1997 se chiffre à 7 137 \$ par personne¹ qui vit au Nouveau-Brunswick, ou à environ 17 441 \$ pour chaque personne² employée au Nouveau-Brunswick. Le salaire moyen de la population active du Nouveau-Brunswick était de 26 743 \$³ par personne en 1996-1997.

2.137 La dette nette en pourcentage du produit intérieur brut (PIB) est une mesure fréquente de la capacité d'un gouvernement de soutenir sa dette. Le PIB est une mesure de la valeur marchande courante de tous les biens et services produits dans la province au cours d'un exercice. La valeur marchande utilisée dans notre calcul comprend les taxes et impôts (moins les subventions) qui servent à établir en partie le prix du marché. Un ratio à la baisse de la dette nette au PIB signifierait que l'économie de la province croît à un rythme plus rapide que la dette. Une telle situation

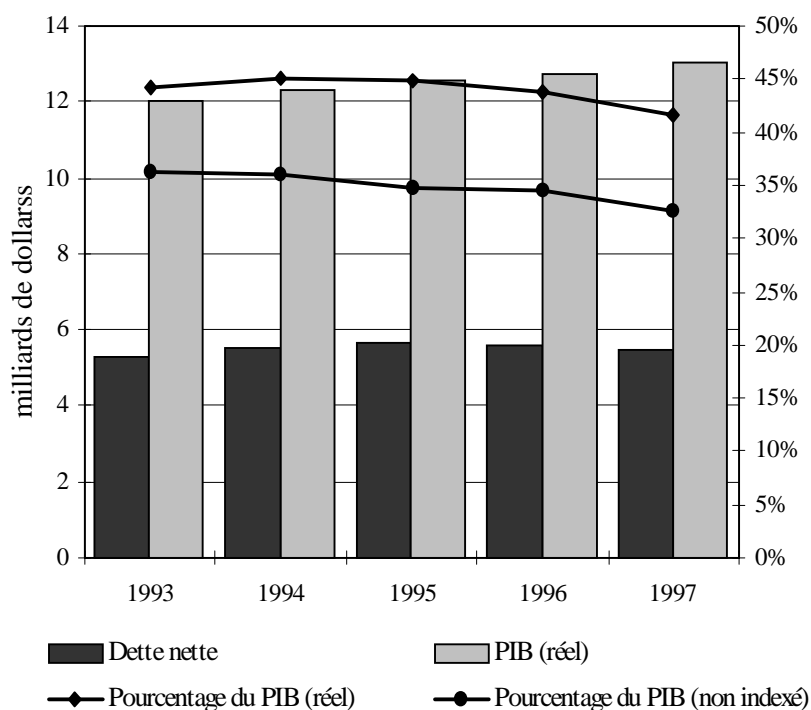
-
1. La population au 31 mars 1997, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.
 2. Les chiffres relatifs à l'emploi sont fondés sur la moyenne annuelle de l'exercice 1997, d'après les données de l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.
 3. Les chiffres relatifs au salaire moyen sont fondés sur la moyenne annuelle de l'exercice 19967 d'après les données de l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.

sous-entend que l'économie provinciale a accès à des ressources accrues grâce auxquelles elle peut soutenir sa dette.

2.138 Le graphique qui suit montre le lien entre la dette nette de la province sous forme de pourcentage du PIB réel et de pourcentage du PIB non indexé de la province pour les cinq dernières années. Les deux calculs sont couramment employés pour décrire la situation financière de la province. Le PIB réel renvoie à un calcul du PIB qui tient compte de l'effet de l'inflation. Le PIB non indexé, lui, n'a pas été corrigé. Les deux chiffres sont illustrés dans le graphique qui suit afin d'aider les lecteurs à faire des comparaisons avec d'autres sources d'information.

Pièce 2.17

*Dette nette et PIB de la province
pour les cinq derniers exercices*



Note: Pour le PIB, l'estimation de 1997 et les données historiques proviennent de l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.

2.139 En termes réels, le ratio actuel de la dette nette de la province au PIB est d'environ 42 %. Le ratio de la dette nette au PIB non indexé est de 33 %. Le PIB réel devrait augmenter de 2,5 % en 1997, tandis que le PIB non indexé devrait augmenter de 3,5 %.

2.140 Nous avons signalé l'année dernière une modeste diminution du ratio de la dette nette au PIB non indexé entre les années civiles 1995 et

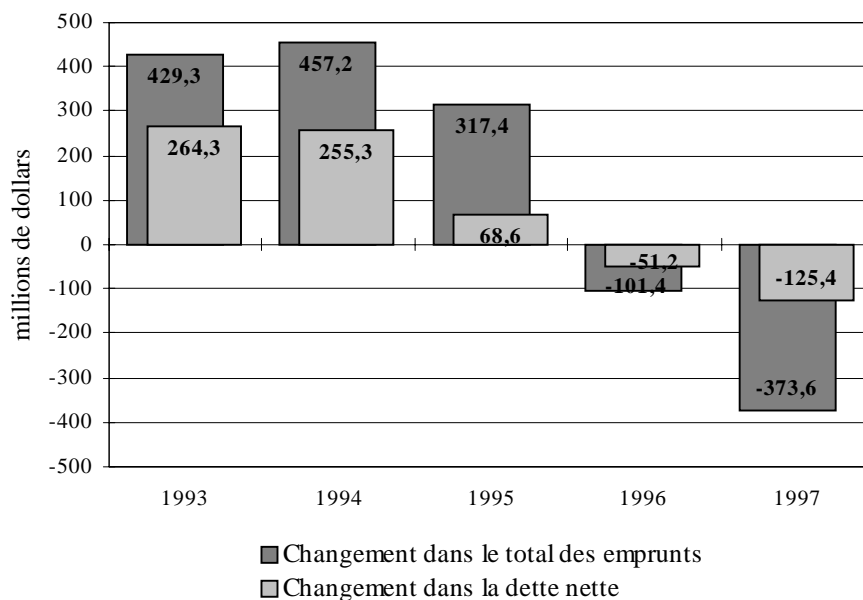
1996. Cette diminution reposait sur l'hypothèse d'une croissance de 2,75 % en 1996. Or, ce niveau de croissance ne s'est pas concrétisé. Le PIB a plutôt légèrement diminué en 1996, et le ratio de la dette nette au PIB est donc demeuré stable pour 1996.

2.141 Il importe de reconnaître que, bien que la dette nette puisse diminuer au cours d'un exercice donné, la dette consolidée peut quand même augmenter. C'est ce qui est arrivé en 1995-1996, lorsque la dette nette a diminué de 51 millions de dollars. Durant le même exercice, la dette consolidée de la province a augmenté de 19 millions de dollars.

2.142 Une telle situation s'explique par la différence qu'il y a entre l'excédent ou le déficit annuel et les besoins de trésorerie annuels du gouvernement. La note 18 des états financiers de la province fournit de l'information sur les différents éléments qui, pris ensemble, ont donné lieu à des changements dans les emprunts de la province durant l'exercice.

2.143 Le graphique qui suit montre les changements qui ont eu lieu dans la dette nette de la province et dans le total des emprunts aux fins provinciales au cours des cinq derniers exercices.

Pièce 2.18
Changements dans les emprunts
et la dette nette pour les cinq
derniers exercices



2.144 La pièce 2.18 montre que, bien qu'il puisse y avoir une corrélation entre la dette nette et le total des emprunts, il ne s'agit aucunement d'un lien direct.

Élimination de la dette nette

2.145 Tous les paliers de gouvernement au Canada tentent de s'attaquer aux problèmes soulevés par des années de déficit. Le Nouveau-Brunswick ne fait pas exception. Un plan de réduction de la dette nette, laquelle s'élève à 5,5 milliards de dollars, a été présenté pour la première fois cette année.

Plan à long terme de réduction de la dette nette

2.146 Le gouvernement a instauré en mai 1997 un plan à long terme de réduction de la dette nette. Le gouvernement estime que la réduction de la dette nette est un facteur déterminant de l'autosuffisance du Nouveau-Brunswick. Les avantages énoncés de la réduction de la dette comprennent notamment la diminution des dépenses affectées au service de la dette, « ce qui devrait libérer des fonds pour réduire les impôts ou offrir des services plus nombreux ou de meilleure qualité à la population du Nouveau-Brunswick »¹.

2.147 Les objectifs du plan à long terme de réduction de la dette sont les suivants :

- éliminer, sur une période de 18 ans, la dette nette de 2,5 milliards de dollars constituée des déficits antérieurs au compte ordinaire et des régimes de retraite non provisionnés, en utilisant les excédents pour rembourser la dette;
- abaisser la dette nette en pourcentage du produit intérieur brut du Nouveau-Brunswick de 34,9 % à 9,5 % d'ici 2013-2014.

2.148 Le plan exigera des excédents annuels qui iront en augmentant au cours de la période de 18 ans commencée en 1996-1997 et se terminant en 2013-2014. Des repères pour la période sont établis aux quatre ans. Pour atteindre l'objectif de réduction de la dette nette, un excédent de quelque 50 millions de dollars par année sera nécessaire durant la première période de quatre ans. Ce montant devra ensuite augmenter de 50 millions au cours de chaque période subséquente de quatre ans.

2.149 Le gouvernement a déposé sa loi sur le budget équilibré pour la première fois en 1993. La première période couverte par la mesure législative s'est étendue de 1993-1994 à 1995-1996. Les dépenses au compte ordinaire ne pouvaient être supérieures aux recettes au compte ordinaire durant la période de trois ans. La deuxième période s'étend de 1996-1997 à 1999-2000 et porte sur le total des dépenses et des recettes. La note 6 afférente aux états financiers de la province fournit les détails de la loi.

2.150 Le gouvernement prévoit modifier la *Loi sur le budget équilibré* pour préciser que les recettes doivent dépasser les dépenses d'un montant équivalant à ce que prévoit le plan de réduction de la dette pour chaque période de quatre ans. Chaque année, le ministre des Finances déposera un rapport d'activité relatif au plan de réduction de la dette.

Observations sur le plan

2.151 Le gouvernement a franchi une première étape importante vers la réduction de la dette nette en s'engageant à respecter le plan d'action établi dans le plan de réduction. Nous n'avons pas étudié le plan en détail.

1. *Plan à long terme de réduction de la dette* du Nouveau-Brunswick.

Nos observations reposent sur nos constatations et nos discussions initiales.

2.152 Le plan à long terme de réduction de la dette est fondé sur un certain nombre d'hypothèses économiques, y compris la croissance du PIB de la province ainsi que des projections en matière de taux d'inflation et d'intérêt. Le gouvernement propose de légiférer l'atteinte des repères du plan sans égard aux répercussions que la performance économique future aura sur les hypothèses contenues dans le plan. Le plan ne fournit pas d'informations détaillées sur les mesures de rechange qui pourraient être prises si les résultats réels étaient en deçà des attentes. Le plan vise simplement à faire la moyenne des excédents sur une période de quatre années. La conjoncture annuelle pourrait faire que l'excédent d'une année donnée s'écarte de la moyenne.

Résumé

2.153 La pièce 2.19 résume les répercussions des résultats financiers actuels de la province sous l'angle d'un résident du Nouveau-Brunswick.

Pièce 2.19

Résumé des résultats financiers de la province

	par personne du N.-B.				
	1997	1996	1995	1994	1993
Coût d'emprunt	740	781	849	773	713
Excédent (Déficit)	164	67	(90)	(337)	(350)
Dette nette	7 137	7 309	7 400	7 335	7 018

	par personne employée du N.-B.				
	1997	1996	1995	1994	1993
Coût d'emprunt	1 808	1 899	2 077	1 931	1 771
Excédent (Déficit)	402	163	(221)	(842)	(870)
Dette nette	17 441	17 775	18 111	18 319	17 433

2.154 Nous continuerons systématiquement dans nos rapports annuels à tenter de fournir des informations faciles à comprendre sur les excédents, les déficits, l'emprunt et la dette nette, ce qui aidera les lecteurs à comprendre les questions entourant la gestion des finances de la province.

Recettes et dépenses

2.155 Le but de la présente section est de fournir aux lecteurs des renseignements et des analyses utiles qui leur permettront de tirer leurs propres conclusions au sujet des recettes et des dépenses de la province. On ne vise pas ici à tirer des conclusions sur la pertinence de recettes ou de dépenses individuelles. De telles questions relèvent des politiques du gouvernement, et il revient plutôt à l'Assemblée législative de s'y pencher. En conséquence, elles ne font pas partie du mandat du Bureau du vérificateur général.

2.156 L'état des recettes et dépenses est un document financier clé. Le public, le gouvernement et les médias citent fréquemment des faits et des chiffres tirés de cet état. C'est qu'il s'agit d'un des outils les plus opportuns dont on dispose pour évaluer la performance et la gérance du gouvernement.

2.157 Ainsi, l'un des principaux indicateurs financiers de la performance et de la gérance est l'excédent ou le déficit annuel. Ce chiffre a acquis une visibilité beaucoup plus grande ces dernières années, car il est aujourd'hui largement admis que les gouvernements ne peuvent continuer à emprunter sans entraîner des conséquences graves pour l'avenir. Un tel principe a donné lieu à des initiatives provinciales telles que la loi sur le budget équilibré. La réussite ou l'échec de la province en matière de finances est souvent mesuré par le niveau de l'excédent ou du déficit annuel.

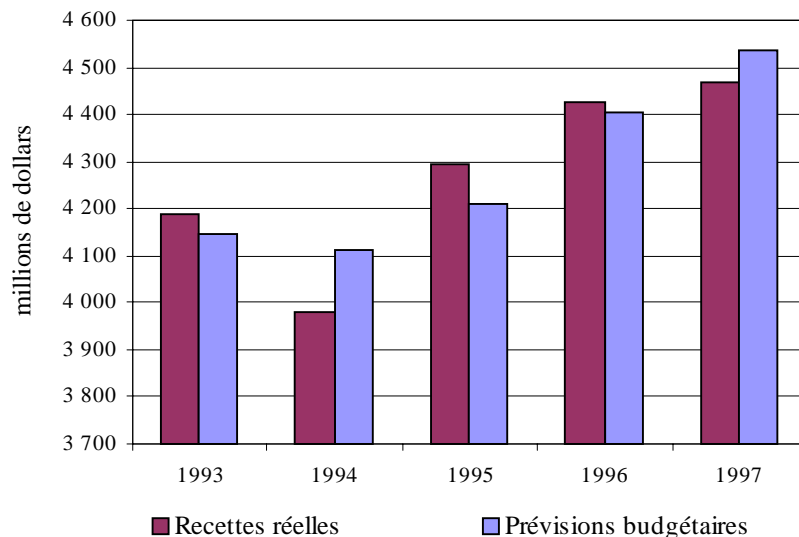
2.158 Les états financiers expliquent avec force détail les conventions comptables, les activités et les entités qui composent l'état des recettes et dépenses. Les notes et les annexes des états financiers fournissent d'autres détails. Tous ces détails peuvent cependant intimider certains lecteurs. C'est la raison pour laquelle notre rapport a l'habitude de fournir une brève analyse des recettes et dépenses. Nous espérons que la présentation d'informations objectives sur une base régulière permettra aux lecteurs de mieux comprendre les modèles, les tendances et les questions en matière de finances.

Recettes

2.159 Dans l'ensemble, les recettes provinciales se sont accrues de 44,2 millions de dollars (ou 1 %) en 1996-1997 par rapport à l'exercice précédent. Cependant, la pièce 2.20 ci-dessous montre que la province s'attendait à des recettes supérieures à ce qu'elle a reçu en 1996-1997. Le manque à gagner au titre des recettes s'est chiffré à 67,4 millions de dollars. Au cours des cinq derniers exercices, un manque à gagner semblable ne s'est produit qu'une seule autre fois.

Pièce 2.20

Comparaison des prévisions de recettes et des recettes réelles, par exercice



2.160 Bien qu'une hausse de 44,2 millions de dollars dans les recettes ne soit pas une augmentation très importante, elle peut peut-être surprendre certains lecteurs. Le ministre des Finances avait prévu une réduction de 150 millions de dollars dans les transferts fédéraux pour 1996-1997 et 1997-1998¹. Ses attentes se sont concrétisées, du moins en partie, au cours de 1996-1997. Les transferts fédéraux ont diminué de 102,2 millions de dollars (ou 6,3 %) par rapport à l'exercice précédent.

2.161 Les transferts fédéraux constituent un élément de grande incertitude pour la province depuis quelques années. Pour que le gouvernement provincial atteigne son objectif d'autosuffisance pour le Nouveau-Brunswick², il doit atténuer le degré d'incertitude que posent ces transferts fédéraux. Une incertitude constante rend le Nouveau-Brunswick vulnérable aux variations futures dans les transferts fédéraux.

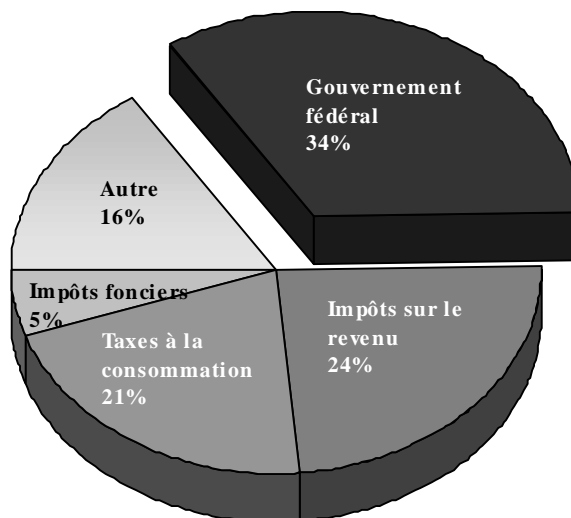
2.162 La vulnérabilité du Nouveau-Brunswick diminuerait si les transferts fédéraux étaient stabilisés tant à court terme qu'à long terme. Cette vulnérabilité diminuerait également si le Nouveau-Brunswick réduisait sa dépendance à l'égard des transferts fédéraux. La pièce 2.21 ci-dessous donne une mesure de la dépendance provinciale.

1. Introduction du *Budget 1996-1997*, déposé par le ministre des Finances.

2. *Discours du trône* de 1996 et Introduction du *Budget 1996-1997* déposé par le ministre des Finances.

Pièce 2.21

Provenance des recettes

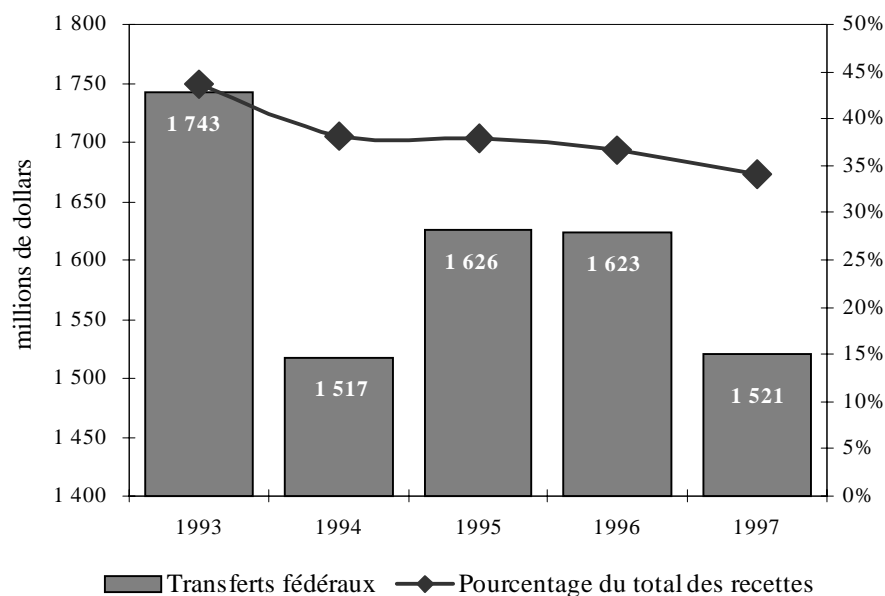


2.163 Le ministre des Finances prédisait dans le discours du budget de 1996-1997 que le pourcentage du total des recettes provinciales constitué par les transferts fédéraux allait tomber à 34 % d'ici 1997-1998. Comme le montre la pièce 2.21 ci-dessus, notre bureau a calculé que le pourcentage était de 34 % en 1996-1997 (il était de 37 % l'année dernière). À cet égard, le Nouveau-Brunswick semble dans la bonne voie. Il est important de noter que la province a enregistré un excédent en 1996-1997 en dépit de la baisse des transferts fédéraux.

2.164 Dans l'ensemble, les recettes au titre des transferts fédéraux ont diminué de près de 222 millions de dollars au cours des cinq derniers exercices, ce qui se traduit par une diminution de 12,7 % du total des recettes provinciales (en utilisant 1993 comme exercice de base). La pièce 2.22 ci-dessous illustre les transferts fédéraux en tant que pourcentage du total des recettes provinciales pour la période allant de 1993 à 1997.

Pièce 2.22

Recettes au titre des transferts fédéraux et pourcentage du total des recettes provinciales, par exercice



2.165 Il est révélateur d'envisager ces recettes du point de vue du Néo-Brunswickois moyen. En 1996-1997, la province a enregistré des recettes de provenance fédérale d'environ 1 994 \$ par personne¹ pour financer des programmes et services provinciaux. En comparaison, ce montant était de 2 130 \$ par personne pour l'exercice 1995-1996².

2.166 Pour compenser une telle réduction dans les recettes de provenance fédérale, le gouvernement doit produire davantage de recettes de provenance provinciale. Ce genre de recettes est toutefois largement tributaire de l'économie. Ainsi, environ 50 % du total des recettes de la province en 1996-1997 est venu des taxes et impôts. Lorsque l'économie est forte, plus de gens achètent des biens et services, et plus de gens achètent des terrains pour la construction résidentielle et commerciale, plus de gens et d'entreprises font des profits. Ces facteurs font augmenter les taxes à la consommation, les impôts fonciers et les impôts sur le revenu.

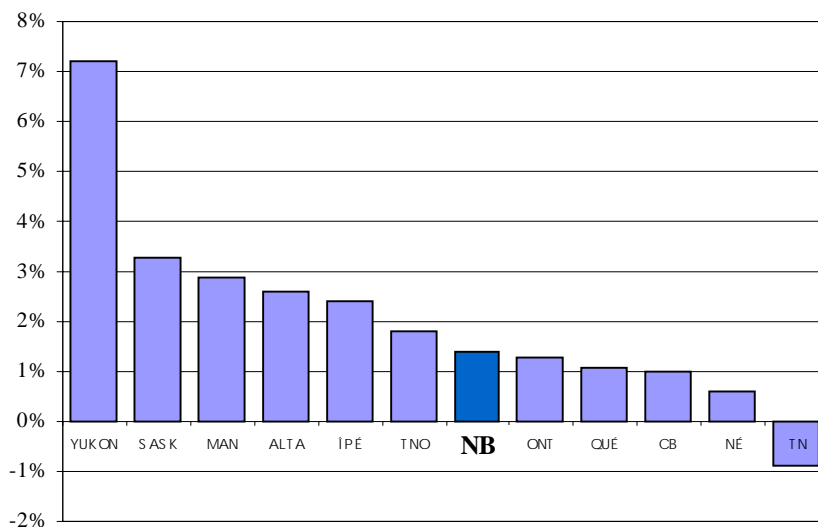
2.167 Les taxes à la consommation et les impôts fonciers ont légèrement augmenté en 1996-1997. Les impôts sur le revenu se sont accrus de 155,4 millions de dollars, soit 17 %, ce qui dépasse de 125,7 millions de dollars les prévisions budgétaires du ministre des Finances. Cette importante augmentation est attribuable en partie au règlement de créances fiscales par certains contribuables constitués en société.

1. La population au 31 mars 1997, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.
2. La population au 31 mars 1996, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.

2.168 Au Nouveau-Brunswick, les taxes globales¹ par personne se sont élevées à 2 994 \$ en 1996-1997², ce qui représente une hausse par rapport au niveau de 1995-1996, où le total était de 2 774 \$ par personne³. Une hausse des taxes globales par personne est peut-être le signe d'une légère reprise économique. Le produit intérieur brut du Nouveau-Brunswick est l'un des indicateurs d'une économie en croissance. Le ministre des Finances a prédit une hausse de 2,5 % du PIB réel au cours de l'année civile 1996⁴. Bien qu'un tel niveau de croissance ne se soit pas concrétisé, le Nouveau-Brunswick a tout de même enregistré une croissance de 1,4 % durant la période en question⁵. La pièce 2.23 compare la croissance du PIB réel du Nouveau-Brunswick à la croissance enregistrée dans les autres provinces et les territoires en 1996.

Pièce 2.23

Croissance du produit intérieur brut réel par province et territoire

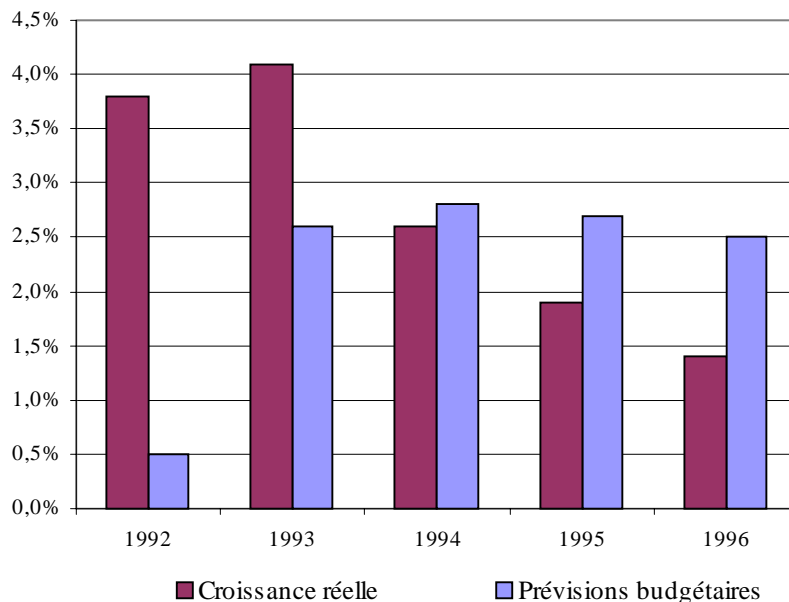


2.169 La pièce 2.24 ci-dessous montre la croissance du produit intérieur brut réel du Nouveau-Brunswick pour les cinq derniers exercices. Elle montre également la croissance en pourcentage à laquelle s'attendait le ministre des Finances d'après les discours du budget annuels. Pour deux des cinq derniers exercices, on observe une croissance réelle supérieure à la croissance prévue.

1. Les taxes globales comprennent les taxes à la consommation, les impôts fonciers, les impôts sur le revenu et autres impôts présentés dans l'état des recettes et dépenses.
2. La population au 31 mars 1997, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.
3. La population au 31 mars 1996, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.
4. « Contexte économique et financier », *Budget 1996-1997* déposé par le ministre des Finances.
5. Produit intérieur brut aux prix du marché, selon les prix de 1986 de l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick

Pièce 2.24

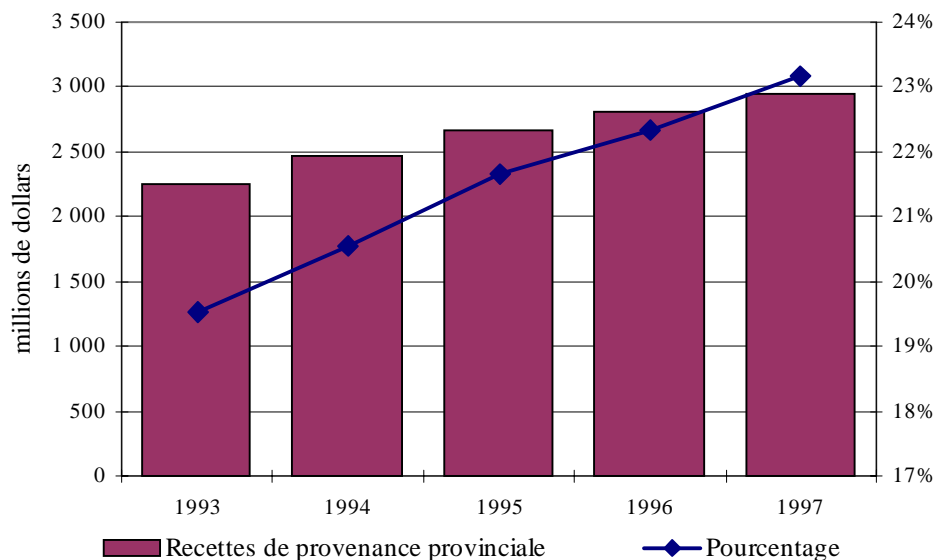
Comparaison de la croissance prévue du PIB réel et de la croissance réelle, par exercice



2.170 Lorsque la croissance de l'économie est inférieure aux attentes, il se peut que le gouvernement ait à imposer des augmentations fiscales ou à mettre en vigueur des frais d'utilisation plus élevés. Les recettes de provenance provinciale sont surtout constituées des taxes et impôts et des frais d'utilisation exigés des résidents et des entreprises au Nouveau-Brunswick. Plus les gouvernements imposent des augmentations fiscales et haussent les frais d'utilisation, plus la bonne volonté et la capacité du public de tolérer de telles augmentations s'érodent.

2.171 La pièce 2.25 montre les recettes de provenance provinciale pour les cinq derniers exercices. La pièce montre également le pourcentage des recettes de provenance provinciale par rapport au produit intérieur brut. Lorsque le gouvernement extrait de l'économie de plus en plus de taxes et impôts et de frais d'utilisation, il devient de plus en plus difficile d'encourager la croissance, ce qui diminue alors la possibilité d'augmenter les futures recettes provinciales.

Pièce 2.25
Recettes de provenance
provinciale et pourcentage du
PIB, par exercice



2.172 Au cours des dernières années, la province s'est engagée à diminuer sa dépendance à l'égard des recettes de provenance fédérale. Pour ce faire, la province doit inévitablement accroître les recettes de provenance provinciale. Le gouvernement a réussi dans les dernières années à produire suffisamment de recettes de provenance provinciale pour compenser le manque à gagner fédéral. Cependant, lorsque la croissance de l'économie est modérée ou lente, il arrive un moment où ce genre de recettes ne peut plus être augmenté.

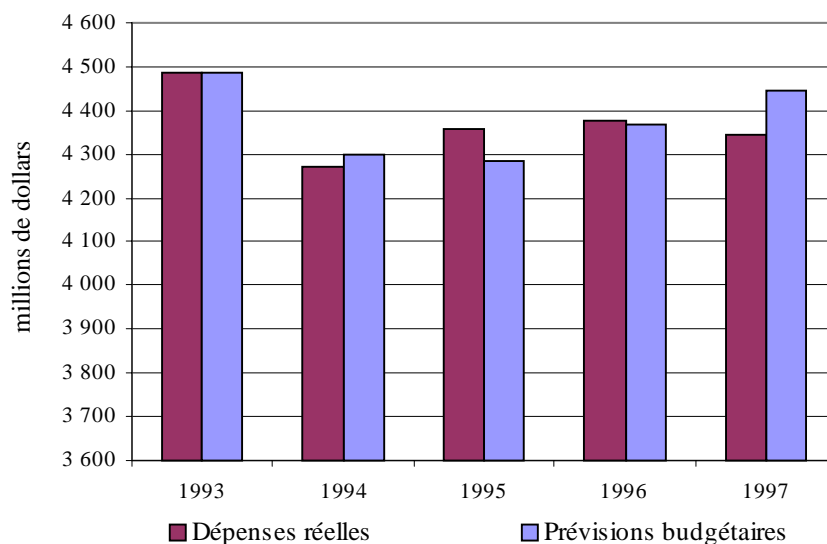
2.173 C'est lorsque la situation en est rendue à un tel point que les gouvernements commencent à avoir moins d'options possibles pour trouver des fonds. Le financement nécessaire aux activités du gouvernement provient en majeure partie de l'une de trois grandes catégories : recettes de provenance fédérale, recettes de provenance provinciale et emprunts. Si le financement fédéral est absent ou incertain et que les recettes de provenance provinciale sont à leur maximum, il reste alors, parmi les quelques options encore possibles (outre la réduction des dépenses), le financement des manques à gagner provinciaux au moyen d'emprunts. Il est important que la province conserve une certaine souplesse afin de ne pas se trouver dans l'obligation de dépendre d'emprunts supplémentaires importants à long terme.

Dépenses

2.174 Dans l'ensemble, les dépenses de 1996-1997 ont diminué de 30 millions de dollars (ou 0,7 %) par rapport à l'exercice précédent. Les dépenses de l'exercice ont également été inférieures de près de 100 millions de dollars aux prévisions budgétaires. La pièce 2.26 ci-dessous montre que la province a dépensé moins que prévu au cours de trois des cinq derniers exercices.

Pièce 2.26

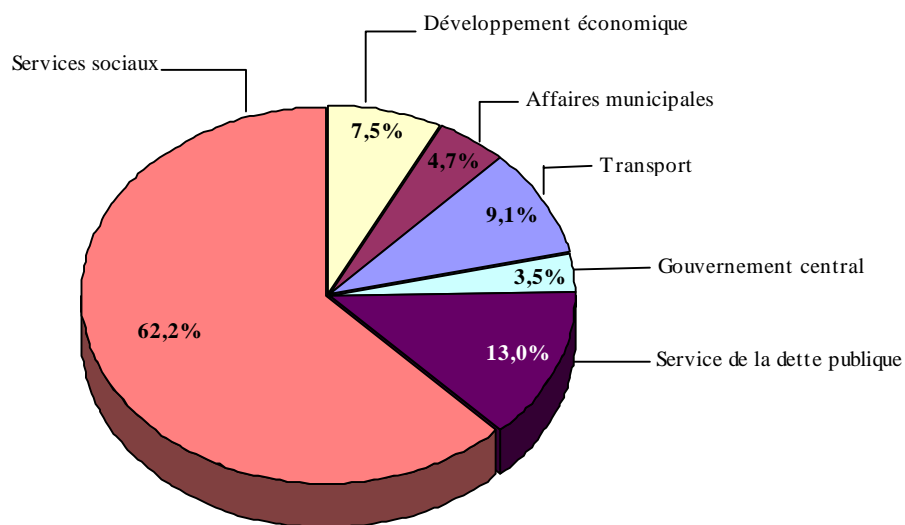
Comparaison des dépenses budgétées et des dépenses réelles par exercice



2.175 Depuis quelques années, le public se préoccupe de ce qu’il perçoit comme une réduction ou une élimination des dépenses affectées aux services sociaux. La pièce 2.27 ci-dessous montre que les dépenses de l’exercice 1996-1997 affectées aux services sociaux ont représenté 62,2 % du total des dépenses, ce qui est en fait une hausse par rapport au niveau de 61,1 % de l’exercice antérieur.

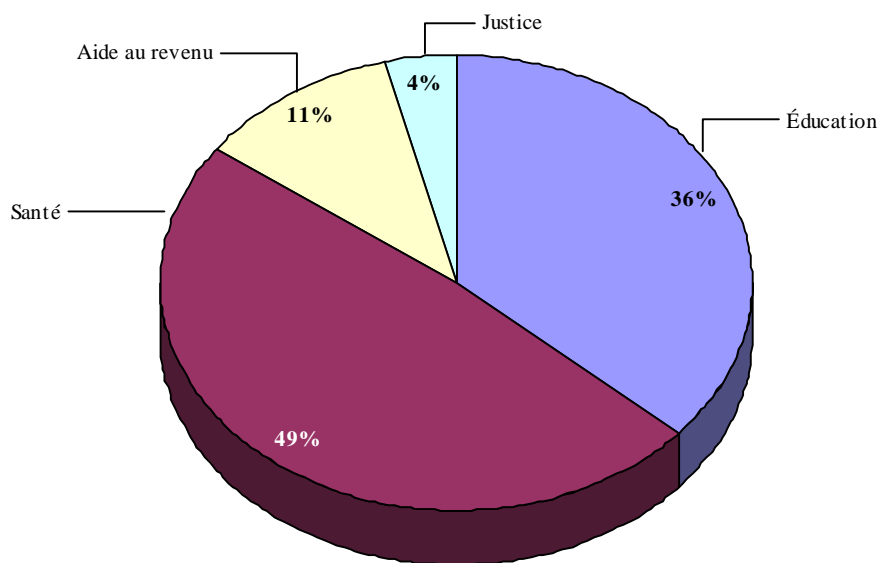
Pièce 2.27

Éléments du total des dépenses



2.176 Voici les dépenses affectées aux services sociaux, ventilées selon les éléments qui les composent : santé, aide au revenu, éducation et justice.

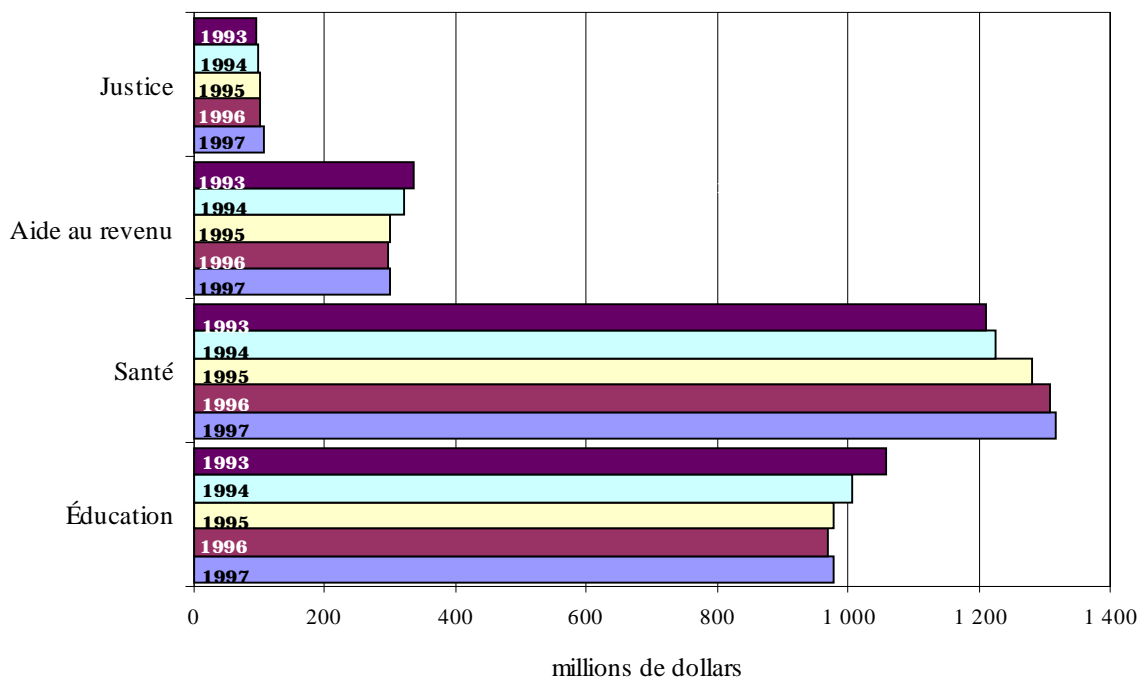
Pièce 2.28
Éléments des dépenses totales
affectées aux services sociaux



2.177 En 1996-1997, le secteur de l'éducation a reçu la hausse la plus importante pour ce qui est des dépenses affectées aux services sociaux. Les dépenses en matière d'éducation ont augmenté de 10 millions de dollars. Comme le montre la pièce 2.29 ci-dessous, c'est la première fois en quatre ans que les dépenses augmentent au chapitre de l'éducation. Des hausses modestes des dépenses dans les secteurs de la justice et de l'aide au revenu ont également eu lieu au cours de l'exercice.

Pièce 2.29

Dépenses affectées aux services sociaux par exercice



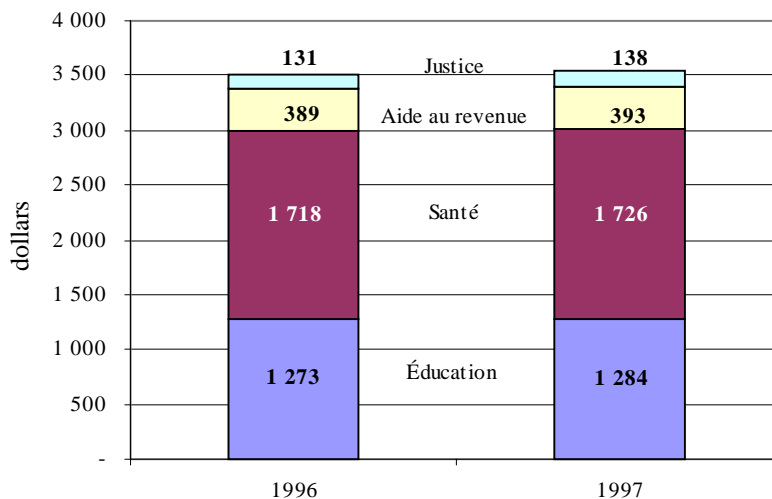
2.178 Les dépenses en matière de santé se sont accrues au cours de chacun des quatre derniers exercices. Il est cependant difficile de déterminer le coût total des soins de santé à l'aide des informations présentées dans les états financiers. Si on suppose que les hôpitaux et les foyers de soins reçoivent la majorité de leur financement du gouvernement provincial, alors tout déficit que ces établissements peuvent enregistrer peut au bout du compte avoir des répercussions sur les dépenses de la province et sur le coût des soins de santé au Nouveau-Brunswick.

2.179 La note 1 des états financiers indique que les corporations hospitalières et les foyers de soins sont comptabilisés dans les états financiers au moyen de la méthode des opérations, ce qui signifie que les recettes et dépenses de ces organisations ne sont pas comprises dans les soldes de la province. Pour améliorer la communication de l'information, on a élargi l'entité comptable provinciale au cours des dernières années afin de fournir plus de détails sur de grandes organisations responsables devant le gouvernement. Cependant, pour obtenir un portrait complet, il se peut que les lecteurs doivent quand même consulter d'autres données financières fournies par les corporations hospitalières et les foyers de soins de la province.

2.180 Il est intéressant de noter que les dépenses totales affectées à l'ensemble des services sociaux représentent environ 3 541 \$ par

personne au Nouveau-Brunswick¹, ce qui est une augmentation par rapport aux dépenses au chapitre des services sociaux de 1996, qui étaient de 3 511 \$ par personne au Nouveau-Brunswick². La pièce 2.30 ventile ces montants en fonction des différents programmes.

Pièce 2.30
Éléments des dépenses affectées
aux services sociaux par habitant,
par exercice



2.181 Les hausses combinées dans les dépenses au chapitre de l'éducation, de la santé, de l'aide au revenu et de la justice sont presque entièrement annulées par des réductions dans les dépenses affectées aux transports et au gouvernement central. Chaque programme a réduit ses dépenses d'environ 13 millions de dollars en 1996-1997.

2.182 Le coût du service de la dette publique a diminué en 1996-1997, passant de 595 millions de dollars en 1995-1996 à 564,4 millions de dollars cette année, soit une diminution de plus de 30 millions de dollars. Cette dépense accapare maintenant 13 % (13,6 % en 1995-1996) de chaque dollar dépensé. C'est le deuxième exercice de suite au cours duquel le service de la dette publique diminue.

2.183 Il semble que le ministre des Finances n'ait pas prévu cette diminution dans son budget principal. En effet, le budget principal prévoit une somme de 596 millions de dollars pour le service de la dette publique, ce qui est grandement supérieur aux résultats réels, soit 564,4 millions de dollars.

Résumé

2.184 La pièce 2.31 examine l'état des recettes et dépenses du point de vue d'un résident du Nouveau-Brunswick.

1. La population au 31 mars 1997, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.
2. La population au 31 mars 1996, selon l'Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick.

Pièce 2.31

Recettes, dépenses et excédent par
personne

	par personne au Nouveau-Brunswick	
	1997	1996
Recettes de provenance fédérale	1 994 \$	2 130 \$
Recettes de provenance provinciale	3 867	3 679
Total des recettes	5 861	5 809
Dépenses pour services sociaux	3 541	3 511
Coût d'emprunt	740	781
Autres dépenses	1 416	1 450
Total des dépenses	5 697	5 742
Excédent	164 \$	67 \$

Chapitre 3

Régimes de retraite

Contenu

Contexte	57
Étendue	58
Résumé des résultats	58
Évaluations actuarielles	59
Observations découlant de nos vérifications des régimes de retraite	65

Régimes de retraite

Contexte

3.1 Le gouvernement du Nouveau-Brunswick parraine plusieurs régimes de retraite pour ses employés et pour les députés. On compte plus de 35 000 cotisants actifs aux régimes et environ 14 500 pensionnés. De plus, au delà de 700 personnes se sont prévaluées de divers programmes de retraite anticipée au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1997.

3.2 Des prestations de retraite sont fournies par 11 régimes de retraite et 1 programme de retraite anticipée/réaménagement des effectifs. Des caisses de retraite existent pour chaque régime, sauf pour les régimes de pension de retraite des députés et le régime de retraite de l'Ombudsman. Toutes les caisses de retraite sont distinctes des finances du gouvernement.

3.3 Tous les régimes de retraite qui détiennent des placements publient annuellement des états financiers vérifiés, sauf le Régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick et le Régime de retraite des salarié(e)s saisonnier(ère)s à temps partiel.

3.4 Les régimes de retraite peuvent être des régimes à prestations déterminées ou à cotisations déterminées. La catégorie dépend des stipulations du régime. Un régime à prestations déterminées précise soit la prestation que recevront les employés, soit la méthode pour établir les prestations. Un régime à cotisations déterminées précise la façon dont les cotisations sont établies. En vertu d'un régime à cotisations déterminées, les cotisations sont attribuées à la personne qui cotise.

3.5 Lorsque le gouvernement du Nouveau-Brunswick verse des prestations en vertu d'un régime à prestations déterminées, il est à risque quant au montant de la prestation que recevra chaque employé. Le risque vient du fait que le montant total de la dette reste incertain tant que toutes les prestations n'ont pas été versées. Tout manque à gagner entre les recettes de la caisse (les montants cotisés à la caisse par les employés et l'employeur et les revenus de placement) et les prestations versées doit être financé par le gouvernement. L'exception est le régime hôpitaux-certains, pour lequel les employés sont responsables du manque à gagner.

3.6 Dans un régime à cotisations déterminées, le gouvernement et les employés versent à la caisse une cotisation d'un montant qui est fonction des services rendus par l'employé. Le gouvernement n'a pas à verser de cotisations additionnelles. Le risque du régime à cotisations déterminées est assumé par l'employé, car le montant de la prestation qui sera payable

à un employé dépendra entièrement du montant accumulé dans le compte de l'employé et des revenus de placement tirés des fonds accumulés.

3.7 Tous les régimes de retraite parrainés par le gouvernement sont à prestations déterminées, sauf le régime des employés à temps partiel et saisonniers.

Étendue

3.8 La Loi sur le vérificateur général précise que le vérificateur général doit vérifier au nom de l'Assemblée législative, de la manière qu'il juge nécessaire, les comptes de la province concernant :

- le Fonds consolidé,
- tous les biens publics,
- tous les fonds en fiducie ou fonds destinés à des fins spéciales.

3.9 La vérification des régimes de retraite nous incombe pour deux raisons.

- Comme nous le mentionnons précédemment dans le rapport, la *Loi sur le vérificateur général* exige que nous examinions les états financiers de la province (le Fonds consolidé) et que nous exprimions une opinion sur la fidélité et la conformité des états aux conventions comptables de la province. Dans la réalisation du travail de vérification qui en découle, nous devons examiner de nombreux aspects des activités des régimes de retraite. Le niveau de détail fourni dans la note 13 afférente aux états financiers vérifiés de la province en est la preuve.
- La province détient les régimes de retraite en fiducie. Or, nous avons déterminé qu'il est nécessaire d'effectuer un travail de vérification sur chacun de ces régimes à titre de fonds en fiducie.

3.10 Nous avons des commentaires et des observations qui découlent de nos responsabilités à titre de vérificateur des états financiers et des régimes de retraite de la province. Le présent chapitre contient nos observations sur l'information relative aux régimes de retraite fournie dans les états financiers de la province et les observations que nous avons adressées au ministère des Finances à la suite de la vérification de régimes de retraite.

Résumé des résultats

3.11 La dette au titre des régimes de retraite aux fins de comptabilité a diminué, passant de 1 645,7 millions de dollars en 1993 à 1 251,8 millions en 1997.

3.12 La dette actuarielle des régimes de retraite du gouvernement provincial a diminué, passant de 1 292,5 millions de dollars en 1993 à 189,7 millions en 1997.

3.13 Au cours des cinq derniers exercices, les charges de retraite enregistrées par le gouvernement provincial ont chuté, passant de 154 millions de dollars à 18,2 millions.

3.14 Le comité des évaluations actuarielles des régimes de retraite du gouvernement provincial a décidé que l'intervalle entre les évaluations actuarielles des régimes de retraite ne dépassera pas trois ans.

3.15 Il se peut que les régimes de retraite ne soient pas conformes à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

3.16 Le ministère a consenti à améliorer ses méthodes de présentation de l'information relative aux frais d'administration des régimes de retraite.

3.17 Le ministère est d'accord pour que des budgets soient préparés pour les coûts d'administration imputés aux régimes de retraite.

3.18 Des améliorations doivent être apportées à la comptabilité des coûts d'administration et à la façon dont ils sont imputés aux régimes de retraite.

Évaluations actuarielles

3.19 L'obligation de la province découlant des régimes de retraite vient de sa promesse d'assurer des prestations de retraite aux employés en retour de leurs services. Le droit à pension des employés est acquis au cours de leur période d'emploi. Lorsque l'actif d'un régime de retraite n'égale pas l'obligation découlant du régime, la différence, calculée au moyen d'une évaluation actuarielle, constitue la dette au titre du régime ou l'excédent de la caisse de retraite.

3.20 L'Institut Canadien des Comptables Agréés définit l'évaluation actuarielle comme suit :

évaluation de la situation financière d'un régime consistant à évaluer l'actif de la caisse et à estimer la valeur actuarielle des prestations à verser en vertu du régime. L'évaluation permet d'établir le montant des cotisations futures de l'employeur, ainsi que les gains réalisés ou les pertes subies depuis la dernière évaluation.

3.21 L'évaluation fournit les informations nécessaires pour déterminer la dette au titre des régimes de retraite ou l'excédent des caisses ainsi que les charges de retraite.

3.22 Les actuaires ont recours à plusieurs sources d'information pour établir une estimation de l'excédent ou de la dette à la date de l'évaluation. Ces sources comprennent notamment les documents antérieurs du

gouvernement relatifs à la paie, les hypothèses du gouvernement qui touchent les recettes et les dépenses futures des caisses ainsi que les informations dont disposent les actuaires, par exemple la durée de vie estimative des cotisants.

3.23 Chaque fois qu'une évaluation est effectuée, une nouvelle estimation de la dette ou de l'excédent du régime est préparée. Il y a un certain nombre d'hypothèses clés qui peuvent donner lieu à des changements importants dans la dette ou l'excédent. Les états financiers de la province énumèrent quatre de ces hypothèses : taux de rendement sur l'actif de la caisse, augmentation annuelle de la rémunération, inflation et taux de relèvement de pension après la retraite. D'autres hypothèses entrent en ligne de compte, par exemple les taux de mortalité, l'âge de la retraite, le pourcentage de participants mariés et les taux de cessation d'emploi.

Comprendre la dette

3.24 Les lecteurs des états financiers ont à composer avec des concepts comptables plutôt complexes pour ce qui est des régimes de retraite. L'un de ces concepts qu'il vaut la peine d'aborder est la différence entre la dette actuarielle et la dette aux fins de comptabilité lorsqu'on parle des régimes de retraite.

3.25 Dans les états financiers, l'accent porte principalement sur la dette aux fins de comptabilité. Toutefois, à titre indicatif pour les lecteurs intéressés aux plans de financement de la dette, notons que les décisions relatives au financement de la dette reposent plutôt sur la dette actuarielle, puisque celle-ci représente le manque à gagner dans la valeur de l'actif des caisses de retraite par rapport aux prestations constituées à un moment précis.

3.26 Les deux chiffres sont fondés sur les résultats des évaluations actuarielles et ils sont interdépendants. Il est toutefois important d'employer chacun dans le contexte approprié. En tant que vérificateurs, nous parlons le plus souvent de la dette aux fins de comptabilité. L'écart de cette dette par rapport à la dette actuarielle représente le délai qui s'écoule avant que la dette aux fins de comptabilité s'ajuste à toute hausse ou baisse dans le montant estimatif de la dette actuarielle.

3.27 Par exemple, si une nouvelle évaluation actuarielle indique que la dette est en fait de seulement la moitié de l'estimation initiale, la dette aux fins actuarielles est immédiatement abaissée au niveau révisé. Par contre, aux fins de comptabilité, un tel traitement est incorrect. Par leur nature, les dettes au titre des régimes de retraite, qui sont des estimations, sont enclines aux redressements à la hausse et à la baisse. C'est la raison pour laquelle les redressements ne sont pas constatés tous en même temps. Ils sont plutôt comptabilisés au cours d'une période raisonnable. Si ce n'était pas le cas, on observerait alors une énorme augmentation ou diminution des dépenses durant l'exercice où est établie la nouvelle estimation de la

dette. Une telle situation pourrait mêler ou induire en erreur les utilisateurs des états financiers.

3.28 En fin de compte, l'application des conventions comptables reconnues aux dettes au titre des régimes de retraite sert à niveler les effets de la constatation des redressements. On tient ainsi compte du fait que les sommes sont des estimations, et non des certitudes.

Changements durant l'exercice

3.29 La dette au titre des régimes de retraite aux fins de comptabilité a diminué, passant de 1 386,4 millions de dollars au début de 1996-1997 à 1 251,8 millions en fin d'exercice.

3.30 Les états financiers de 1997 présente la dette au titre des régimes de retraite aux fins de comptabilité en deux éléments. L'un représente les redressements à prendre en compte dans l'avenir (1 062,1 millions de dollars), et l'autre (189,7 millions de dollars) est l'excédent des prestations constituées au titre des régimes de retraite sur la valeur de l'actif détenu dans les caisses en fin d'exercice (aussi connu sous le nom de dette actuarielle).

Baisse des dettes au titre des régimes de retraite

3.31 Aux fins de comptabilité, les augmentations et les diminutions de la dette au titre des régimes de retraite résultent de l'effet combiné à chaque exercice des charges de retraite et des cotisations des employeurs. Les charges de retraite, qui représentent le coût des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice et tout amortissement de redressements d'exercices antérieurs, font augmenter la dette aux fins de comptabilité. Toute cotisation versée par la province réduit la dette. En 1996-1997, les charges de retraite se sont chiffrées à 18,2 millions de dollars. Les cotisations de l'employeur ont atteint 152,8 millions de dollars, donnant ainsi lieu à une réduction de 134,6 millions de la dette au titre des régimes de retraite aux fins de comptabilité.

3.32 La pièce qui suit montre la dette à la baisse au titre des régimes de retraite qui est inscrite aux fins de comptabilité dans les états financiers de chacun des cinq derniers exercices. Elle montre également les éléments de la dette au titre des régimes de retraite à la fin de chaque exercice. Les chiffres utilisés sont ceux qui ont été publiés antérieurement pour les exercices visés. Ils n'ont pas été retraités pour tenir compte de modifications subséquentes découlant de nouvelles évaluations ou de changements de conventions comptables.

Pièce 3.1

Éléments de la dette au titre des régimes de retraite
(en millions de dollars)

	1997	1996	1995	1994	1993
Estimations des prestations constituées	4 918,7	4 679,7	4 374,3	4 339,0	4 137,3
Moins : valeur de l'actif	(4 729,0)	(4 257,0)	(3 701,5)	(3 403,1)	(2 844,8)
Dette actuarielle	189,7	422,7	672,8	935,9	1 292,5
Plus : redressements non amortis	1 062,1	963,7	794,9	650,2	353,2
Dette au titre des régimes de retraite	1 251,8	1 386,4	1 467,7	1 586,1	1 645,7

3.33 Aux fins de comptabilité, la dette au titre des régimes de retraite a connu une baisse constante, passant de 1 645,7 millions de dollars en 1993 à 1 251,8 millions en 1997. Au cours de cette période, la valeur de l'actif a augmenté de 66,2 %, tandis que l'estimation des prestations constituées s'est accru de 18,9 % seulement.

3.34 Les cotisations excédentaires que la province a continué de verser aux régimes de retraite des services publics et des enseignants ont accéléré l'accroissement de la valeur de l'actif.

3.35 La modification des hypothèses actuarielles sur lesquelles reposaient les évaluations actuarielles antérieures a donné lieu à une réduction dans les charges de retraite comptabilisées actuelles et futures. Les redressements de l'estimation des prestations constituées sont amortis sur des périodes allant jusqu'à 21 ans. Même si les redressements sont amortis chaque année, le niveau du solde non amorti (soit le montant à amortir dans des exercices ultérieurs) s'est accru pour chacun des cinq derniers exercices. Le solde est passé d'un montant nul en 1992 à 1 062,1 millions de dollars à la fin de 1996-1997. La pièce qui suit montre la croissance du solde.

Pièce 3.2

Redressements non amortis
(en millions de dollars)

	1997	1996	1995	1994	1993
Solde d'ouverture	963,7	794,9	650,2	353,2	-
Redressements pour l'exercice					
Modifications aux régimes	-	(30,5)	(13,9)	-	-
Gains actuariels	172,4	274,1	-	258,3	377,8
Hypothèses actuarielles	4,0	-	215,6	85,7	-
Moins : amortissement pour l'exercice	(78,0)	(74,8)	(57,0)	(47,0)	(24,6)
Changements pour l'exercice	98,4	168,8	144,7	297,0	353,2
Solde de fermeture	1 062,1	963,7	794,9	650,2	353,2

3.36 L'amortissement annuel est passé de 24,6 millions de dollars en 1993 à 78,0 millions en 1997. La cause de cette augmentation est clairement illustrée par les redressements de chaque exercice.

3.37 La majorité des redressements s'explique par des gains actuariels. Des pertes ou des gains actuariels se produisent lorsque le rendement prévu et les résultats réels diffèrent. Comme on le voit par les gains actuariels illustrés à la pièce 3.2, les résultats récents ont été beaucoup plus favorables que ne l'avaient laissé entrevoir les hypothèses actuarielles. L'autre composante majeure des redressements est l'effet des modifications des hypothèses actuarielles par rapport aux hypothèses des périodes antérieures.

Diminution des charges de retraite

3.38 Les changements dans la dette actuarielle au titre des régimes de retraite sont, en fin de compte, reflétés dans les charges de retraite par le biais de l'amortissement des redressements. La pièce qui suit montre les charges de retraite des cinq derniers exercices. Les montants de 1993 et de 1994 ont été retraités pour être adaptés au mode de présentation des montants de 1995 à 1997.

Pièce 3.3
Charges de retraite
(en millions de dollars)

	1997	1996	1995	1994	1993
Part de l'employeur aux prestations acquises	78,7	82,2	57,8	66,8	85,3
Plus : coût des intérêts au titre des régimes	25,3	41,0	45,6	73,8	100,0
Moins : amortissement des redressements	(78,0)	(74,8)	(57,0)	(47,0)	(24,6)
Moins : paiements spéciaux des organismes de la Couronne	(7,8)	(7,5)	(7,3)	(7,1)	(6,7)
Charges de retraite	18,2	40,9	39,1	86,5	154,0

3.39 La pièce qui précède affiche les éléments des charges de retraite comptabilisés dans les états financiers de la province. Il s'agit du coût que doit assumer l'employeur pour l'exercice, établi à partir des hypothèses actuarielles, des intérêts des montants non provisionnés, de l'amortissement des redressements et d'une réduction des paiements spéciaux versés par certains organismes de la Couronne.

3.40 On constate que les quatre derniers exercices ont enregistré des redressements d'amortissement importants. Des diminutions spectaculaires des charges de retraite ont eu lieu durant cette période; elles sont passées de 154 millions de dollars en 1993 à 18,2 millions en 1997.

3.41 Les charges de retraite ont diminué de 22,7 millions de dollars par rapport à l'année dernière. La diminution est surtout attribuable à une baisse de 13,6 millions de dollars des charges du régime des enseignants et à une baisse de 7,5 millions de dollars des charges du programme de retraite anticipée.

**Fréquence des futures
évaluations actuarielles**

3.42 L'Institut Canadien des Comptables Agréés recommande que l'évaluation actuarielle des obligations découlant des régimes de retraite aux fins de comptabilité soit effectuée au moins une fois tous les trois ans.

3.43 L'année dernière, on nous avait informés que le comité des évaluations actuarielles des régimes de retraite, composé de hauts fonctionnaires, se penchait sur la question. Depuis, nous avons appris que le comité a adopté une motion voulant que l'intervalle entre les évaluations actuarielles ne dépasse pas trois ans.

3.44 Les responsables du ministère des Finances ont informé notre bureau qu'une évaluation actuarielle complète sera bientôt réalisée pour chacun des fonds suivants :

- Régime de pension de retraite dans les services publics
- Régime de pension de retraite des enseignants

- Régime de retraite des employés des hôpitaux du Nouveau-Brunswick inscrits au Syndicat canadien de la fonction publique
- Régime de pension des manœuvres et hommes de métier et de service des districts scolaires du Nouveau-Brunswick
- Régime de pension des secrétaires et employés de bureau des districts scolaires du Nouveau-Brunswick
- Régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick

Communication de l'information relative aux excédents et aux dettes dans les états financiers de la province

3.45 Dans les états financiers de la province, la dette actuarielle totale au titre des régimes de retraite se chiffre à 189,7 millions de dollars. Ce solde représente un montant net constitué des excédents et des déficits actuariels. Trois régimes et le programme de retraite anticipée/réaménagement des effectifs ont une dette accumulée de 307,2 millions de dollars au titre des régimes de retraite. Les cinq autres régimes affichent un excédent accumulé de 117,5 millions de dollars.

3.46 Il n'existe actuellement aucune norme de l'ICCA qui traite expressément du calcul net des excédents et des déficits. Une récente proposition de l'ICCA dispose que « à moins qu'il ne soit établi clairement que l'entité a le droit d'utiliser l'actif de la caisse d'un régime pour servir les prestations accordées en vertu d'un autre régime, un passif qu'elle est tenue de constater au titre d'un régime ne peut être diminué ou éliminé du fait que, dans un autre régime, la valeur de l'actif dépasse la valeur du passif au titre des prestations constituées. »

Observations découlant de nos vérifications des régimes de retraite

Achat d'années de service antérieures

3.47 Au cours de l'exercice 1996-1997, un certain nombre de questions ont été portées à l'attention du ministère des Finances. Ces questions découlaient de la réalisation des vérifications de régimes de retraite ayant trait à l'exercice de la province terminé le 31 mars 1996.

3.48 L'administrateur local conserve les livres des opérations relatives à l'achat de services passés. Nous avons contrôlé par sondages six clients qui ont acheté des années de service antérieures; dans trois cas, l'achat de service a été effectué directement par l'entremise de l'administrateur, et dans les trois autres, par des retenues sur le salaire.

3.49 Dans un cas, nous avons constaté l'emploi du mauvais chiffre salarial historique, ce qui a donné lieu à un calcul incorrect.

3.50 Dans un cas, nous avons constaté que le dossier ne contenait pas de chiffre salarial pour justifier le calcul des cotisations.

3.51 Dans les trois cas de retenues sur le salaire, les dossiers ne contenaient pas la preuve d'une demande dûment approuvée.

Recommandation

3.52 Le ministère devrait mettre en vigueur des procédures pour s'assurer que l'administrateur conserve des preuves de vérification

suffisantes et pertinentes à l'appui du calcul des coûts d'achat de services passés.**Réponse du ministère**

3.53 *Les deux régimes dont s'occupe l'administrateur seront rapatriés à la Direction des avantages sociaux des employés des services publics en 1998. La direction sera alors en mesure d'administrer ces deux régimes selon les procédures déjà en place pour les autres régimes. [Traduction.]*

Conformité à la Loi de l'impôt sur le revenu

3.54 Le Conseil de gestion a approuvé des modifications aux régimes de retraite suivants :

- Régime de retraite des employés des hôpitaux du Nouveau-Brunswick inscrits au SCFP;
- Régime de pension du personnel cadre des districts scolaires du Nouveau-Brunswick;
- Régime de pension des manœuvres et hommes de métier et de service des districts scolaires du Nouveau-Brunswick;
- Régime de pension des secrétaires et employés de bureau des districts scolaires du Nouveau-Brunswick.

3.55 Les modifications étaient soumises à l'approbation des comités des régimes de retraite ou à la négociation collective. Les modifications visaient à assurer la conformité des régimes à la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les modifications apportées aux régimes couvrent les principaux éléments suivants :

- pension maximale pour les services ouvrant droit à pension après 1991;
- cotisation maximale des employés;
- périodes de salaire réduit et absences temporaires;
- cotisations de l'employeur permises;
- accords réciproques de transfert;
- prestations de retraite anticipée non réduites;
- prépondérance de la Loi de l'impôt sur le revenu.

3.56 Nous nous demandons si les régimes sont conformes à tous égards à la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Selon la documentation que nous a fournie le ministère, le défaut de se conformer à la *Loi de l'impôt sur le revenu* pourrait entraîner la révocation de l'enregistrement fédéral des régimes de retraite non conformes.

3.57 Au cours de notre vérification, nous n'avons pas réussi à obtenir les documents les plus récents de tous les régimes de retraite et nous n'avons donc pas pu nous assurer que les changements nécessaires avaient été apportés aux documents des régimes.

Recommandations

3.58 **Le ministère devrait examiner les régimes de retraite pour s'assurer que tous les documents des régimes sont conformes à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.**

3.59 Le ministère devrait s'assurer que l'administration des régimes de retraite est effectuée conformément à la Loi de l'impôt sur le revenu.

Réponse du ministère

3.60 *Les documents des régimes font actuellement l'objet d'une révision pour tenir compte de nombreux changements, y compris les changements découlant de la Loi de l'impôt sur le revenu. Les régimes non créés en vertu d'une loi seront mis à jour d'ici décembre 1997, une fois l'approbation du comité des régimes de retraite obtenue. Les régimes créés en vertu d'une loi seront modifiés en fonction du calendrier de l'Assemblée législative.* [Traduction.]

Remboursements

Intérêts sur les remboursements – Régime de pension de retraite dans les services publics et Régime de pension de retraite des enseignants

3.61 Les résultats des contrôles par sondages ont révélé que, à la suite d'une erreur dans la logique de programme, les intérêts de certaines personnes recevant des remboursements des régimes de retraite des services publics et des enseignants avaient été sous-évalués.

3.62 Nous avons averti la Direction des avantages sociaux de l'erreur. D'après ce que nous comprenons, la direction a, depuis, identifié les personnes touchées et rectifié le problème. Nous n'avons effectué aucun autre travail visant à identifier les cotisants concernés ni à vérifier si l'erreur dans la logique de programme avait été corrigée.

Recommandation

3.63 Il faudrait mettre en place des procédures qui empêchent la mise à jour des systèmes avant que ces mises à jour ne soient dûment éprouvées.

Réponse du ministère

3.64 *Comme il est noté dans votre lettre, la Direction des avantages sociaux des employés des services publics a rectifié l'erreur dans la logique de programme qui faisait que les intérêts de certaines personnes recevant des remboursements des régimes de retraite des services publics et des enseignants étaient sous-évalués. En plus d'avoir rectifié la situation, la direction a pris des mesures pour prévenir la reproduction d'une telle erreur dans l'avenir, y compris l'achat d'un nouveau logiciel qui améliorera la capacité de faire des essais sur la logique de programme. Entre-temps, nous ferons preuve de diligence raisonnable.* [Traduction.]

Suivi des observations de l'année dernière

3.65 Nous signalons l'année dernière un certain nombre d'erreurs observées dans les remboursements contrôlés par sondages sur les régimes de retraite des services publics, des enseignants et des juges. Nous avons le plaisir de signaler que nous n'avons découvert aucune erreur du même genre dans le contrôle par sondages que nous avons effectué cette année pour tous les régimes.

Frais d'administration

3.66 La pièce 3.4 qui suit résume l'information communiquée sur les frais dans les états financiers des régimes de retraite. Aux fins de la présente section, ces frais sont regroupés dans une catégorie intitulée frais d'administration.

Pièce 3.4

Information communiquée dans les états financiers des régimes de retraite

Frais des régimes de retraite

Exercices terminés les 31 décembre

1995 et 31 mars 1996

(en milliers de dollars)

	Services publics	Enseignants	Juges	Hôpitaux SCFP	Écoles- cadres	Écoles- manœuvres	Écoles- secrétaires	Total
Frais d'administration généraux	2 022,5	1 278,1	-	555,7	21,7	166,8	51,4	4 096,2
Frais de garde				80,8				80,8
Frais de mesure du rendement				14,0				14,0
Frais de gestion des placements				280,9				280,9
Frais de gestion des placements et de garde					45,1	217,6	48,7	311,4
Total	2 022,5	1 278,1	-	931,4	66,8	384,4	100,1	4 783,3

Présentation de l'information dans les états financiers

3.67 Les frais d'administration sont inscrits de différentes façons dans les états financiers des régimes de retraite. Par exemple, l'état du Régime de pension de retraite dans les services publics comprend la présentation sur une seule ligne de tous les frais d'administration, lesquels comprennent des frais de garde, de mesure du rendement et de gestion des placements ainsi qu'une imputation de frais de la Direction des avantages sociaux, de frais du Système d'administration des pensions et des régimes d'assurance (SAPRA) et de frais du ministère des Finances (maintenant la Société de gestion de placements du Nouveau-Brunswick).

3.68 Par contre, le Régime de pension des employés des hôpitaux du Nouveau-Brunswick inscrits au SCFP présente de façon distincte dans ses états financiers les frais de garde, les frais de mesure du rendement, les frais de gestion des placements et autres frais administratifs.

3.69 La pièce 3.4 montre le manque de cohérence dans la présentation de frais de nature semblable.

3.70 L'ICCA propose que la présentation des détails des frais d'administration montre les honoraires des actuaires, les honoraires des administrateurs, les frais de garde et les frais de gestion des placements.

Recommandation

3.71 Le ministère devrait examiner les méthodes de présentation des frais d'administration. À notre avis, les frais devraient être présentés selon les principales catégories de dépenses et de façon uniforme pour tous les régimes.

Réponse du ministère	3.72 <i>Comme le propose l'ICCA, les états présenteront plus en détail les frais d'administration. La présentation sera uniforme pour tous les états financiers des régimes. [Traduction.]</i>
Facturation des coûts de fonctionnement de la Direction des avantages sociaux des employés des services publics	<p>3.73 Les dépenses de la Direction des avantages sociaux des employés des services publics ne sont pas toutes recouvrables auprès des régimes de retraite. Certaines dépenses, en raison de leur nature, ne sont que partiellement recouvrables. Par exemple, le traitement du directeur et de certains gestionnaires de la direction est recouvrable aux deux tiers auprès des régimes de retraite, alors que l'autre tiers est absorbé par la direction.</p> <p>3.74 Nous croyons comprendre que cet arrangement est en place depuis un certain nombre d'années. Durant cette période, la Direction des avantages sociaux a connu des changements. Nous avons appris que la direction est en voie de réviser les imputations à la lumière des changements. Nous sommes d'avis qu'un tel examen est très opportun.</p>
Recommandation	3.75 Le ministère devrait effectuer un examen des frais imputés aux régimes de retraite afin de s'assurer que les coûts facturés sont raisonnables par rapport aux services qui sont fournis.
Réponse du ministère	<p>3.76 <i>La Direction des avantages sociaux des employés des services publics est en voie de réviser l'imputation des frais aux caisses de retraite dans le but de mettre en œuvre un mécanisme plus structuré de facturation interne. [Traduction.]</i></p> <p>3.77 Les frais de la Direction des avantages sociaux et les frais relatifs au système informatique SAPRA sont imputés aux régimes en fonction du nombre total de cotisants et de pensionnés. Pour les régimes dont l'exercice s'est terminé le 31 mars 1996, l'imputation était fondée sur les données au 31 mars 1994, tandis que, pour les régimes dont l'exercice s'est terminé le 31 décembre 1995, l'imputation était fondée sur les données au 31 décembre 1993.</p>
Recommandation	3.78 Le ministère devrait utiliser des informations à jour et exactes pour fonder l'imputation des frais aux régimes de retraite.
Réponse du ministère	3.79 <i>Les taux appliqués seront fondés sur le nombre de cotisants et de pensionnés dans chaque régime au début de notre exercice. Nous procédons actuellement à l'amélioration de notre système informatique afin que l'information fournie soit aussi exacte et opportune que possible. [Traduction.]</i>
Frais d'administration – obligation redditionnelle	3.80 L'obligation redditionnelle désigne l'obligation de rendre des comptes quant à l'autorité et la responsabilité qui ont été conférées. L'obligation redditionnelle comporte deux principales fonctions, à savoir la gérance financière et le rapport sur le rendement. Un volet important de la fonction de gérance financière est la surveillance des dépenses.

3.81 L'une des méthodes de surveillance des dépenses consiste à comparer les prévisions budgétaires aux dépenses réelles. À l'heure actuelle, la surveillance des dépenses d'administration est faible. Cette faiblesse est surtout attribuable au fait qu'aucun budget n'est dressé pour montrer les dépenses d'administration prévues pour chaque régime de retraite. Le fait que le système financier ne fournit pas les types de frais d'administration engagés aggrave la situation.

Recommandation

3.82 Il y aurait lieu de préparer un budget pour les coûts d'administration imputés à chaque régime de retraite. Le ministère devrait être disposé à expliquer les écarts entre les frais prévus et les frais réellement imputés aux régimes.

Réponse du ministère

3.83 *La Direction des avantages sociaux mettra en œuvre un système de budgétisation globale par régime de retraite pour l'exercice 1998-1999. Les budgets seront soumis aux comités des régimes de retraite respectifs. Nous proposons également de faire rapport aux comités sur les frais réels par rapport aux frais prévus. [Traduction.]*

Livres comptables des frais d'administration

3.84 Il est normal pour la Direction des avantages sociaux d'engager des dépenses pour le compte des régimes de retraite. Les dépenses sont d'abord assumées par la direction, puis imputées aux différents régimes de retraite. Ainsi, dans le cas des dépenses non liées à la rémunération, le personnel de la Direction des avantages sociaux attribue un code à chaque dépense, et le personnel de la comptabilité calcule les frais à imputer à chaque régime de retraite. Des discussions tenues avec les deux parties révèlent que cette méthode de codage et de calcul exige beaucoup de temps et d'effort.

3.85 Sur le plan de la vérification, un tel système pose un défi, car il est extrêmement difficile de déterminer si toutes les dépenses inscrites à l'origine à titre de dépenses de la Direction des avantages sociaux ont été imputées aux régimes de retraite. Le problème est d'autant plus aigu que les régimes de retraite ont comme fin d'exercice soit le 31 décembre, soit le 31 mars.

Recommandation

3.86 Le ministère devrait effectuer un rapprochement entre les dépenses brutes de la Direction des avantages sociaux et les montants imputés aux régimes de retraite au 31 décembre et au 31 mars afin de s'assurer que les états financiers des régimes représentent fidèlement les dépenses.

Réponse du ministère

3.87 *La Direction des avantages sociaux informera les parties concernées des codes à attribuer pour parvenir à la communication d'informations exactes de manière plus efficace. Il est difficile d'effectuer un rapprochement entre les dépenses brutes de la Direction des avantages sociaux et les montants imputés aux régimes de retraite en raison des deux fins d'exercice différentes. Cependant, on tentera d'effectuer un rapprochement pour 1997-1998. [Traduction.]*

Résultats du contrôle par sondages des frais d'administration

3.88 La vérification des frais d'administration a révélé un certain nombre d'erreurs dans les régimes de retraite des services publics et des enseignants. Des redressements ont été apportés aux états financiers, soit 142 000 \$ environ (sous-évaluation nette de 14 600 \$) pour le Régime de pension de retraite dans les services publics et 199 800 \$ (sous-évaluation nette de 199 800 \$) pour le Régime de pension de retraite des enseignants.

3.89 Plusieurs raisons expliquent les erreurs :

- Des frais ont été attribués au mauvais exercice. Les frais liés à l'organisme de service spécial, qui est par la suite devenu la Société de gestion de placements du Nouveau-Brunswick, n'avaient pas tous été accumulés au 31 mars 1996, ce qui a donné lieu à une sous-évaluation d'environ 26 900 \$ pour le régime des services publics et de 28 300 \$ pour le régime des enseignants.
- Les traitements du personnel muté à l'organisme de service spécial pour la période allant du 1er avril 1995 au 31 juillet 1995 n'ont pas été imputés aux régimes, ce qui a donné lieu à une sous-évaluation d'environ 51 400 \$ pour le régime des services publics et de 39 500 \$ pour le régime des enseignants.
- Les dépenses liées au SAPRA pour le mois de février 1996 n'ont pas été inscrites au régime des enseignants, ce qui a donné lieu à une sous-évaluation de 68 300 \$.
- Des frais ont été imputés au mauvais régime. Une erreur de surévaluation d'environ 63 700 \$ s'est produite en raison de l'imputation au régime des services publics de frais qui appartenaient au régime des enseignants.

Recommandation

3.90 Le ministère devrait prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les coûts d'administration sont attribués au bon exercice et correctement imputés aux régimes de retraite.

Réponse du ministère

3.91 *Un certain nombre des erreurs observées avaient trait aux dépenses de l'OSS durant 1995-1996. Le transfert de l'actif des régimes de retraite des services publics et des enseignants à la Société de gestion de placements du Nouveau-Brunswick est terminé, et de telles erreurs ne se produiront plus. Il a été pris bonne note des autres erreurs relevées, et des mesures ont été prises pour faire en sorte que les coûts d'administration soient correctement comptabilisés. [Traduction.]*

Entente relative aux frais de garde

3.92 Tous les mois, le dépositaire du Régime de pension des secrétaires et employés de bureau facture des frais de garde au régime. Le ministère n'a pu nous fournir une copie signée de l'entente conclue avec le dépositaire au sujet des frais. Le ministère ne reçoit pas de facture ni de détails concernant les frais facturés au régime.

Recommandation

3.93 Le ministère devrait signer une entente avec le dépositaire au sujet des frais de garde. Le ministère devrait demander que les pièces

justificatives lui soient remises avec les factures détaillant les frais mensuels.

Réponse du ministère

3.94 *Une nouvelle entente et un barème de frais sont en voie d'être négociés avec le dépositaire du Régime de pension des secrétaires et employés de bureau. Entre-temps, la caisse est facturée sur la base du barème de frais du Régime de retraite des employés des hôpitaux du Nouveau-Brunswick inscrits au SCFP, avec l'accord du dépositaire et du ministère des Finances.*

3.95 *Pour 1997, les responsabilités en matière de facturation des frais de garde seront transférées du bureau du Nouveau-Brunswick à un bureau à l'extérieur de la province. Le dépositaire établira une facture trimestrielle fondée sur le travail réel et fournira de meilleures pièces justificatives à l'intention du ministère et aux fins de la vérification.*
[Traduction.]

Chapitre 4

Vérification des organismes de la Couronne

Contenu

Contexte	75
Étendue	76
Résumé des résultats	76
Algonquin Properties Limited	77
Société de Kings Landing	79
Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick	80

Vérification des organismes de la Couronne

Contexte

4.1 Nous vérifions les sociétés de la Couronne, conseils, commissions et autres organismes énumérés ci-dessous. Nous prévoyons que, au moment de la parution du présent rapport, nous aurons rendu publics les états financiers vérifiés de ces organismes pour l'exercice visé par le rapport.

4.2 Organismes compris dans les comptes publics :

- Algonquin Properties Limited
- Commission de l'assurance-récolte du Nouveau-Brunswick
- Commission des loteries du Nouveau-Brunswick
- Conseil consultatif sur la condition de la femme
- Conseil de la jeunesse du Nouveau-Brunswick
- Conseil de la recherche et de la productivité du Nouveau-Brunswick
- Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées
- Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick
- Gestion provinciale Ltée
- NB Agriexport Inc.
- Société d'aménagement régional
- Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick
- Société de Kings Landing

4.3 Autres organismes :

- Fonds d'aide juridique
- Institut féminin du Nouveau-Brunswick
- Le Centre communautaire Sainte-Anne

4.4 Nous avons également été nommés vérificateurs de la Société de voirie du Nouveau-Brunswick, établie en application de la *Loi sur la Société de voirie du Nouveau-Brunswick*, qui a obtenu la sanction royale le 29 mars 1995. Aucune activité n'avait eu lieu à la société au 31 mars 1997.

4.5 Nous signalions l'année dernière que le conseil d'administration de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick nous avait nommés vérificateurs de la société pour les exercices terminés les 31 mars 1996 et 1997. La société a été mise sur pied le 11 mars 1996 pour agir à titre de fiduciaire des principales caisses de retraite du gouvernement provincial et pour fournir des services de conseils en placement pour les fonds d'amortissement du gouvernement provincial.

4.6 Vers la fin de 1996, la société a lancé une demande de propositions pour obtenir des services de vérification à compter de l'exercice se terminant le 31 mars 1998. KPMG est le soumissionnaire retenu. Dans nos discussions avec la société après la nomination de KPMG, nous avons reconnu qu'il serait plus efficace pour KPMG d'effectuer la vérification de la société pour les exercices terminés les 31 mars 1996 et 1997. En conséquence, le conseil d'administration de la société a annulé notre nomination et nommé KPMG à notre place. En vertu des dispositions de la *Loi sur le vérificateur général*, nous avons pleinement accès aux documents de travail des vérificateurs de la société et nous pouvons effectuer tout travail additionnel à la société si nous considérons qu'il est nécessaire de le faire. Nous travaillerons en étroite collaboration avec les vérificateurs de la société pour nous assurer que le travail de nos deux bureaux ne se chevauche pas et qu'il n'y a aucune lacune dans l'étendue de la vérification.

4.7 NB Agriexport Inc. a été mis sur pied le 23 mai 1996. L'organisme est la propriété exclusive du gouvernement provincial. Il a pour mandat de regrouper les efforts du ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural en matière de développement des marchés mondiaux ainsi que d'aider les exportateurs à accéder aux marchés mondiaux et à gérer les risques de la commercialisation internationale.

Étendue

4.8 Le but de notre travail dans les organismes de la Couronne est habituellement de nous permettre d'exprimer une opinion sur les états financiers de ces organismes. Au cours de notre travail, il se peut que nous constatons la présence d'erreurs dans les documents comptables ou des faiblesses dans les contrôles comptables. Nous portons de tels points à l'attention de l'organisme et nous formulons des recommandations visant à améliorer la situation. Dans la majorité des cas, nous considérons qu'il n'y a pas lieu d'informer les députés des points soulevés, de sorte que nous n'en faisons pas mention dans le présent rapport.

Résumé des résultats

4.9 Nous ne sommes plus les vérificateurs de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick.

4.10 Le conseil d'administration d'Algonquin Properties Limited devrait approuver toute modification de la rémunération du directeur général de l'hôtel Algonquin avant sa mise en vigueur. Le conseil devrait également approuver les projets d'immobilisations entrepris à l'hôtel.

Algonquin Properties Limited**Conformité au contrat de gérance**

4.11 Des faiblesses dans les contrôles internes ont été observées à Kings Landing.

4.12 Le conseil d'administration de la Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick prend des mesures pour mieux définir son rôle dans la gouverne de la société.

4.13 Nous avons noté que les modifications apportées en 1996 à la rémunération du directeur général de l'hôtel n'avaient pas été présentées au conseil d'administration d'Algonquin Properties Limited pour obtenir l'approbation *écrite* de ce dernier *avant* leur mise en vigueur. Nous n'avons trouvé aucune preuve écrite de leur présentation au conseil, ni de l'approbation subséquente du conseil. Or, le contrat de gérance avec Hôtels et Villégiatures Canadien Pacifique en vigueur au moment des modifications exigeait cette approbation écrite préalable. C'est la troisième fois depuis 1994 que nous observons et signalons une telle situation.

4.14 Nous estimons que cet important contrôle assure de la part d'Hôtels et Villégiatures Canadien Pacifique une certaine reddition de comptes envers le conseil d'administration d'Algonquin Properties Limited et qu'il devrait figurer dans les contrats futurs, ce que nous avons recommandé dans notre rapport de 1995.

4.15 En janvier 1997, Algonquin Properties Limited a conclu avec Hôtels et Villégiatures Canadien Pacifique un nouveau contrat de gérance qui expirera en 2002. La nouvelle entente précise que la rémunération du directeur général doit être approuvée par Algonquin Properties Limited. Toutefois, on a éliminé l'obligation d'une approbation *écrite*, tout comme l'obligation d'approuver la rémunération *avant sa mise en vigueur*.

4.16 Nous avons formulé les recommandations suivantes :

- **Algonquin Properties Limited devrait voir à la mise en place d'un mécanisme officiel lui permettant d'obtenir régulièrement des renseignements à jour d'Hôtels et Villégiatures Canadien Pacifique au sujet de la rémunération du directeur général de l'hôtel.**
- **Le personnel d'Algonquin Properties Limited devrait documenter de façon suffisante toute modalité mise en place pour réviser la rémunération du directeur général. Le procès-verbal de la réunion durant laquelle le sujet est discuté devrait confirmer l'approbation du conseil.**
- **Le personnel d'Algonquin Properties Limited devrait examiner régulièrement le contrat de gérance. Il devrait également examiner les opérations financières de l'hôtel pour s'assurer que si l'hôtel observe les contrôles mis en place par le contrat de gérance.**

4.17 Algonquin Properties Limited a répondu ce qui suit :

L'examen des procès-verbaux nous permet de corroborer vos constatations relatives à l'approbation du traitement du directeur général de l'hôtel. Le conseil a approuvé rétroactivement à son assemblée annuelle de juin la hausse du 1^{er} janvier 1997. Hôtels et Villégiatures Canadien Pacifique a été mise au fait de cette préoccupation et a déclaré que toute révision proposée serait transmise au conseil pour fins d'examen à l'automne de chaque année. La situation sera suivie de près pour vérifier la conformité. [Traduction.]

Traitement incorrect des retenues sur les projets d'immobilisations

4.18 Il s'est produit un cas où la retenue de garantie a été déduite d'un paiement versé à un entrepreneur et incorrectement consignée dans les livres d'Algonquin Properties Limited. Dans un autre cas, une retenue de garantie, qui aurait dû être déduite, ne l'a pas été.

4.19 **Nous avons recommandé que le personnel s'assure que les retenues de garantie soient correctement déduites des paiements et correctement consignées dans les livres d'Algonquin Properties Limited.**

4.20 Voici la réponse de la société :

Les administrateurs d'Algonquin Properties Limited et le personnel des services de construction du ministère de l'Approvisionnement et des Services ont examiné le seul cas où une retenue de garantie n'a pas été faite correctement. Il s'agit d'une infraction à la politique et à la pratique usuelles qui a été commise par inadvertance et qui n'a pu être expliquée. Nous tenterons de nous assurer que toutes les retenues soient faites correctement à l'avenir. [Traduction.]

Projet d'immobilisations non approuvé

4.21 Dans l'examen que nous avons fait de la documentation budgétaire mise à notre disposition, nous avons observé un cas où un projet d'immobilisations demandé par l'hôtel n'avait pas reçu l'approbation écrite du conseil d'administration d'Algonquin Properties Limited.

4.22 Les livres de la société montrent l'annulation d'un projet d'immobilisations, d'abord approuvé, d'une valeur de 15 000 \$. Toutefois, des dépenses ont été faites subséquemment (jusqu'à concurrence de la limite fixée pour le projet annulé) en rapport avec un projet que le conseil d'administration avait retardé en attendant de recevoir une « analyse de recouvrement ». Le personnel nous a informés qu'il y avait eu approbation verbale de cette « compensation » entre l'ancien directeur général d'Algonquin Properties Limited et le directeur général de l'hôtel. Nous n'avons pu trouver aucune preuve écrite de

l'approbation du conseil ni de la réception d'une « analyse de recouvrement ».

4.23 Lorsque des décaissements sont effectués sans approbation officielle, le risque que soient entrepris des projets inopportuns s'accroît. Le risque que les intentions du conseil ne soient pas respectées aussi s'accroît. Le fait qu'on ait demandé de pousser l'analyse mais que les résultats de celle-ci n'aient pas été reçus avant le décaissement accroît le risque d'une utilisation moins efficiente de ces fonds.

4.24 **Nous avons recommandé que l'approbation par le conseil, ou son représentant, de chaque projet d'immobilisations soit officiellement documentée par écrit. Les frais payés ou remboursés devraient être examinés pour vérifier leur approbation par le conseil.**

4.25 La société a répondu ce qui suit :

L'historique de tous les projets d'immobilisations a été revu, et nous reconnaissons en effet que l'ancien processus d'approbation était assez difficile à retracer. Le conseil a examiné et approuvé le budget d'immobilisations global de l'exercice en cours. Comme tous les projets d'immobilisations sont financés par les administrateurs du siège social d'Algonquin Properties Limited, les contrôles appropriés sont en place. La marche à suivre sera modifiée de façon à assurer une documentation convenable de tout changement mineur apporté à la liste annuelle d'amélioration des immobilisations.
[Traduction.]

Société de Kings Landing

4.26 Nous avons signalé à la société un certain nombre de faiblesses dans les contrôles internes. Les faiblesses que nous avons signalées à la suite de notre vérification de 1997 sont, entre autres, les suivantes :

- les contrôles entourant les terminaux de ventes informatisés à l'Emporium;
- la documentation des motifs justifiant les différences entre les billets d'entrée émis et le relevé de caisse enregistreuse des personnes admises sur le site;
- les contrôles sur les recettes provenant des services alimentaires.

4.27 De plus, nous avons recommandé que l'utilisation des fonds de caisse soit améliorée et que la valeur du stock comptable de la société soit examinée.

Corporation de financement des municipalités du Nouveau-Brunswick

Le rôle du conseil

4.28 En 1994, nous notions que le conseil d'administration semblait jouer un rôle minime. Les réunions avaient lieu par téléphone, et l'unique sujet à l'ordre du jour avait trait à l'émission de débentures. Nous avons déclaré nous attendre à la discussion d'autres sujets liés aux activités de la corporation et observé que le conseil devait assumer son rôle activement, puisqu'il devait, à son tour, rendre des comptes à l'Assemblée législative.

4.29 En 1995, le conseil a consenti à tenir des assemblées annuelles lorsque la matière à couvrir le justifiait. De telles réunions n'auraient pas lieu par téléphone mais prendraient la forme d'une rencontre en personne des membres du conseil. Au moment de notre vérification de 1996, le conseil ne semblait pas avoir bougé beaucoup sur les questions que nous avons soulevées. Nous avons cependant cru comprendre qu'une assemblée annuelle était prévue pour l'exercice courant.

4.30 Le conseil d'administration s'est réuni le 28 août 1997. À la réunion, les membres ont approuvé pour la corporation une série de règlements administratifs établissant les pouvoirs et les responsabilités des administrateurs et des membres du bureau de direction. Nous sommes satisfaits de voir les membres du conseil prendre des mesures pour mieux définir leur rôle dans l'intendance de la corporation.

Fonds excédentaires détenus par la corporation

4.31 En 1994, nous avons observé que la corporation détenait des fonds excédentaires se chiffrant à 520 000 \$, somme qui, à notre avis, était supérieure au montant dont elle avait besoin pour couvrir ses dépenses liées aux débentures impayées.

4.32 Depuis 1995, les coûts estimatifs engagés par les ministères pour l'émission de débentures sont imputés à la corporation. Malgré ce changement, les bénéfices non répartis ainsi que l'encaisse et les placements à court terme de la corporation ont continué à augmenter, bien qu'à un rythme moindre.

4.33 Dans nos discussions avec le personnel du ministère, on nous a assurés que les fonds excédentaires seraient dépensés d'ici quatre ou cinq ans, au fil des activités courantes.

Chapitre 5

Ministère du Développement économique et du Tourisme

Centre de plein air de Kedgwick

Contenu

Contexte	83
Antécédents du projet	83
Étendue	85
Résumé des résultats	86
Évaluation du projet	86
Surveillance du projet	89
Financement	90
Emprunts	91
Conclusion	92

Ministère du Développement économique et du Tourisme Centre de plein air de Kedgwick

Contexte

5.1 En octobre 1996, le chef de l'opposition du Nouveau-Brunswick écrit à notre bureau. Dans sa lettre, il demande une enquête sur le projet de développement touristique Centre de plein air de Kedgwick. Il croit qu'un tel examen mènera à des observations devant être signalées en vertu de la Loi sur le vérificateur général.

5.2 En octobre, nous répondons que notre bureau travaille à la préparation de notre rapport annuel de 1996 et n'est pas en mesure de faire immédiatement enquête sur la question. Nous indiquons cependant que nous avons l'intention d'examiner le sujet au cours de notre travail de vérification dans les ministères en 1997. Nous avons entamé notre examen du projet au cours de la première étape de notre vérification de la Société d'aménagement régional, la SAR, au début de 1997.

5.3 Les gouvernements fédéral et provincial ont, au moyen d'ententes fédérales-provinciales, financé le projet en grande partie. Pour sa part, la SAR a surtout administré les ententes au nom du gouvernement provincial. Plusieurs ministères provinciaux, dont l'ancien ministère du Tourisme, des Loisirs et du Patrimoine et l'actuel ministère du Développement économique et du Tourisme, ont participé à la réalisation du projet.

Antécédents du projet

5.4 Au Québec, on trouvait des centres de plein air depuis un certain nombre d'années avant 1982. Les gouvernements provincial et fédéral ont contribué financièrement à l'aménagement de la plupart de ces centres. En général, les municipalités ou des organismes à but non lucratif exploitent les installations.

5.5 Les centres offrent une variété d'activités de plein air organisées et de programmes de loisirs. Ils offrent également divers types d'hébergement tels que des chalets, des auberges, des motels et des terrains de camping. La variété de l'hébergement permet aux centres d'offrir à leur clientèle des forfaits de plein air différents et nombreux.

5.6 En 1982, une société d'experts-conseils prépare un plan de développement du tourisme pour le comté de Restigouche. Le plan souligne la nécessité d'offrir aux touristes une gamme de services et d'installations qui leur permettent de faire des activités de plein air dans la région. En 1983, une autre société d'experts-conseils prépare une étude de faisabilité pour un centre de plein air et un musée de la foresterie dans la région de Kedgwick. L'étude de faisabilité n'accorde qu'un appui très limité aux deux concepts.

5.7 Plus tard en 1983, le Centre de plein air de Kedgwick Ltée (CPAK) est établi à titre d'organisme à but non lucratif. Le CPAK est chargé du musée et du centre de plein air. Le but premier du CPAK est de créer dans la région de Kedgwick une destination touristique de qualité. La création d'emplois à court et à long terme et la protection de l'environnement de la rivière Restigouche sont d'autres buts recherchés.

5.8 En 1985, le CPAK commence l'aménagement. Le financement provient de programmes fédéraux-provinciaux. De 1985 à 1987, des fonds fédéraux-provinciaux (phase 1) permettent l'achèvement du musée de la foresterie et la construction de cinq chalets. Le musée est construit dans la municipalité de Kedgwick, tandis que les chalets sont construits sur la rivière Restigouche, à plusieurs milles de la route principale. Les chalets sont situés sur des terres louées du gouvernement provincial.

5.9 En 1988, le CPAK présente une proposition visant l'achèvement de la dernière étape (phase 2) du projet. À l'automne 1988, les gouvernements fédéral et provincial approuvent le financement du projet. Des fonds sont accordés en vertu de l'Entente auxiliaire sur le développement du tourisme Canada-Nouveau-Brunswick – programme d'incitation aux voyages. La construction débute en 1990, et, en 1992, le CPAK termine le centre d'accueil, quatre autres chalets, un terrain de camping et les installations auxiliaires nécessaires.

5.10 Rendu à la fin de 1991, les gouvernements provincial et fédéral ont versé au CPAK une somme d'environ 2 millions de dollars, dont plus de 1,5 million a servi à l'aménagement des installations de plein air. Le reste est allé au financement du musée.

5.11 En 1991, deux sociétés d'experts-conseils effectuent une étude de marketing commune sur le CPAK. Elles concluent que l'opération est en péril et constatent de graves difficultés sur le plan des finances et des installations. Entre autres, elles ne croient pas que les installations en place répondent aux besoins de la clientèle qui constitue, à leur avis, le créneau du marché du plein air. Elles expliquent que le CPAK a besoin d'offrir des activités organisées à l'extérieur du site. Offrir de telles activités aiderait le CPAK à attirer le segment du marché dont il a besoin pour accroître ses recettes jusqu'à un niveau qui assure sa survie. Les experts-conseils observent également que le CPAK a accumulé un déficit de fonctionnement de 130 000 \$ au 31 mars 1991.

5.12 En 1993, la situation ne s'est toujours pas améliorée. Les états financiers non vérifiés du CPAK du 31 mars 1993 révèlent des immobilisations d'une valeur de plus de 1,6 million de dollars (y compris l'aménagement paysager et les coûts d'ingénierie et d'arpentage). Les installations du Centre de plein air représentent plus de 1 million de dollars. Le total des dettes dépasse 200 000 \$, et les seuls éléments d'actif sont les installations. Il y a à peine plus de 2 000 \$ en argent. Les états montrent également que, sans les importantes subventions salariales versées par les gouvernements fédéral et provincial, les pertes découlant des activités auraient été considérables (voir la pièce 5.1).

Pièce 5.1

Résultats financiers non vérifiés du CPAK

	1993	1992	Total
Recettes provenant des activités	64 092 \$	23 464 \$	87 556 \$
Subventions	114 196	203 416	317 612
Total des recettes	178 288	226 880	405 168
Total des coûts	138 904	236 156	375 060
Bénéfice (perte), y compris les subventions	39 384	(9 276)	30 108
Bénéfice (perte) sans les subventions	(74 812)\$	(212 692) \$	(287 504)\$

5.13 En conséquence, le Centre de plein air de Kedgwick Ltée décide, avec le consentement du gouvernement, de vendre les installations du Centre de plein air. En 1995, le CPAK vend les immobilisations au secteur privé, à l'exception du musée et du parc provincial, pour la somme de 110 000 \$.

Étendue

5.14 À la suite de la demande du chef de l'opposition et après examen des renseignements qu'il nous a fournis, nous avons décidé de rencontrer les personnes qui avaient effectué la recherche et fourni l'information à l'origine. Nous avons également examiné la documentation relative au Centre de plein air mise à notre disposition. À la lumière de l'information, nous avons décidé qu'un examen plus poussé du projet s'imposait.

5.15 L'une de nos responsabilités en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* est de nous assurer que les fonds sont dépensés en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité. Nous avons donc décidé d'aborder le projet du point de vue d'un investissement par le gouvernement. De façon plus précise, nous voulions déterminer par quelle méthode le gouvernement avait approuvé et surveillé le projet et établir l'efficacité de cette méthode.

5.16 L'allégation concernant la non-comptabilisation de 81 600 \$ en fonds publics est une autre question sur laquelle nous nous sommes penchés. Nous avons également voulu savoir si le CPAK avait contracté un emprunt garanti, contrairement aux conditions de l'accord de financement.

5.17 Nous n'avons pas examiné la méthode employée pour d'autres projets à l'époque. Nous n'avons pas non plus comparé la méthode d'alors avec la méthode en vigueur aujourd'hui pour la prise de décisions d'une telle nature. Par ailleurs, nous n'avons pas examiné les livres du CPAK.

Résumé des résultats

5.18 De 1985 à 1987, le gouvernement a approuvé une somme de plus de 900 000 \$ pour la construction d'un centre de plein air et d'un musée dans la région de Kedgwick. Les dossiers du gouvernement contiennent très peu de documentation, et celle qui s'y trouve n'accorde qu'un appui très limité au projet.

5.19 En 1989, le gouvernement a versé au projet de centre de plein air une somme additionnelle de 1 million de dollars, malgré les graves doutes que soulevaient la viabilité du projet et l'absence d'un plan de marketing ou d'affaires.

5.20 La surveillance du projet a été insuffisante. Le gouvernement n'a surveillé ni les résultats financiers du projet ni l'impact des nouvelles installations sur le tourisme.

5.21 Tandis que le gouvernement a accordé un généreux financement pour les immobilisations, aucun fonds de fonctionnement n'a été prévu ni fourni, même si on savait que l'exploitant du projet avait peu de ressources liquides à sa disposition.

5.22 Les produits de la vente des installations de plein air ont servi à rembourser divers créanciers.

Évaluation du projet

5.23 Comme il est noté précédemment, les gouvernements fédéral et provincial ont fourni un financement de plus de 2 millions de dollars au CPAK, dont plus de 1,5 million a servi à l'aménagement des installations de plein air. Notre examen s'est arrêté sur le motif d'approbation du projet et sur la démarche suivie par le gouvernement pour l'approuver. Nous nous sommes également demandés pourquoi d'autres fonds ont été accordés au CPAK à la fin des années 80 et au début des années 90. Pour parvenir à comprendre pourquoi et comment une telle décision a été prise, nous avons tenté de retracer les étapes de l'approbation des différentes phases du projet.

Phase 1

5.24 Nous n'avons trouvé que très peu d'information dans les dossiers du gouvernement au sujet de la première phase de l'élaboration du projet. Pour cette raison, il nous a été difficile de comprendre comment le gouvernement avait procédé à son évaluation.

5.25 Dans la documentation que nous avons examinée, nous avons constaté que l'appui au projet était très limité. Cet appui vient de l'étude de faisabilité des experts-conseils. L'étude contient également la seule analyse de marketing effectuée avant l'approbation du projet. Nous n'avons pu toutefois trouver de plan d'affaires pour le projet, même si les documents révèlent que le CPAK n'avait pas de ressources financières propres.

5.26 Malgré le soutien limité de l'étude, l'absence d'un plan de marketing et d'affaires et le manque de ressources financières, le gouvernement a approuvé des fonds d'environ 900 000 \$. Le financement couvrait la construction du musée et l'aménagement partiel du centre de plein air.

Phase 2

5.27 En 1988, le groupe du CPAK présente une demande de financement pour la deuxième phase du projet de plein air. L'information contenue dans les dossiers du gouvernement est plus complète pour cette étape, et nous avons pu examiner la documentation pour déterminer la démarche qui a été suivie pour approuver la phase 2 du projet. L'information révèle que de nombreuses personnes au gouvernement éprouvaient de graves réserves à l'endroit du projet.

5.28 Par exemple, des documents montrent que, en 1986, le gouvernement avait accordé une somme importante à un projet concurrentiel de plein air situé à environ 5 à 10 milles du projet de Kedgwick. Les biens de cet autre projet aussi ont été vendus à des intérêts privés au milieu des années 90 à un prix très réduit. Des notes de service du gouvernement indiquent que les groupes exploitant les deux installations « refusent de collaborer entre eux » et que « la concurrence entre les deux groupes situés si près l'un de l'autre mènera probablement à l'échec des deux ».

5.29 Tout aussi important, le comité gouvernemental qui s'occupe de la prolongation du bail immobilier au CPAK déclare que les projections en matière de visiteurs et les recettes à l'appui du projet sont trop optimistes. Le sommaire du comité note que la proposition de projet ne mentionne pas la concurrence de l'autre centre de plein air de la région ni celle des propriétaires fonciers de l'autre côté de la rivière du projet du CPAK. Le sommaire souligne que les installations sont situées à bonne distance du principal trajet touristique. Cela signifie que très peu de touristes connaîtront le centre, surtout sans publicité massive (nous n'avons trouvé aucune indication de publicité). Le sommaire constate également que les exploitants des installations n'ont jamais instauré d'activités organisées pour inciter les touristes à se rendre ou à séjourner au centre.

5.30 Un groupe d'examen ministériel résume ses constatations ainsi : les marchés cités par le demandeur (CPAK) sont largement imaginaires, aucune source n'appuie les statistiques fournies, la logique du centre est

mal conçue et la Couronne pourrait se retrouver avec un bail problématique entre les mains.

5.31 Si les doutes que les fonctionnaires ministériels avaient exprimés étaient fondés et que les projections en matière de visiteurs étaient irréalistes, la viabilité financière du projet était sérieusement mise en doute. Pour que le projet atteigne son seuil de rentabilité, il fallait que les projections en matière de visiteurs se réalisent. Encore une fois, différents fonctionnaires ministériels ont exprimé des préoccupations relatives à la viabilité économique du projet.

5.32 Les fonctionnaires ministériels ont aussi d'autres préoccupations à propos du projet, dont celles-ci :

- l'ingérence dans la capacité du ministère des Ressources naturelles de maîtriser et de gérer la pêche sportive sur cette portion de la rivière;
- le danger potentiel pour l'habitat halieutique s'il se produisait des problèmes d'évacuation des eaux usées ou d'envasement;
- le danger potentiel d'inondation que présente le site;
- le fait que l'aménagement du centre exacerbera les différends entre les canoteurs et les pêcheurs sportifs.

5.33 Un responsable ministériel est préoccupé par la gestion du centre et observe que, à la lumière du rendement du CPAK jusqu'à présent, le groupe semble avoir des difficultés à organiser son projet, par exemple la présentation des plans détaillés de l'aménagement qu'il propose.

5.34 Nous nous attendions à trouver au cours de notre examen des documents et des analyses évaluant la viabilité, ou la viabilité continue, du projet d'aménagement. Plus important encore, nous nous attendions à trouver un plan de marketing et d'affaires bien élaboré et objectif qui réponde aux préoccupations soulevées par le personnel ministériel. Le demandeur avait présenté des renseignements de base concernant les marchés potentiels, mais on ne semble pas avoir traité les préoccupations soulevées. Le demandeur a attendu 1991 pour dresser un plan de marketing et d'affaires, longtemps après l'approbation du projet par le gouvernement. Le gouvernement n'a pas non plus vérifié les assertions du demandeur, ce qui aurait pu aider la province à déterminer si les chiffres du demandeur étaient raisonnables.

5.35 Nous nous attendions à trouver de l'information constante sur les progrès du projet. Cette information aurait été essentielle pour déterminer si le projet était bien dirigé et s'il était opportun d'y investir d'autres fonds. Cependant, nous n'avons trouvé aucun état financier pour aucune période précédant la date à laquelle le gouvernement avait pris la décision d'investir dans le projet. Par ailleurs, aucune information montrant l'impact du projet sur le tourisme ne figure aux dossiers.

Rapport d'évaluation

5.36 Vers la fin de 1988, un agent d'évaluation fédéral (de l'Entente auxiliaire sur le développement du tourisme Canada–Nouveau-Brunswick) prépare un rapport d'évaluation sur la proposition du CPAK. Il déclare que les projections en matière de visiteurs et le budget de fonctionnement semblent réalistes et que les projections de la troisième année d'activité, bien qu'optimistes, sont peut-être réalisables. Il conclut en outre que la direction du CPAK, en gérant avec succès le musée, a prouvé qu'elle est capable de gérer une activité touristique. De telles conclusions divergent considérablement de celles auxquelles sont parvenus les fonctionnaires ministériels du Nouveau-Brunswick.

5.37 L'agent indique qu'il est possible de dresser un plan de marketing et d'affaires durant la construction de la deuxième phase du projet. Lorsque le gouvernement se demande s'il doit investir la somme de 1 million de dollars dans un projet, nous croyons qu'il est prudent de demander la réalisation d'un plan de marketing et d'affaires pour assurer la viabilité du projet avant d'y investir des sommes importantes.

5.38 En dépit des graves doutes des fonctionnaires ministériels à l'égard de la viabilité du projet et de l'absence d'un plan de marketing et d'affaires, le gouvernement provincial accepte la recommandation de l'agent d'évaluation. Des fonds additionnels de 1 million de dollars sont approuvés en 1989.

Constatations

5.39 Le processus d'approbation du projet a été incomplet. Le gouvernement a approuvé la phase 2 du projet :

- sans traiter de façon satisfaisante les préoccupations soulevées par de nombreux fonctionnaires ministériels;
- sans exiger qu'un plan de marketing et d'affaires complet, comprenant une analyse du flux de trésorerie, soit élaboré pour répondre aux graves préoccupations soulevées à propos de la viabilité du projet;
- sans aucune vérification indépendante des assertions de l'exploitant et de ses experts-conseils;
- sans surveiller les résultats continus des activités du projet pour s'assurer qu'il était toujours judicieux d'y investir.

Surveillance du projet

5.40 Comme nous le notons précédemment, l'information que nous nous attendions à trouver dans les dossiers du gouvernement concernant la surveillance du projet n'y était pas. L'entente de financement n'exigeait pas la communication d'informations financières au gouvernement. Peut-être pour cette raison, nous n'avons trouvé aucune information financière antérieure à 1989 sur les activités du projet. Les seuls états financiers indépendants versés au dossier consistent dans des états non vérifiés pour les exercices 1991-1992 et 1992-1993, c'est-à-dire après l'approbation par le gouvernement de la deuxième étape du projet, et après de graves problèmes financiers au sein du projet.

5.41 Les états révèlent que, alors que le gouvernement a versé des fonds de capital de plus de 2 millions de dollars, seulement 1,6 million est comptabilisé dans les immobilisations. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer à quoi ont servi les 400 000 \$ restants. Pour que le projet respecte l'obligation de rendre compte des fonds dépensés, nous pensions au moins que la production d'états financiers annuels vérifiés aurait été exigée.

5.42 De plus, nous n'avons trouvé aucun relevé de statistiques sur les visiteurs. De telles statistiques auraient aidé le gouvernement à évaluer l'impact du projet sur le tourisme.

Constatations

5.43 La surveillance du projet a été déficiente. Le gouvernement ne surveillait ni les résultats financiers de l'activité ni l'impact du nouveau centre sur le tourisme.

5.44 Nous n'avons pas trouvé d'états financiers valables qui aident le gouvernement à s'assurer que les fonds étaient dépensés judicieusement.

Financement

5.45 La stratégie de financement du gouvernement était d'accorder des fonds pour financer les immobilisations du projet et de laisser au groupe à but non lucratif la responsabilité de financer les activités courantes. Cependant, comme nous le notons précédemment, le CPAK n'avait pas d'argent à sa disposition et dépendait des liquidités produites par les activités pour répondre à ses besoins financiers. Établir une nouvelle industrie touristique dans une région non touristique avec un groupe qui a peu d'argent nécessite des capitaux de démarrage pour le fonctionnement. Ce soutien financier doit se poursuivre au moins jusqu'à ce que le projet établisse sa réputation. Ce genre de financement est noté au dossier, où l'on donne en exemple les nombreux centres de plein air du Québec qui ont eu besoin de tels fonds pour rester en activité.

5.46 Comme les clients potentiels ne connaissaient pas les nouvelles installations, il aurait fallu un budget de publicité pour établir une clientèle. Comme le CPAK avait peu d'argent, il était devant un dilemme : l'exploitant avait besoin de l'argent de ses clients pour acheter de la publicité, mais très peu de gens connaissaient le centre par manque de publicité.

5.47 La même chose vaut pour la nécessité d'organiser des activités de plein air. Le centre avait besoin d'organiser des activités prêtes à accueillir les visiteurs. Or, le CPAK avait besoin de financement pour les organiser. Sans financement, il n'y aurait aucune activité à offrir et les visiteurs ne viendraient pas. L'agent d'évaluation fédéral mentionne la nécessité d'avoir des activités organisées mais n'inclut dans son rapport aucune disposition visant à répondre à ce besoin.

5.48 Pour aider le demandeur à surmonter ses problèmes de liquidités, il aurait été nécessaire d'accorder des fonds de fonctionnement. Peut-être qu'une meilleure coordination avec le CPAK ou une meilleure surveillance de la part du gouvernement aurait révélé l'importance du problème bien avant que le centre commence à connaître des difficultés financières. Cela aurait pu sauver le projet. Quoi qu'il en soit, le seul financement des besoins en capital n'a rien fait pour régler le problème des capitaux de fonctionnement, tout aussi important pour la réussite du projet.

Constatation

5.49 Alors que le gouvernement a accordé un généreux financement pour les immobilisations, aucun fonds de fonctionnement n'a été prévu ou accordé, même si on savait que le CPAK avait très peu d'argent à sa disposition. Le défaut de reconnaître dès les débuts les besoins du projet en matière de fonds de fonctionnement a contribué de façon substantielle à son échec.

5.50 Nous avons examiné l'écart de 81 600 \$ dans les dépenses que nous avait indiqué la lettre du chef de l'opposition. Notre examen montre que cet écart vient de la comparaison des dépenses de différents projets. Nous n'avons trouvé aucun écart dans les dépenses liées au volet plein air. Cependant, comme nous l'indiquons précédemment, nous n'avons trouvé aucun état vérifié ni autre registre financier fiable qui montre comment le CPAK a dépensé les fonds gouvernementaux.

Constatation

5.51 Nous n'avons constaté dans le financement aucun écart apparent de 81 600 \$.

Emprunts

5.52 Nous avons examiné l'accord de février 1989 conclu entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le Centre de plein air de Kedgwick Ltée relativement au projet. La dernière partie de l'article 26 de l'accord précise ceci : « La corporation [...] ne peut faire en sorte ni permettre que la totalité ou une partie des installations soit vendue, convertie en argent, compte débiteur, ou toute autre forme de créance, monnaie ou participation financière [sic] ».

5.53 Même si le CPAK avait fait différents emprunts totalisant plus de 200 000 \$ auprès de la caisse populaire locale, aucun bien n'avait été donné en garantie pour appuyer les emprunts. Comme le gouvernement a consenti à la vente des biens, la vente ne semblait pas contrevenir à l'article 26 de l'accord. Tous les produits de la vente ont servi à payer différents créanciers du CPAK, y compris la caisse populaire.

Constatation

5.54 Les dirigeants de la société ont contracté des dettes bancaires à long terme, mais aucun bien n'a été donné en garantie pour appuyer les emprunts. Le CPAK a reçu tous les produits de la vente des biens du projet.

Conclusion

5.55 À la lumière de notre examen, nous avons conclu que le processus d'approbation du projet a été incomplet et la surveillance du projet, inadéquate. Par exemple, nous n'avons trouvé qu'une analyse de marché limitée et aucun plan de marketing et d'affaires. Nous avons constaté que les besoins du projet en matière de fonds de fonctionnement ont reçu très peu d'attention. De plus, nous n'avons trouvé aucune indication montrant que des données financières avaient été présentées ou examinées de façon continue avant le début des années 90. Comme le projet remonte aux années 80, le gouvernement a eu le temps de corriger ces lacunes. Nous présumons que les méthodes utilisées aujourd'hui pour déterminer et surveiller les projets de développement économique se sont grandement améliorées.

5.56 Nos attentes relatives au processus d'approbation de projets sont, entre autres, les suivantes :

- Des critères de sélection de projet bien élaborés et documentés. Ces critères font en sorte que les demandes approuvées sont celles qui sont le plus susceptibles d'atteindre les objectifs établis.
- Des lignes directrices et des modalités par écrit pour l'examen et l'approbation des demandes de fonds. Elles sont essentielles pour permettre aux décisionnaires de suivre des modalités d'approbation uniformes et pertinentes.

5.57 Nous nous attendons à ce que le processus de surveillance permette de vérifier si :

- les fonds du projet sont utilisés aux fins recherchées;
- les projets sont surveillés au moyen de visites périodiques et autres méthodes appropriées visant à vérifier le respect des objectifs du programme;
- des arrangements sont établis et respectés en matière de vérification.

5.58 Au cours de notre examen du projet, nous n'avons trouvé que très peu d'indication concernant la prise de telles mesures. Pour être en mesure d'assurer au public que les programmes actuels respectent les attentes énumérées ci-dessus, nous prévoyons au cours de l'année qui vient examiner certains programmes gouvernementaux visant à favoriser le développement économique dans la province. Nous avons l'intention, dans le cadre de cet examen, d'examiner les processus d'approbation et de surveillance.

Observations du ministère

5.59 *Comme vous l'indiquez dans votre rapport, les conclusions des fonctionnaires fédéraux à l'égard de la viabilité du projet en question étaient très différentes et plus positives que celles auxquelles sont parvenus les fonctionnaires ministériels du Nouveau-Brunswick. Comme la majorité des fonds provenait du gouvernement fédéral, le projet a été*

imposé par les autorités fédérales de l'époque et n'était pas nécessairement le choix de la province.

5.60 *Le ministère du Développement économique et du Tourisme a hérité du projet tard en 1991, alors que le Centre de plein air de Kedgwick était un fait accompli. En fait, le dernier paiement au titre de l'Entente auxiliaire sur le développement du tourisme Canada-Nouveau-Brunswick a été versé au projet en juin 1991. Le ministère a tenté de limiter les dégâts, mais la plupart des problèmes avaient pris des proportions endémiques. Étant donné la participation à la baisse des bénévoles et l'endettement à la hausse du Centre de plein air de Kedgwick Ltée, le ministère a consenti à la demande du conseil d'administration de vendre les biens à un exploitant privé. À ce que nous sachions, l'exploitant a investi d'autres fonds dans les installations et exploite avec succès ce qui s'appelle maintenant le Centre Echo Restigouche.*

5.61 *En terminant, nous tenons à mentionner que, pour les projets financés conjointement par les gouvernements fédéral et provincial, les modalités d'approbation et de surveillance sont approuvées par le comité de gestion de chaque entente de financement et mises en oeuvre par le personnel. Règle générale, vos attentes en matière d'approbation et de surveillance de projet devraient être observées. [Traduction]*

Chapitre 6

Ministère des Finances

Systeme d'administration du revenu

Contenu

Contexte	97
Étendue	98
Résumé des résultats	99
Introduction à nos constatations	99
Contrats non signés avant l'abandon du projet	100
Travail entrepris avant l'établissement des avantages nets	101
Préoccupations relatives à la surveillance et au contrôle du projet	102
Considérations futures	110

Ministère des Finances

Systeme d'administration du revenu

Contexte

6.1 Dans notre rapport de 1993, nous notions que le ministère des Finances avait effectué une importante étude de restructuration, la première du genre au gouvernement. L'un des principaux secteurs ciblés par l'étude concernait la nécessité de modifier l'administration du revenu. Pour donner suite à ce besoin, le ministère a lancé le 14 octobre 1994 une demande de propositions pour un système d'administration du revenu (SAR). Quatre compagnies ont présenté des propositions au ministère. Le 13 décembre 1994, le ministère a choisi parmi les soumissionnaires le consortium d'IBM, et le projet a commencé officiellement le 16 janvier 1995.

6.2 Le projet de SAR consistait en un certain nombre de projets visant à améliorer l'administration du revenu au sein du ministère. Au cours d'une période qui a débuté durant l'exercice terminé le 31 mars 1995 et qui se termine le 31 mars 1999, le SAR était censé franchir quatre étapes ou « plateaux », commençant par des initiatives dites précoces et se terminant au quatrième plateau avec le commerce électronique universel. Le résultat escompté était un SAR intégré comportant six composantes fonctionnelles principales, à savoir l'inscription des clients, le traitement des recettes, la gestion de la conformité, la fourniture d'informations, l'élaboration de mesures législatives et de directives, et divers outils de soutien. Les avantages du nouveau système étaient censés suffire pour couvrir son coût. Alors que le projet de SAR avançait, l'instauration imminente de la taxe de vente harmonisée (TVH) a amené le ministère à le repenser. En effet, selon le profil coûts-avantages dressé par le ministère, jusqu'à concurrence de 37 millions de dollars des avantages projetés de 51,2 millions de dollars devaient découler de l'amélioration de la perception et de l'administration de la taxe de vente provinciale. Or, on était d'avis que bon nombre de ces avantages disparaîtraient sous le régime de l'harmonisation, puisque la perception fiscale deviendrait une responsabilité fédérale.

6.3 Le ministère nous a informés qu'il avait commencé à négocier l'abandon du projet de SAR conclu avec IBM dès la signature du protocole d'entente sur la TVH avec le gouvernement du Canada. Le

gouvernement du Nouveau-Brunswick a mis fin au projet de SAR le 26 juin 1996.

6.4 Notre bureau s'intéresse depuis un certain temps aux systèmes mis en œuvre au moyen de partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Dans des rapports antérieurs, nous avons étudié le projet NBCase de Développement des ressources humaines et le projet de justice intégré du Nouveau-Brunswick. Au début de 1996, nous avons écrit au ministère pour obtenir des informations générales de base sur le SAR. Plus tard, notre échantillon de dépenses pour 1996-1997 contenait une opération qui a de nouveau attiré notre attention sur le SAR. L'examen de l'élément échantillonné et de la documentation connexe nous a permis de relever un certain nombre de questions ayant des répercussions potentielles sur l'optimisation des ressources.

Étendue

6.5 Notre travail couvre les deux contrats que le ministère a conclus avec IBM au sujet du projet de SAR. Les dépenses se sont chiffrées au total à 9 874 518 \$. La pièce 6.1 énumère tous les projets et leurs coûts connexes.

Pièce 6.1

Coût du SAR

Source : feuilles de calcul fournies par le ministère

Nom du projet	Coût par contrat		Coût total du projet
	Contrat 1	Contrat 2	
Plan d'affaires	809 810 \$	31 452 \$	841 262 \$
Débiteurs/gestion des comptes	1 216 237	379 069	1 595 306
Coûts par activité	242 441	-	242 441
Commerce électronique	116 785	-	116 785
Gestion du changement	20 811	-	20 811
Communications	194 080	4 424	198 504
Système d'inscription intégré	527 760	130 067	657 827
Aide à la décision	247 786	83 080	330 866
Entente internationale concernant la taxe sur les carburants	139 162	53 979	193 141
Analyse préliminaire/architecture du système	933 871	236 947	1 170 818
Gestion de projet	1 654 715	279 494	1 934 209
Formation/ressources humaines	381 667	-	381 667
Gestion de la technologie	573 523	50 754	624 277
Total des coûts à ventiler	7 058 648 \$	1 249 266 \$	8 307 914 \$
Intérêts	270 072	18 601	288 673
Profit commercial	1 090 207	187 724	1 277 931
Coût total du projet de SAR	8 418 927 \$	1 455 591 \$	9 874 518 \$

6.6 Notre travail a consisté dans :

- un examen de la planification, de l'établissement du budget, de la surveillance et du contrôle du SAR par le ministère;
- un examen des frais de déplacement remboursés à IBM par le ministère;
- une évaluation du caractère raisonnable des taux de facturation d'IBM pour les employés du SAR;
- un examen des avis d'achèvement des travaux pour chaque projet;
- un examen des avantages calculés par IBM pour le SAR;
- un examen du calcul du profit d'IBM pour le SAR;
- des discussions avec le ministère concernant ses futurs projets d'amélioration de la perception des recettes qui ont été définis mais non réalisés.

Résumé des résultats

6.7 Il a été mis fin au SAR en raison de l'accord prévu avec le gouvernement du Canada concernant la taxe de vente harmonisée.

6.8 Au moment de l'abandon du projet, le ministère des Finances n'avait pas encore signé de contrat.

6.9 Le ministère a entrepris plusieurs projets liés au SAR avant l'achèvement d'un plan d'affaires. À notre avis, les autres projets n'auraient pas dû être commencés avant l'achèvement du plan d'affaires et le calcul des avantages nets.

6.10 Nous avons un certain nombre de préoccupations concernant la surveillance et le contrôle du projet de SAR par le ministère.

6.11 Les taux de facturation horaires payés au consortium sont grandement supérieurs aux taux courants du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

6.12 La méthode de calcul du profit n'est pas clairement définie dans le contrat.

6.13 Nous recommandons que le gouvernement analyse son expérience jusqu'à présent en ce qui a trait aux partenariats entre le secteur public et le secteur privé et aux arrangements fondés sur un processus d'achat commun.

Introduction à nos constatations

6.14 Dès le départ, nous tenons à noter que notre discussion avec le ministère a révélé que, malgré l'abandon précoce du SAR, 11 des 13 projets commencés ont été achevés. Toutefois, nous n'avons trouvé des avis d'achèvement que pour 3 des projets. Nous n'avons pas effectué de contrôle par sondages pour déterminer si la mise en œuvre des projets était réussie.

Contrats non signés avant l'abandon du projet

6.15 Nous avons regroupé nos constatations selon les sujets de préoccupation. Lorsqu'il y a lieu, nous avons formulé des recommandations, dont certaines s'appliquent à l'ensemble du gouvernement, et non au ministère des Finances seulement. Ces recommandations devraient aider le gouvernement dans ses futurs projets d'élaboration de systèmes et de partenariats avec le secteur privé.

6.16 Les contrats entre IBM et le ministère ont été signés seulement après l'abandon du projet de SAR. Le projet a été adjugé le 16 janvier 1995, mais les contrats n'ont pas été signés avant le 29 juin 1996 pour le contrat 1 et le 23 juillet 1996 pour le contrat 2. Or, le gouvernement a officiellement mis fin au projet le 26 juin 1996, alors qu'aucun des deux contrats n'était signé.

6.17 Un contrat signé aurait clairement établi les modalités d'indemnisation d'IBM par le gouvernement, ce qui aurait protégé les deux parties. Il aurait été particulièrement indiqué d'avoir un contrat signé dans ce cas-ci, puisque la réponse d'IBM à la demande de propositions fournissait une estimation des coûts des plus vagues : entre 2 et 40 millions de dollars, mais certainement plus que 2 millions. De plus, IBM mentionnait de nombreux avantages, dont aucun n'était cependant quantifié. À notre avis, étant donné que l'ampleur du projet était inconnue, un contrat signé aurait été essentiel avant que des travaux soient entrepris sur le projet.

6.18 Dans notre rapport de 1995, nous écrivions ce qui suit en ce qui a trait au projet NBCase avec Andersen Consulting :

Nous sommes d'avis que tous les engagements établis avec Andersen Consulting auraient dû être formulés dans un contrat avant que la firme n'entame son travail.

6.19 Nous adoptons la même position en ce qui a trait au SAR. À notre avis, on n'aurait pas dû permettre au consortium d'aller de l'avant en l'absence d'un contrat signé.

Recommandation

6.20 Nous recommandons que le gouvernement du Nouveau-Brunswick élabore une politique voulant que les partenariats entre le secteur public et le secteur privé et autres grands projets d'élaboration de systèmes ne soient entrepris qu'après la signature d'un contrat entre la province et les parties connexes.

Réponse du ministère

6.21 *Le ministère comptait avoir un contrat signé peu après l'achèvement du plan d'affaires, comme le prouve la lettre envoyée à IBM le 11 juillet 1995. Les négociations ont cependant été plus longues que prévu. Entre-temps, un mandat du projet a été produit pour établir le cadre et les principes directeurs de notre travail commun. De plus, l'ébauche d'un modèle d'alliance commerciale était sur le point d'être achevée; ce modèle devait représenter une entente-cadre en vertu de*

laquelle les contrats détaillés seraient exécutés. Nous sommes d'accord avec votre recommandation voulant que tout travail d'une telle nature ne soit pas entrepris avant la signature d'un contrat ou d'une série de contrats. [Traduction.]

Travail entrepris avant l'établissement des avantages nets

6.22 Le rapport du plan d'affaires du projet mentionne huit initiatives précoces, dont le plan d'affaires. Ce plan était censé être terminé en juin 1995 au plus tard, mais la documentation montre que des ressources importantes ont été affectées au plan d'affaires jusqu'en octobre 1995 et que certains travaux se sont même poursuivis dans le cadre du second contrat. À une exception près, nous avons observé que les travaux relatifs à tous les autres projets ont débuté avant octobre 1995, c'est-à-dire avant que le plan d'affaires n'établisse les profits nets. Il y a lieu de noter que le rapport sommaire du plan d'affaires du SAR daté du 7 mars 1996 ne décrit pas de manière précise les avantages de trois des initiatives (projet pilote sur le commerce électronique, coûts par activité, aide à la décision).

6.23 D'après les discussions que nous avons eues avec le ministère, ce dernier a adopté une telle approche parce qu'il était nécessaire de mettre certains systèmes en exploitation le plus tôt possible. À notre avis, cette approche précoce va à l'encontre du principe même du projet, c'est-à-dire que les profits paieront pour les coûts. Si les profits ne sont pas déterminés et quantifiés, il n'y a alors aucune justification au démarrage du projet.

Recommandation

6.24 **Nous recommandons que la province élabore une politique voulant que les grands projets d'élaboration de systèmes et les partenariats entre le secteur public et le secteur privé ne soient conclus qu'une fois les avantages nets quantifiés.**

Réponse du ministère

6.25 *Des frais ont continué à être imputés sur l'initiative du plan d'affaires pour mettre le rapport à jour, au fur et à mesure que de nouvelles informations étaient connues. De plus, des frais ont été engagés en 1996 pour examiner les répercussions de l'harmonisation sur le plan d'affaires.*

6.26 *Outre le document sur les profils coûts-avantages produit en même temps que le rapport sommaire du plan d'affaires, chaque initiative précoce devait déterminer les avantages corporels, s'il y avait lieu. Pour certaines initiatives telles que la gestion de projet, la gestion du changement et les communications, les avantages étaient incorporels, mais ces initiatives jouent un rôle important dans le succès global du projet. C'est la raison pour laquelle le mandat du projet indique que chaque initiative doit être faisable sur le plan des coûts-avantages; cela ne signifie pas toutefois que chaque initiative doive s'autofinancer. Les avantages du projet global peuvent servir à financer les initiatives individuelles. [Traduction.]*

Préoccupations relatives à la surveillance et au contrôle du projet

Les énoncés de projet étaient de qualité inégale

6.27 Le ministère des Finances semble avoir été très minutieux dans certains aspects de la surveillance et du contrôle du projet. En particulier, il s'est très soigneusement assuré que tous les frais horaires facturés par le consortium étaient justifiés par des feuilles de temps. Les achats de matériel étaient surveillés pour veiller à ce que le ministère obtienne le matériel au meilleur prix. Le ministère a aussi effectué un travail d'analyse sur les frais de déplacement afin de s'assurer que ces frais étaient raisonnables.

6.28 Nous avons cependant un certain nombre de préoccupations relatives à la gestion globale du projet par le ministère. En voici les détails.

6.29 Les modalités des contrats du SAR exigeaient la préparation d'un énoncé de projet pour chaque projet. L'énoncé de projet décrit des éléments importants comme l'ampleur, les objectifs, le calendrier de livraison, les rôles et ressources exigés, les coûts ainsi que les avantages prévus du projet. L'information aurait aidé le ministère à mieux surveiller et contrôler chaque projet.

6.30 C'est dans une telle perspective que nous avons étudié les énoncés de projet du SAR. Nous avons comme objectifs d'évaluer la qualité des informations offertes en matière de planification et d'établissement de budget, de nous assurer que les avantages étaient déterminés et de voir si les énoncés de projet étaient conformes aux modalités des contrats. Nous nous attendions à trouver les éléments qui suivent, conformément à la disposition 3.3 des contrats :

- un calendrier montrant que des délais sont fixés pour le début et l'achèvement du projet;
- une estimation des ressources humaines proposées et de leurs rôles, indiquant qui fera quoi et à quel titre;
- une estimation de l'utilisation des ressources humaines proposées montrant le temps que chaque personne consacrera au projet;
- une estimation des coûts intégrant les ressources humaines et les autres postes budgétaires;
- une estimation des avantages pour déterminer si, effectivement, le projet doit aller de l'avant et pour fournir une projection de la probabilité de recouvrement des coûts.

6.31 Seulement deux énoncés de projet satisfont aux trois premiers critères. Il s'agit du plan d'affaires et des coûts par activité. Aucun des énoncés de projet ne satisfait aux cinq critères.

6.32 Les énoncés de projet qui offrent des propositions de ressources et une planification de l'utilisation des ressources ne sont généralement pas très précis et ne fournissent pas suffisamment de détails pour permettre de comparer les prévisions budgétaires aux chiffres réels.

Recommandation

6.33 Nous recommandons que la province élabore une politique exigeant que les grands projets d'élaboration de systèmes présentent des estimations raisonnables des coûts et des avantages avant le début des travaux.

Réponse du ministère

6.34 *Les informations mentionnées étaient disponibles pour chaque initiative, mais elles n'étaient pas toutes comprises dans les énoncés de projet. Le ministère est d'accord sur le fait que de telles informations doivent à l'avenir être incorporées aux énoncés de projet signés.*
[Traduction.]

Existence de plusieurs budgets

6.35 Nous avons eu de la difficulté à déterminer les prévisions budgétaires approuvées que nous devons utiliser dans notre travail. Avant la remise du plan d'affaires en octobre 1995, la plupart des projets comportaient un budget sous une forme ou une autre dans les documents de planification ou les énoncés de projet. Après la remise du plan d'affaires, le ministère nous a dit qu'il avait présenté au Comité des politiques et des priorités du Cabinet un budget de projet extrait du plan d'affaires. Nous croyons comprendre que la décision du comité ne comportait pas une approbation explicite des prévisions budgétaires.

Observations du ministère

6.36 *Tout au long de la préparation du plan d'affaires, le coût prévu du projet a continué à être modifié. C'est la raison pour laquelle différentes prévisions budgétaires ont existé jusqu'au rapport sommaire définitif du plan d'affaires. Lorsqu'il lui a été demandé si le budget avait été approuvé au Comité des politiques et des priorités, le ministère a informé vos responsables qu'il avait présenté au comité son rapport sommaire du plan d'affaires sous forme d'annexe à la note de service, qui comprenait un sommaire des coûts-avantages (une copie de la page tirée du rapport sommaire a été fournie). En résumé, le rapport de décision 95-31-06 du Comité des politiques et des priorités recommandait au Conseil exécutif d'approuver l'élaboration d'un système d'administration du revenu et avançait trois exigences : 1) la création d'une alliance commerciale stratégique avec IBM; 2) une entente de principe visant l'élaboration d'un cadre de travail et d'un plan d'affaires relatifs à un organisme de service spécial; 3) une entente de principe visant des modifications législatives et stratégiques.*

6.37 *S'il n'avait pas été mis fin au projet, le ministère aurait demandé au Conseil de gestion d'approuver son plan d'affaires et son modèle d'alliance commerciale. À la place, le procès-verbal 96.0384 du Conseil de gestion examine le contrat proposé avec IBM et formule des recommandations. Le procès-verbal 96.0575 du Conseil de gestion approuve le transfert de fonds.* [Traduction.]

Écarts et ordres de modification

6.38 Notre examen de la documentation a également montré que l'équipe du projet a préparé 20 ordres de modification distincts s'élevant au total à un peu plus de 1,5 million de dollars. Dans un document qu'il nous a fourni le 21 octobre 1997, le ministère a inclus ces ordres de

modification à titre d'augmentations budgétaires dans une comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles. Nous nous demandons s'il s'agit véritablement de modifications budgétaires ou s'il ne serait pas plus exact de les classer comme des explications des écarts. À notre avis, les modifications budgétaires sont normalement à éviter, puisque l'un des principaux objectifs d'un budget est de fournir un moyen de comparer le rendement prévu aux résultats réels. Plus un budget est modifié, moins la comparaison vaut.

Observations du ministère

6.39 *Tous les coûts liés aux énoncés de projet étaient fondés sur une limite des dépenses et non sur un prix fixe, ce qui signifie que toute augmentation des dépenses nécessitait un ordre de modification. Quelques-uns des ordres de modification ont donné lieu à un prix fixe, étant donné la nature du travail effectué.*

6.40 *Les ordres de modification de 1995 sont plutôt représentatifs des besoins qui n'avaient pas été cernés ou envisagés au moment de la production de l'énoncé de projet. Cependant, une fois la décision prise de mettre fin au projet, toutes les initiatives ont fait l'objet d'un examen afin d'établir le coût à prévoir pour achever les initiatives le 31 octobre 1996 au plus tard (la date de clôture du projet). Le ministère a examiné ce qu'il restait à faire et les coûts prévus. Un certain nombre d'énoncés de projet couvraient la période se terminant le 31 mars 1996, et de nouveaux énoncés de projet pour l'exercice suivant devaient être préparés. Comme il était mis fin au projet, on a pris la décision de préparer des ordres de modification pour prolonger les énoncés de projet existants de façon à pouvoir terminer chaque initiative. Les ordres de modification ont servi à établir l'effort et les coûts nécessaires pour achever chaque initiative le 31 octobre 1996 au plus tard. [Traduction.]*

Le ministère n'a pas surveillé l'effort

6.41 La plupart des énoncés de projet comportaient, en jours ou en heures, des montants estimatifs ayant rapport aux ressources humaines nécessaires. Le directeur du projet nous a toutefois informés que le ministère n'a pas comparé les heures ou les jours réellement travaillés aux prévisions des énoncés de projet.

6.42 À notre avis, il s'agit d'une omission importante. Nous croyons qu'il est nécessaire de surveiller le niveau d'effort d'un projet afin de déterminer l'avancement des travaux. De plus, pour comparer les budgets aux résultats réels, il est nécessaire de pouvoir distinguer l'élément des ressources humaines d'autres éléments tels que l'équipement, les fournitures, les dépenses engagées et les frais de location, ce qui permet aux gestionnaires de prendre des mesures correctrices sur tout élément du projet qui dépasse le budget à un moment précis dans le temps. Nous sommes d'avis que, si l'effort n'est pas comparé au budget, la fonction de contrôle s'en trouve amoindrie.

Recommandation

6.43 Nous recommandons que la province surveille l'effort prévu au budget en matière de ressources humaines par rapport à l'effort réel dans la réalisation des grands projets d'élaboration de systèmes.

Réponse du ministère

6.44 *Tôt dans le projet, IBM et le ministère ont établi un bureau de contrôle du projet. Le rôle de ce bureau était le suivant : établir et appliquer des normes et des méthodes de gestion du projet; gérer les relevés du projet; suivre l'état du projet et en faire rapport; gérer les installations et les stocks du projet; produire les bons de commande; gérer les activités financières du projet et en faire rapport; gérer les ententes entre IBM et ses sous-traitants; tenir une bibliothèque du projet; traiter les feuilles de temps; fournir un soutien administratif. L'agent de contrôle du projet était responsable devant le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le directeur de projet d'IBM.*

6.45 *Toutes les catégories établies pour les ressources externes ont été examinées et remises en question, lorsqu'il y avait lieu, par le directeur de projet du ministère. Les problèmes relatifs au rendement ont été réglés au moyen de solutions négociées au fur et à mesure qu'ils survenaient.*

6.46 *L'agent de contrôle du projet devait surveiller l'effort prévu au budget par rapport à l'effort réel, alors que le directeur du projet du ministère a tenu des registres des coûts prévus par rapport aux coûts réels, puisque la majorité du budget (84 % du coût du projet avant les intérêts et le profit) avait trait à l'effort. Si le travail d'élaboration proprement dit d'un système intégré d'administration du revenu avait été entrepris, une importance accrue aurait été accordée à la surveillance de l'effort par rapport aux résultats réels au fur et à mesure de l'élargissement de l'éventail des ressources et des catégories, ainsi que des coûts du matériel, des logiciels, etc. [Traduction.]*

Nécessité d'examiner les demandes de remboursement des frais de déplacement

6.47 La documentation fournie par le ministère indique qu'IBM était censée suivre les lignes directrices du gouvernement du Nouveau-Brunswick en matière de demandes de remboursement des frais de déplacement. Le ministère a fourni les lignes directrices à IBM. En fait, il n'aurait dû y avoir aucune confusion quant aux frais admissibles.

6.48 Nous avons contrôlé par sondages 28 % de la valeur monétaire des demandes de remboursement présentées par IBM. Nous avons découvert d'éventuels paiements en trop, des frais inadmissibles et des éléments sur lesquels le ministère voudra peut-être, pensons-nous, faire enquête. La disposition 6.7 des contrats permet à la province de vérifier et d'examiner toute facture présentée par IBM jusqu'à quatre ans après l'acceptation de tous les services et biens livrables. Étant donné les résultats de notre contrôle par sondages, il pourrait être utile que le ministère examine de nouveau les demandes de remboursement de frais afin de cerner toute erreur ou tout malentendu éventuels de la part du consortium dans la préparation des demandes de remboursement des frais de déplacement.

Recommandation	6.49 Nous recommandons que le ministère des Finances examine les demandes de remboursement des frais de déplacement relatives au projet de SAR.
Réponse du ministère	6.50 <i>Le ministère a toujours eu l'intention de réexaminer les reçus; cependant, il est d'avis que les demandes de remboursement ne sont pas excessives et il s'assurera que c'est effectivement le cas. [Traduction.]</i>
Absence d'une analyse coûts-avantages définitive	<p>6.51 Parmi les 13 projets du SAR, on trouve la gestion de projet, dont l'un des objectifs était de suivre les avantages liés à la mise en œuvre du SAR, ce qu'il a tenté de faire jusqu'en mai 1996. Rendu à cette date, le ministère savait qu'il allait être mis fin au SAR, et le projet a cessé de suivre les avantages du SAR. Dans les faits, le projet est passé d'une approche d'« autofinancement à même les économies » à une approche ordinaire de « paiement pour les services reçus ».</p> <p>6.52 Le directeur de projet nous a informés que les avantages obtenus jusqu'en mai 1996 étaient estimés à 1,9 million de dollars. Nous croyons qu'il aurait été utile que le ministère effectue une dernière comparaison des avantages reçus et des paiements totaux de 9,9 millions de dollars versés à IBM.</p> <p>6.53 Nous estimons de plus qu'il aurait été avantageux pour le ministère de lier le paiement d'IBM aux avantages reçus. La réponse d'IBM à la demande de propositions précisait que les coûts du projet allaient être entièrement financés par l'entreprise jusqu'à la réalisation d'avantages découlant du projet. Pour la plupart des projets définis dans le plan d'affaires, on prévoyait des avantages nets positifs, et le ministère a indiqué que 11 des projets étaient achevés. Comme les partenaires travaillaient depuis un an et demi sans contrat signé et qu'ils étaient sous l'impression qu'IBM allait être payé à même les avantages, nous nous demandons pourquoi une telle approche n'aurait pas pu être poursuivie jusqu'à l'achèvement du travail. En vertu d'un tel scénario, les paiements versés au consortium auraient peut-être été beaucoup moindres. Comme le calcul des avantages a cessé en mai 1996, nous ne sommes pas en mesure de faire rapport sur les avantages reçus.</p>
Observations du ministère	6.54 <i>Après mai 1996, il a été déterminé que le coût de maintien d'une ressource pour surveiller les avantages n'ajoutait pas de valeur au projet. Il allait être mis fin au projet, et les initiatives étaient progressivement réduites en vue de la clôture du 31 octobre. [Traduction.]</i>
Avis d'achèvement pour seulement trois projets	<p>6.55 Les deux contrats exigeaient un avis d'achèvement pour chaque projet. La disposition 14.3 se lit comme suit :</p> <p><i>À l'achèvement de chaque projet, IBM présentera à la province une confirmation écrite (l'« avis d'achèvement de projet ») attestant que tous les services et biens livrables du projet sont achevés et prêts à subir un test d'acceptation. Sur réception</i></p>

d'un avis d'achèvement de projet, la province procédera, durant la période d'acceptation du projet, aux tests qu'elle juge nécessaires sur les services et biens livrables (les « tests d'acceptation ») dans le but de déterminer si les services et biens livrables répondent aux critères d'acceptation du projet. La province fournira à IBM, dans les 30 jours suivant l'expiration de la période d'acceptation du projet :

un avis écrit indiquant que les services et biens livrables répondent aux critères d'acceptation du projet (le « certificat d'acceptation du projet »); ou

un avis écrit informant IBM que les services et biens livrables ou une partie de ceux-ci ne répondent pas aux critères d'acceptation du projet (l'« avis d'insuffisance du projet »).
[Traduction.]

6.56 Le ministère nous a informés que, bien que 11 projets aient été achevés, il n'a pas reçu l'avis d'achèvement de tous ces projets. Seulement 3 projets ont un avis d'achèvement en dossier. Le ministère a toutefois dressé une liste de vérification pour s'assurer de la réception des principaux biens livrables de chaque projet.

Observations du ministère

6.57 *Le ministère a reconnu la nécessité des avis d'achèvement comme moyen de déterminer si chaque initiative avait effectivement produit ce qu'elle était censée produire. Cependant, lorsque le projet a commencé à réduire l'effort et les ressources en 1996, on est parvenu à une entente prévoyant l'établissement d'une liste de tous les biens livrables de chaque initiative au lieu d'un avis d'achèvement. Avant l'approbation de tout paiement à IBM, la liste était examinée et la réception de chaque bien livrable était confirmée. Des documents en ce sens ont été montrés à vos vérificateurs. Nous croyons que la confirmation de tous les biens livrables au moyen d'une liste remplit la même fin que les avis d'achèvement et que la question ne devrait pas être un problème.* [Traduction.]

Les taux de facturation semblent élevés

6.58 Durant la présentation orale, IBM s'était engagé à fixer des honoraires aux taux du marché néo-brunswickois. On ne trouve dans les notes de réunion ou dans le contrat aucune autre définition qui précise ce qu'on entend par taux du marché néo-brunswickois. Nous avons toutefois constaté au sein du ministère des Finances une certaine préoccupation à l'égard du caractère raisonnable des taux facturés.

6.59 Une note de service interne datée du 7 mars 1996 offre une comparaison des taux d'IBM et des taux établis par le Marché de prestation de services informatiques du gouvernement du Nouveau-Brunswick. (Le ministère de l'Approvisionnement et des Services a préparé ce marché de prestation à l'intention de l'ensemble des ministères. Il contient les honoraires de différents professionnels en technologie de l'information de 20 sociétés d'experts-conseils.) La note

de service souligne que, si on compare les taux d'IBM, y compris la marge bénéficiaire de 15 %, aux taux moyens du marché de prestation du gouvernement du Nouveau-Brunswick, les taux d'IBM sont de 100 % supérieurs. La note ajoute que la comparaison effectuée par le ministère est très conservatrice, puisque les taux les plus élevés du marché de prestation sont comparés aux taux les plus bas d'IBM pour chaque catégorie.

6.60 Une autre note de service remet en cause le nombre de jours productifs par année par rapport aux taux journaliers d'IBM. La note précise que les calculs d'IBM sont fondés sur une année de 175 jours, ce qui signifie qu'IBM demandait 20 % de plus si l'on prend une année de 210 jours productifs, et encore 26% de plus si on prend une année de 220 jours.

6.61 Comme aucune des parties n'était protégée par un contrat signé au moment de l'abandon du projet, nous nous serions attendus à ce que le ministère tente de négocier des taux à la baisse. L'une des raisons qu'on nous a fournies pour justifier le barème de taux élevés est qu'IBM utilisait les taux indiqués par le gouvernement du Canada pour ce que ce dernier appelle les projets fondés sur un processus d'achat commun. Il semblerait que ces taux comprennent une prime de risque pour couvrir les différentes dépenses imprévues qui sont implicites dans les projets fondés sur un processus d'achat commun. Cependant, dans ce cas-ci, comme on a mis fin au projet et que le consortium a, en fin de compte, été payé pour toutes les heures facturées, il semble que les principaux éléments de risque pour IBM aient été éliminés. Nous soulignons également que rien dans les contrats n'indique que les taux du gouvernement du Canada équivalent à ceux du marché néo-brunswickois.

Recommandation

6.62 Nous recommandons que la province élabore pour les demandes de propositions une politique voulant que les réponses précisent en détail les taux de facturation, ce qui aidera le comité d'évaluation des demandes de propositions à recommander un soumissionnaire. Les termes tels que « taux du marché néo-brunswickois » devraient être clairement définis.

6.63 Nous recommandons qu'aucun contrat ne soit signé avant que des taux précis et raisonnables soient fixés.

Réponse du ministère

6.64 *Comme aucun taux n'a été fixé pour le processus d'achat commun du gouvernement du Nouveau-Brunswick, le ministère a pu examiner, de façon confidentielle, les taux du processus d'achat commun qu'IBM a facturés à ses autres clients. Le ministère a constaté que les taux en question étaient comparables.*

6.65 *Le ministère est toutefois d'accord avec vos constatations concernant l'établissement de taux précis avant que le travail commence et que les contrats soient signés. [Traduction.]*

Profit commercial facturé

6.66 La stratégie d'établissement des prix des contrats relatifs au SAR précisait que le montant à payer comprendrait le profit commercial de 15 % d'IBM. Nous ne sommes pas certains de la signification de « profit commercial », qui n'est pas défini dans les contrats.

6.67 Comme nous l'indiquons dans la section qui précède, nous sommes d'avis que les taux de facturation semblent élevés. On pourrait avancer que ces taux étaient suffisamment élevés pour inclure un élément de profit, ce qui est devenu encore plus vrai lorsque le projet est passé d'une approche d'« autofinancement à même les économies » à une approche ordinaire de « paiement pour les services reçus ». Ce changement a éliminé un élément de risque.

6.68 Si c'était effectivement le cas, le ministère aurait dû se demander pourquoi on lui facturait 15 % de plus à titre de profit commercial sur les services. Le profit total facturé sur les services du contrat 1 s'est élevé à 1 051 433 \$. Pour le contrat 2, le profit s'est chiffré à 185 652 \$, pour un total global de 1 237 085 \$.

6.69 IBM a également facturé un profit commercial de 15 % sur le « matériel intégré », pour un total de 40 846 \$ pour les deux contrats. Le matériel intégré comprend des articles comme du matériel informatique et des logiciels. IBM a acheté ce matériel au nom du gouvernement aux taux gouvernementaux courants, ou, comme l'a dit le ministère, à la « meilleure valeur ». La province devait ensuite rembourser IBM pour le coût des achats. Or, IBM a facturé au gouvernement 15 % de plus sur le coût de tous ces achats. À notre avis, une telle façon de procéder n'est pas correcte et ne représente certainement pas la « meilleure valeur ». Si la province avait su qu'IBM allait lui facturer un profit sur l'achat du matériel intégré, elle aurait mieux fait de l'acheter elle-même.

6.70 Nous avons demandé au ministère quelles mesures avaient été prises pour s'assurer de l'exactitude du « profit commercial ». On nous a informés que quelqu'un au Bureau du contrôleur avait évalué le caractère raisonnable du calcul. Nous n'avons cependant pas réussi à trouver de rapport écrit sur la question au Bureau du contrôleur.

Recommandation

6.71 Nous recommandons que tous les termes clés soient définis dans les contrats avant leur signature. En particulier, la méthode de calcul des éléments de profit doit être clairement définie.

6.72 Nous recommandons que le ministère exerce son droit de vérification en vertu de la disposition 6.7 des contrats afin de déterminer s'il peut recevoir un remboursement de la totalité ou d'une partie du profit commercial.

Réponse du ministère

6.73 Même si le contrat prévoyait un profit commercial de 15 %, qui est le pourcentage employé dans la formule, nous sommes d'accord avec

vosre recommandation voulant que la méthode de calcul des éléments de profit soit, à l'avenir, plus clairement définie.

6.74 *L'harmonisation de la taxe de vente avec la TPS est une décision du gouvernement. IBM a conclu une alliance commerciale en étant pleinement disposée à accepter le risque d'être payée à même les avantages. IBM a assumé ce risque jusqu'à ce que la décision soit prise d'entreprendre des négociations sur l'harmonisation. C'est le ministère qui a décidé de payer IBM conformément aux discussions sur l'alliance commerciale pour le travail accompli jusque là. Les engagements en question comprenaient les taux, les intérêts et le profit établis.*
[Traduction.]

Considérations futures

6.75 Tout au long du présent chapitre, nous avons formulé des recommandations précises qui découlent de nos constatations relatives au projet de SAR. Cependant, à notre avis, une mesure de l'utilité de ce chapitre sera la façon dont le gouvernement emploie ces constatations dans l'avenir pour mieux gérer les grands projets d'élaboration de systèmes, les arrangements fondés sur un processus d'achat commun et les partenariats entre le secteur public et le secteur privé.

6.76 Un domaine que le gouvernement devrait analyser est la méthode d'approvisionnement. Il devrait voir s'il est préférable de réaliser les travaux lui-même ou de les confier en sous-traitance. Il devrait étudier la valeur qu'il y aurait à élaborer un plan d'affaires indépendant et à morceler les grands projets en plusieurs projets plus petits, comparativement à la méthodologie intégrée appliquée au processus d'achat commun.

6.77 Lorsqu'il adopte le processus d'achat commun, le gouvernement doit prendre en compte deux facteurs de risque importants, à savoir le manque d'indépendance dans la préparation du plan d'affaires et l'absence d'une détermination distincte de la meilleure façon d'atteindre les avantages prévus. Ces risques doivent être soigneusement évalués en rapport avec les avantages potentiels d'un processus d'achat commun avant de lancer la demande de propositions.

Manque d'indépendance dans la préparation du plan d'affaires

6.78 Nous croyons comprendre qu'IBM devait, pour le premier projet qu'était le plan d'affaires, déterminer les avantages, les coûts et les investissements nécessaires pour le SAR. Si le SAR ne produisait pas d'avantages, IBM n'allait pas poursuivre les autres projets. Il s'agit d'une démarche typique pour les projets fondés sur un processus d'achat commun, pour lesquels le gouvernement recherche un partenaire qui fournira une solution à un éventail de questions et de problèmes administratifs.

6.79 Une telle démarche semble mettre IBM, ou tout consultant pressenti pour un projet fondé sur un processus d'achat commun, dans une position de contrôle sur la quantité de travail que l'entreprise recevra.

Cela est d'autant plus vrai que l'entreprise participe à la détermination des avantages. En liant le travail que le consultant pourrait obtenir pour d'autres projets à un plan d'affaires profitable, le gouvernement place le consultant dans une situation potentielle de conflit d'intérêts.

Absence d'une détermination distincte de la meilleure façon d'atteindre les avantages prévus

6.80 L'arrangement conclu avec IBM regroupait en une seule analyse les avantages et les coûts. Si les coûts pouvaient être payés à même les avantages, le projet allait être réalisé. En d'autres termes, il semble que la stratégie ait été que, quelle que soit l'ampleur des coûts, le projet allait être réalisé du moment que les avantages dépassaient les coûts. D'après ce que nous comprenons, c'est la façon normale de procéder pour les arrangements fondés sur un processus d'achat commun, mais ce n'est pas l'approche habituelle des plans d'affaires; la perte d'économies et d'efficacités potentielles est donc possible.

6.81 Nous nous serions attendus à ce que les avantages, financiers ou autres, soient déterminés pour la décision prise ou l'énoncé de projet établi, puis qu'une détermination séparée et distincte de la meilleure façon d'atteindre les avantages prévus soit effectuée. Que la même entreprise réalise le plan d'affaires et le projet n'est qu'une solution, et peut-être pas la meilleure solution. Il y a peut-être d'autres façons plus efficaces d'atteindre les mêmes résultats, par exemple en attribuant une partie ou l'ensemble du travail à des sous-traitants, en confiant le travail par petits projets au personnel en place ou en achetant des logiciels d'autres compagnies. Il ne semble pas qu'un tel genre d'analyse ait eu lieu dans le plan d'affaires d'IBM; on a plutôt accepté de façon implicite que la solution d'IBM était la meilleure solution pour la province.

Les projets du ministère

6.82 Le ministère semble être dans la bonne voie en ce qui a trait à l'AP/SA, la nouvelle étape de l'analyse préliminaire et de l'architecture du système. Cette nouvelle étape couvre environ 20 nouveaux projets qui seront élaborés sur une période de trois ou quatre ans. Les projets feront l'objet d'appels d'offres distincts, et aucun partenariat entre le secteur public et le secteur privé ni arrangement fondé sur un processus d'achat commun ne seront établis. Dans la mesure du possible, le ministère utilisera les logiciels actuels au lieu de tenter d'élaborer et de commercialiser son propre logiciel.

6.83 La méthode proposée, qui consiste à réaliser de nombreux petits projets, semble offrir plusieurs avantages. Les projets plus petits comportent moins de risques. S'ils échouent, le coût est moindre. De plus, le ministère peut plus facilement gérer les coûts et les ressources des projets plus petits, ce qui accélère la rapidité de mise en œuvre et diminue par ce fait le risque que les projets deviennent désuets avant leur mise en œuvre.

Recommandation

6.84 Nous recommandons que le gouvernement analyse son expérience jusqu'à présent en matière de partenariats avec le secteur privé et d'arrangements fondés sur un processus d'achat commun. Il

devrait déterminer si de telles méthodes d'approvisionnement produisent des solutions de la façon la plus économique et la plus efficace possible.

Chapitre 7

Ministère de la Santé et des Services communautaires

Services d'ambulance

Inspections

Contenu

Contexte	115
Étendue	116
Résumé des résultats	116
Les politiques et les procédures d'inspection ne sont pas clairement établies et documentées	117
Un meilleur calendrier d'inspection est nécessaire	118
La surveillance des inspections et de leurs résultats a besoin d'être améliorée	120
Application des normes	122
Rapport des résultats d'inspection	124
L'intégration des inspections à la fonction d'attribution des permis	124

Ministère de la Santé et des Services communautaires Services d'ambulance Inspections

Contexte

7.1 Les Services d'ambulance sont un programme du ministère de la Santé et des Services communautaires. De nouvelles mesures législatives visant le programme (la Loi sur les services d'ambulance et les règlements afférents) sont entrées en vigueur en octobre 1992. Les mesures traitent des normes, des inspections et de l'attribution des permis.

7.2 Le 1^{er} janvier 1993, des normes sont entrées en vigueur pour : les services; le personnel; les véhicules, l'équipement et les fournitures; l'assurance de la qualité; les communications. Ces normes sont énoncées dans une publication ministérielle intitulée *Normes régissant les services d'ambulance*. « *L'adoption de ces normes ainsi que de nouvelles exigences en matière d'inspection et d'attribution de permis contribuera à assurer au public et au personnel de la santé la prestation de services d'ambulance de qualité uniforme partout dans la province.* » (Rapport annuel du ministère pour 1993-1994).

7.3 La Direction des services d'ambulance est chargée des 56 fournisseurs de service et des 116 véhicules actuellement en service au Nouveau-Brunswick. Parmi les fournisseurs qui ont conclu des contrats de service avec le gouvernement, on trouve des entreprises privées, des organismes à but non lucratif et des hôpitaux. L'inspection est l'une de plusieurs fonctions dont s'acquitte la direction. Il y a deux genres d'inspections : l'inspection du service et l'inspection du véhicule. Il y a deux postes d'inspecteur à la direction.

7.4 Notre bureau a commencé son travail à la Direction des services d'ambulance en 1996. Nous avons retenu la fonction d'inspection comme projet de vérification, qui a débuté en février 1997. Cette fonction a été retenue pour deux raisons :

- Le service d'ambulance est un service très important qui touche la vie des Néo-Brunswickois. Dans une situation d'urgence, la qualité du service peut faire la différence entre la vie et la mort. Le processus d'inspection fait en sorte que le service fourni est de la qualité voulue.
- Nous faisons la promotion de la reddition de comptes. La direction est tenue de s'assurer que les fournisseurs de service satisfont aux normes. La direction mène des inspections pour déterminer si ces normes sont respectées.

Étendue

7.5 Le but premier du projet de vérification était de nous assurer que les normes étaient respectées. Nous voulions également déterminer si le processus d'inspection contribuait activement à la prestation d'un service d'ambulance efficace et à l'amélioration du rendement des fournisseurs.

7.6 Notre travail de vérification a comporté les volets suivants :

- un examen de la documentation;
- l'observation d'un inspecteur effectuant une inspection de service et une inspection de véhicule;
- des entrevues avec des membres du personnel du bureau central et des entrevues téléphoniques avec le personnel de deux fournisseurs de service;
- l'examen de plusieurs dossiers d'inspection, rapports informatiques et documents divers à la Direction des services d'ambulance.

7.7 Le travail de vérification sur le terrain a eu lieu en février et en mars 1997. Nous n'avons pas tenu compte des inspections effectuées par la suite. Les examens de dossiers et les analyses de rapports ont été achevés en avril 1997.

Résumé des résultats

7.8 Les politiques et les procédures de la fonction d'inspection ne sont pas clairement établies et documentées. Il en découle entre autres que les méthodes et les procédures d'inspection manquent d'uniformité et que la fréquence des inspections est faible.

7.9 Il y a lieu d'améliorer l'établissement du calendrier d'inspection. Les inspections ne sont pas réalisées de façon régulière, selon un plan de couverture préétabli.

7.10 Il y a lieu d'améliorer la surveillance des inspections et des résultats des inspections. Il est arrivé que des ambulances ne fassent pas l'objet d'une inspection complète et documentée avant d'être mises en service, et le nombre de fournisseurs qui ne répondent pas à certaines normes demeure élevé.

7.11 Il y aurait lieu d'établir des plans d'action visant l'application des normes pour contribuer à assurer le respect des normes par les

fournisseurs. En 1997, aucun des services inspectés et seulement quelques-uns des véhicules inspectés se conformaient à toutes les normes. Les normes régissant les services d'ambulance ne sont pas entièrement respectées.

7.12 La Direction des services d'ambulance a besoin d'améliorer son système d'information.

7.13 Les résultats d'inspection ne sont pas liés à l'attribution des permis. L'attribution des permis pourrait être un moyen de faire appliquer les normes.

Les politiques et les procédures d'inspection ne sont pas clairement établies et documentées

7.14 Les politiques et les procédures constituent un outil utile pour fournir des conseils et faire en sorte que les choses soient faites de manière uniforme. La direction avait discuté il y a quelques années de la nécessité d'avoir des politiques et des procédures, mais celles-ci n'ont jamais été officialisées ni documentées. L'absence de politiques et de procédures pour régir les inspections a entraîné notamment un manque d'uniformité dans la documentation sur les inspections et une faible fréquence des inspections.

Manque d'uniformité dans les méthodes et les procédures d'inspection

7.15 Chaque inspecteur possède sa propre façon d'effectuer les inspections et de les documenter, ce que nous avons observé en examinant les dossiers d'inspection. La documentation sur les inspections varie de dossiers très organisés à des listes de vérification incomplètes. Il est important de bien documenter les inspections. Il y a du personnel compétent à la direction; toutefois, ces compétences n'ont pas été transposées en politiques et procédures écrites et officielles à l'intention de l'ensemble des inspecteurs.

La fréquence des inspections semble faible

7.16 Un « fournisseur » est une personne ou une organisation qui est titulaire d'un permis d'exploitation d'un service d'ambulance. Au moment de notre vérification, cinq fournisseurs n'avaient pas encore fait l'objet d'une inspection de service documentée. Ces services sont en activité depuis septembre 1996, depuis qu'ils ont remplacé l'Ambulance Saint-Jean. Ils fonctionnaient donc depuis six mois sans inspection complète.

7.17 Afin d'analyser la période écoulée depuis l'inspection des fournisseurs actuels et de leurs véhicules, nous avons dû dresser une liste comportant tous les fournisseurs actuels et leurs véhicules ainsi que la date de leur dernière inspection. Les données sont résumées à la pièce 7.1, qui montre le nombre d'inspections datant de moins de 12 mois, celles datant d'entre 12 et 24 mois et le nombre de services dont la dernière inspection remonte à plus de 2 ans. Seulement 24 des 56 fournisseurs actuels (43 %) ont été inspectés en 1996-1997. L'inspection de 16 des 56 fournisseurs actuels (29 %) remonte à un an, et 11 fournisseurs (19 %)

n'ont pas eu d'inspection depuis plus de 2 ans. L'âge de l'inspection des véhicules suit les mêmes lignes. Aucune politique ni procédure régit la fréquence des inspections.

Pièce 7.1
Âges des inspections

Genre d'inspection	dans les 12 mois	12 à 24 mois	plus de 24 mois
Service			
Nombre d'inspections *	24	16	11
Pourcentage inspecté	43%	29%	19%
Véhicule			
Nombre d'inspections	55	37	28
Pourcentage inspecté	46%	31%	23%

*Cinq services (9 %) qui n'avaient pas encore été inspectés ne sont pas inclus dans le tableau.

Recommandation

7.18 Des politiques et des procédures adéquates pour le processus d'inspection devraient être clairement établies, dûment documentées, efficacement communiquées et mises à jour annuellement. Les politiques et les procédures devraient comprendre, entre autres :

- **l'objectif des inspections;**
- **ce que doit comprendre l'inspection;**
- **les responsabilités des inspecteurs;**
- **comment documenter les inspections;**
- **quand effectuer une inspection;**
- **comment faire rapport sur les constatations;**
- **la fréquence des inspections;**
- **quand effectuer des inspections de suivi et prendre des mesures d'exécution.**

Réponse du ministère

7.19 *L'établissement d'une unité d'inspection distincte, bien pourvue en ressources et ayant les compétences nécessaires pour concevoir des directives et des modalités opérationnelles, permettra d'y arriver. Le travail de conception débutera en novembre 1997.* [Traduction]

Un meilleur calendrier d'inspection est nécessaire

7.20 Les inspections ne sont pas effectuées de façon régulière, et il n'existe aucun plan de couverture préétabli. Parmi les conséquences qu'entraîne l'absence d'un calendrier préétabli, mentionnons celles-ci : la couverture d'inspection paraît peu élevée, certaines inspections remontent à très loin, et de nouveaux services et véhicules n'ont pas encore été inspectés.

7.21 Il s'ensuit que la Direction des services d'ambulance n'observe pas les mesures législatives exigeant que les nouveaux véhicules soient tous inspectés avant l'attribution du permis; il s'ensuit également que les

fournisseurs ne satisfont pas aux normes parce qu'ils ne font pas l'objet d'une inspection régulière, avec les conséquences qu'entraîne la non-conformité.

Pièce 7.2

Couverture d'inspection

	1997	1996	1995	1994
Services				
Nombre de services	56	86	85	88
Nombre d'inspections services	28	54	63	75
Pourcentage de la couverture	50%	63%	74%	85%
Véhicules				
Nombre de véhicules	116	122	125	128
Nombre d'inspections	60	72	97	109
Pourcentage de la couverture	52%	59%	78%	85%

Les chiffres de 1997 n'incluent pas les résultats des inspections effectuées en mars 1997.

La couverture d'inspection paraît peu élevée

7.22 La couverture des inspections effectuées au cours des quatre dernières années est présentée à la pièce 7.2. Le nombre d'inspections pour 1996 et 1995 est plus faible que le nombre signalé dans le rapport annuel du ministère pour ces exercices. Le ministère a reconnu que les nombres fournis dans les rapports annuels de 1996 et de 1995 sont inexacts. Le tableau montre que :

- La couverture en pourcentage est presque la même pour les services et pour les véhicules.
- La couverture la plus élevée a eu lieu en 1994, lorsque 85 % des services et des véhicules ont été inspectés. La couverture la plus faible a eu lieu en 1997, avec des taux d'inspection de 50 % et de 52 % respectivement.
- La couverture baisse constamment depuis 1994, la première année d'application des normes.
- Bien que le nombre de services ait grandement diminué en 1997, tout comme, dans une moindre mesure, le nombre de véhicules, la couverture d'inspection ne s'est pas accrue. Le nombre de services à inspecter étant à la baisse, on pourrait s'attendre à une couverture plus étendue.

De nouveaux véhicules n'ont pas fait l'objet d'une inspection documentée

7.23 Nous avons examiné, dans les registres de la Direction des services d'ambulance, les subventions versées aux fournisseurs pour de nouveaux véhicules en 1996 et en 1997 afin de déterminer si ces nouveaux véhicules faisaient promptement l'objet d'une inspection. Il est difficile de déterminer la date à laquelle un véhicule est mis en service et la date d'inspection du véhicule. Cependant, notre examen révèle que quatre véhicules en service à l'époque n'avaient pas eu d'inspection

documentée. À notre avis, une telle situation montre que les dispositions législatives exigeant l'inspection des nouveaux véhicules avant leur approbation pour fins d'utilisation ne sont pas entièrement observées.

Recommandation

7.24 Un calendrier d'inspection devrait être établi annuellement et mis à jour au besoin.

Réponse du ministère

7.25 *Des directives visant l'attribution des permis ainsi que la fréquence, les critères, les délais et les conditions d'inspection seront bientôt mises en oeuvre. Ces directives seront approuvées et surveillées par le directeur.* [Traduction]

La surveillance des inspections et de leurs résultats a besoin d'être améliorée

7.26 La surveillance de la fonction d'inspection a besoin d'être améliorée. De façon générale, si la surveillance est insuffisante, il en résulte souvent que : 1) le travail n'est pas fait, et 2) les problèmes ne sont pas cernés ni traités. À notre avis, de telles conséquences sont présentes dans la fonction d'inspection.

Le travail n'est pas fait

7.27 Les observations qui suivent sont des exemples de travail d'inspection qui n'a pas été fait.

- Certaines inspections de service remontent à 1993 et 1994.
- Douze véhicules n'ont pas été inspectés depuis 1993 et 1994.
- Quelques fournisseurs n'ont jamais fait l'objet d'une inspection.
- La pièce 7.2 montre que seulement 50 % des fournisseurs actuels et 52 % des véhicules ont fait l'objet d'une inspection en 1996-1997. Il s'agit des pourcentages de couverture d'inspection les plus bas depuis l'instauration des normes.
- Les nouveaux véhicules ne sont pas toujours promptement inspectés.

Les problèmes ne sont pas cernés ni traités

7.28 Nous avons cerné deux problèmes qui ne sont pas traités comme ils le devraient. Les deux problèmes ont trait à la conformité aux mesures législatives et aux normes.

7.29 Le premier problème est que la Direction des services d'ambulance ne se conforme pas aux dispositions législatives exigeant l'inspection des nouveaux véhicules avant leur approbation pour fins d'utilisation.

7.30 Le second problème est que les fournisseurs ne se conforment pas à toutes les normes. La direction emploie le terme « infraction » pour désigner les cas de non-conformité à une norme. Les infractions sont découvertes au moment des inspections. La pièce 7.3 a trait aux infractions relatives aux services. Elle affiche le pourcentage des services inspectés qui n'ont pas observé une norme en particulier. Pour interpréter la pièce correctement, il est important de comprendre qu'une infraction signifie la non-conformité à une norme et ne veut pas nécessairement dire qu'un élément manque. Il se peut que l'élément soit présent, mais, s'il

n'est pas de la qualité ou de la quantité exigée par la norme, une infraction est consignée.

7.31 Les rapports d'infraction récents sur les véhicules montrent une amélioration quant au respect de certaines des normes qui, par le passé, affichaient des taux élevés de non-conformité. Par contre, le taux d'infraction à d'autres normes est plus élevé en 1997 qu'avant. En 1997, les rapports montrent qu'environ 40 % des véhicules inspectés avaient commis des infractions relatives aux extincteurs, 30 % avaient des infractions relatives aux planches dorsales courtes, et 20 % étaient en infraction pour l'appareil d'aspiration portatif.

Pièce 7.3

Infractions fréquentes des services

– Les 5 infractions les plus courantes pour chacun des 4 derniers exercices

Code de la norme	Description de la norme	Pourcentage des services inspectés ayant des infractions			
		1997	1996	1995	1994
B.-.01	Un programme complet d'activités de gestion de la qualité a été élaboré pour faire en sorte que chaque patient reçoive les meilleurs soins possibles.	93	94	99	93
C.-.02	Le service d'ambulance a rédigé des politiques et des procédures qui sont revues et révisées au besoin.	75	79	62	87
C.-.01	Chaque ambulancier sait comment reconnaître les matières dangereuses et connaît les procédures à suivre en présence de matières dangereuses.	75	38	61	80
A.-.01	Des copies du relevé d'entretien sont disponibles.	46	38	54	63
A.-.02	Le service effectue une inspection uniforme et régulière de l'équipement et reconstitue les fournitures après chaque utilisation.	36	26	36	57
B.-.02	Le service d'ambulance est disponible 24 heures sur 24 et peut compter sur les services voisins comme appoint. (Note : Un accord écrit, qui assure un service d'appoint, est exigé pour répondre à la norme. Le problème semble être l'absence d'un accord écrit.)	54	17	15	57
F.-.04	Liaison avec d'autres médecins s'il y a lieu afin d'aider le service d'ambulance à fournir les meilleurs soins possibles au patient.	*	*	25	66

Les chiffres de 1997 vont jusqu'au 28 février 1997. Ils ne comprennent pas les résultats des 3 inspections effectuées en mars 1997.

« * » indique que l'infraction n'était pas signalée dans le rapport de l'exercice visé.

7.32 À notre avis, le degré de non-conformité aux normes, la gravité des infractions et le caractère répétitif de certaines infractions constituent des problèmes.

Recommandation

7.33 Un mécanisme de surveillance de la fonction d'inspection devrait être établi et appliqué de façon régulière. Les méthodes possibles de surveillance comprennent les suivantes :

- **approbation du calendrier d'inspection par le directeur;**
- **examen périodique des dossiers d'inspection par le directeur;**
- **examen régulier, par les inspecteurs et le directeur, des rapports d'inspection produits par le système informatique de la Direction des services d'ambulance;**
- **suivi du temps consacré aux inspections.**

Réponse du ministère

7.34 *La Direction des services d'ambulance a instauré des réunions mensuelles de l'unité d'inspection qui regroupent le personnel de l'unité et le directeur afin de se pencher sur les activités, les résultats et les projets en matière d'inspection et de s'occuper de questions administratives telles que l'administration des directives, les tendances à long terme et les répercussions sur les autres unités de la direction. Un mode de gestion à long terme visant à assurer la conformité sera conçu et mis en oeuvre. [Traduction]*

Application des normes

7.35 La Direction des services d'ambulance n'applique pas toutes les normes régissant les services d'ambulance. En 1996-1997, quatre ans après l'entrée en vigueur des normes, aucun des 28 fournisseurs inspectés ne se conformaient à toutes les normes relatives au service, et seulement 8 des 60 véhicules inspectés étaient conformes à toutes les normes. Le fournisseur d'une région en particulier, dont le service d'ambulance est en activité depuis plusieurs années, a fait l'objet d'une inspection en février 1997. L'inspection a révélé plus de 70 infractions relatives au service et à ses quatre véhicules. La même année, un autre fournisseur qui avait quatre véhicules avait commis 15 infractions.

7.36 La pièce 7.3 montre la fréquence de certaines infractions relatives au service. Cette pièce montre que, au cours des quatre dernières années, 4 infractions reviennent constamment dans les 5 infractions les plus courantes. À notre avis, de tels résultats indiquent que les fournisseurs ne prennent pas de mesures correctrices pour remédier aux infractions signalées et que les normes ne sont pas appliquées. Les fournisseurs de services d'ambulance au Nouveau-Brunswick n'offrent pas de façon systématique la qualité de service exigée.

7.37 Le processus d'inspection actuel ne fait que *vérifier* la conformité aux normes. Il n'*assure* pas la conformité. L'inspection proprement dite des véhicules et des services ne fait que vérifier si les normes sont

respectées. Le suivi des infractions et l'application des normes sont deux autres éléments importants pour assurer la conformité.

7.38 Les inspecteurs sont autorisés par la loi à faire appliquer les normes. Dans les faits toutefois, la Direction des services d'ambulance n'a pas réellement le pouvoir de faire appliquer les normes parce qu'il n'y a pas de pénalités pour les cas de non-conformité. Il n'y a aucun plan de remplacement du service ou d'autres mesures d'exécution.

7.39 Les exigences législatives et les normes régissant les services d'ambulance ont été établies pour assurer une certaine qualité de service. Si le processus d'inspection n'assure pas la conformité, la qualité attendue et exigée ne sera pas atteinte. Sans un plan de remplacement du service, les fournisseurs ne se sentent pas menacés; la non-conformité aux normes n'entraîne aucune conséquence immédiate.

Suivi du travail d'inspection

7.40 Le suivi des fournisseurs et des véhicules qui ne répondent pas aux normes est très limité. Parfois, une lettre est envoyée, et les nouvelles inspections sont rares.

7.41 Notre examen d'un échantillon de dossiers d'inspection nous a révélé qu'un fournisseur qui avait fait l'objet d'une inspection en mai 1993 avait commis 11 infractions relatives au service et 37 infractions relatives aux véhicules. Or, ce fournisseur n'a fait l'objet d'aucune inspection de service depuis mai 1993, malgré les piètres résultats de la dernière inspection.

Recommandations

7.42 **La Direction des services d'ambulance devrait assurer la conformité à toutes les normes établies et aux mesures législatives.**

7.43 **Des mesures d'exécution devraient être établies. Ces mesures serviront à assurer la conformité aux normes.**

7.44 **Des inspections de suivi devraient être effectuées pour déterminer si les faiblesses repérées ont été corrigées.**

Réponse du ministère

7.45 *Le ministère a un processus de conformité clairement documenté qui définit les délais et les conditions en vertu desquels les services d'ambulance sont suivis et surveillés. Avec des ressources suffisantes, des mesures d'encouragement et de dissuasion et un mécanisme visant à remplacer temporairement les services d'ambulance dont le permis est annulé ou suspendu, la question recevra l'attention voulue.*

7.46 *Le pouvoir d'appliquer les normes est distinct de la capacité de le faire. Le ministère a choisi de motiver les services d'ambulance en liant des mesures d'encouragement et de dissuasion à la réalisation du contrat de services. L'attribution conditionnelle de permis et un système de remplacement ponctuel de services d'ambulance auront lieu, et la capacité d'appliquer les normes sera établie.[Traduction]*

Rapport des résultats d'inspection

Le système informatique ne répond que passablement aux besoins des utilisateurs

7.47 Le système informatique n'est pas convivial, connaît des problèmes d'exploitation et ne répond, à notre avis, que passablement aux besoins des utilisateurs. On fait régulièrement appel au programmeur pour de l'aide. Le système n'a pas les capacités habituelles de traitement de texte, de sorte que l'édition de texte est difficile. Pour quitter le programme lors de l'entrée des données d'inspection, il faut se rendre jusqu'au dernier écran. Les problèmes du système sont une source de frustration pour les inspecteurs. Le système produit uniquement des rapports normalisés et ne peut répondre aux demandes de renseignements ponctuelles. Les inspecteurs doivent préparer les rapports d'infraction à la main.

7.48 Les problèmes que suscite le système informatique peuvent occasionner des retards dans la communication des résultats d'inspection au fournisseur. Notre examen de dossiers a révélé que, en 1996-1997, un délai d'un mois ou plus entre la date d'inspection et la date du rapport d'infraction n'était pas rare.

Recommandation

7.49 Il y aurait lieu de déterminer systématiquement les problèmes que suscite le système informatique et de les régler en mettant le système actuel à niveau ou en le remplaçant.

Réponse du ministère

7.50 *L'élaboration d'un plan d'information stratégique pour le programme des Services d'ambulance est en cours.* [Traduction]

L'intégration des inspections à la fonction d'attribution des permis

7.51 La Loi sur les services d'ambulance dispose que tous les fournisseurs doivent être titulaires d'un permis d'exploitant et que tous les véhicules doivent être approuvés avant leur mise en service comme ambulance. Avec les services d'ambulance, l'attribution des permis peut s'avérer un outil utile pour assurer la conformité aux normes établies et aux mesures législatives. À l'heure actuelle, les résultats d'inspection ne sont pas systématiquement intégrés au processus annuel d'attribution des permis. L'attribution des permis est une tâche administrative indépendante et courante qui n'est pas liée au système de surveillance des inspections de la Direction des services d'ambulance.

Recommandations

7.52 L'attribution des permis devrait être un moyen de faire appliquer les normes. Les fonctions d'attribution des permis et d'inspection ont besoin d'être coordonnées. L'examen des résultats d'inspection devrait être une étape de l'attribution des permis.

7.53 La Direction des services d'ambulance devrait élaborer des solutions de rechange (ex., permis probatoire, suspension temporaire) à la pratique actuelle de renouvellement annuel automatique des permis.

Réponse du ministère

7.54 Voir les paragraphes 7.45 et 7.46.

Observations du ministère

7.55 À notre avis, votre examen est assez exact; il y a cependant lieu de souligner certaines questions contextuelles qui ne sont pas mentionnées dans votre rapport. L'exercice 1996-1997 a été une période de grande transition dans les programmes des Services d'ambulance. La section néo-brunswickoise de l'Ambulance Saint-Jean a subitement retiré ses services de 26 localités, où on a réussi à la remplacer. L'élaboration d'une politique globale en matière de financement et d'administration des services d'ambulance était en cours, et nous avons accéléré le travail pour présenter nos résultats au gouvernement.

7.56 Votre examen souligne des domaines où des améliorations s'imposent; or, le ministère avait déjà relevé ces domaines au cours de sa propre évaluation interne et pris des mesures préalables à votre examen. Cela ne diminue pas pour autant les problèmes observés; nous tenons cependant à indiquer que le ministère était au courant et qu'il s'en occupait.

7.57 Des mesures visant à régler les problèmes en question ont été annoncés en février 1997. Les mesures, qui sont déjà prises, comprennent une réorganisation de la Direction des services d'ambulance afin d'établir une Unité des inspections distincte. Grâce à la création de cette unité, 2,0 équivalents à temps plein seront affectés aux fonctions d'inspection et d'application des normes. Auparavant, chaque inspecteur remplissait différentes fonctions administratives, ce qui réduisait à 1,0 équivalent à temps plein ou moins le temps consacré aux inspections.
[Traduction]

Chapitre 8

Ministère de la Santé et des Services communautaires

Service d'ambulance aérienne

Contenu

Contexte	129
Étendue	131
Résumé des résultats	132
Décision d'établir un nouveau service	132
Décision relative au choix de l'aéronef	134
Choix du fournisseur de service	134
Contrat de location	135
Mandat et objectifs.....	135
Saisie de données et communication d'information	136
Recouvrements auprès des usagers du service	138
Installations	139
Conclusion	139

Ministère de la Santé et des Services communautaires Service d'ambulance aérienne

Contexte

8.1 Deux raisons importantes motivent notre décision d'examiner le service d'ambulance aérienne du Nouveau-Brunswick dans le cadre de notre travail à la Direction des services d'ambulance. La première est que le nouveau service a augmenté les coûts pour la population. La deuxième est que la mission de notre bureau consiste à promouvoir la reddition de comptes en fournissant de l'information objective à la population du Nouveau-Brunswick par l'entremise de l'Assemblée législative. Ce projet nous a permis de remplir notre mission en nous donnant la possibilité de communiquer de l'information sur des aspects clés de la décision de mettre sur pied un service autonome d'ambulance aérienne pour les résidents du Nouveau-Brunswick. Il nous a également permis d'examiner la première année de fonctionnement du nouveau service et d'en faire rapport.

8.2 Voici une brève chronologie des faits qui ont mené au démarrage du service d'ambulance aérienne autonome du Nouveau-Brunswick le 1^{er} avril 1996. Avant cette date, la province obtenait des services d'ambulance aérienne au besoin, auprès de différents fournisseurs de service.

- En 1987, un rapport d'experts préparé pour le gouvernement provincial recommande que la nécessité d'établir des services d'ambulance aérienne fasse l'objet d'une étude en profondeur par le ministère de la Santé et des Services communautaires. Le rapport recommande également de ne pas accorder de fonds à un service d'ambulance aérienne avant de s'assurer de la suffisance du soutien financier versé au réseau de soins d'urgence préhospitaliers au sol.
- En 1988, le Comité des politiques sociales établi par le gouvernement provincial présente un livre vert sur les services d'ambulance. Ce document résume les observations recueillies au cours d'audiences publiques tenues durant l'année. Il est recommandé, entre autres, qu'un service d'ambulance aérienne par hélicoptère soit mis sur pied pour le Nouveau-Brunswick.
- Le livre vert mène à la préparation du rapport de 1989 intitulé *Les services d'ambulance au Nouveau-Brunswick*. On y recommande que

le service d'ambulance aérienne proposé soit mis sur pied parallèlement au service d'ambulance au sol et qu'il soit obtenu de la manière la plus rentable possible. Le gouvernement accepte la recommandation et annonce son intention d'instaurer un service d'ambulance aérienne public pour la population du Nouveau-Brunswick.

- En 1991, le ministère de la Santé et des Services communautaires soumet au Comité chargé des priorités et de la planification du gouvernement des propositions qui prévoient des changements considérables aux activités du ministère, notamment la régionalisation des services hospitaliers et la création d'un service d'ambulance aérienne public pour le transport d'urgence des résidents du Nouveau-Brunswick. Le Comité chargé des priorités et de la planification approuve la plupart des propositions, et les changements commencent.
- À peu près au même moment, les fonctionnaires du ministère prennent connaissance d'un projet d'ambulance aérienne similaire en cours en Nouvelle-Écosse. Les représentants néo-brunswickois communiquent alors avec la Nouvelle-Écosse pour discuter de la possibilité d'établir un service d'ambulance aérienne commun pour les Maritimes. En 1992, des représentants de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard et du Nouveau-Brunswick amorcent des discussions sur la forme que pourrait prendre un tel service.
- En août 1993, à la conférence du Conseil des Premiers ministres des Maritimes, le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse annoncent leur intention de mettre de l'avant une initiative commune visant à fournir des services d'ambulance aérienne aux résidents des deux provinces. Un comité comprenant quatre représentants de chaque province est établi. L'Île-du-Prince-Édouard s'est retirée du projet après les discussions initiales en raison de contraintes budgétaires. Le service proposé prévoit un aéronef exclusif au service et des équipes médicales aériennes basés à Halifax, ainsi qu'un centre de coordination situé à Moncton pour recevoir, trier et coordonner les appels.
- La première demande de propositions visant à trouver des fournisseurs de service potentiels est élaborée et lancée à l'automne 1993. La date cible de démarrage du programme est alors décembre 1993. Toutefois, cette date sera reportée à plusieurs reprises par la suite. Une demande de propositions révisée est lancée au début de 1994.
- En mars 1994, après étude des soumissions reçues en réponse à la deuxième demande de propositions, un fournisseur de service est choisi et annoncé. Cependant, en juin 1994, l'entreprise retenue se met sous la protection de la loi sur les faillites.
- En juillet 1994, le Centre de coordination des transports médicaux (CCTM) entre en service. Le CCTM fonctionne actuellement à partir de l'annexe de l'Hôpital de Moncton. Il a pour fonction de recevoir, de trier et de coordonner les appels de demande de service d'ambulance aérienne. Le centre est également censé s'occuper de fonctions similaires pour les appels touchant le rapatriement de

patients par ambulance aérienne ou par ambulance au sol. Les rapatriements consistent à ramener au Nouveau-Brunswick des résidents de la province qui sont dans des établissements à l'extérieur de la province.

- Vers la fin de 1994, une troisième demande de propositions est lancée. En mars 1995, le comité sélectionne pour la deuxième fois un fournisseur de service aérien, qui est approuvé par les ministres de la Santé des deux provinces. Malheureusement, en raison de désaccords entre les deux provinces, la décision n'est jamais ratifiée, et l'initiative d'un service commun pour les Maritimes est abandonnée. Les principales divergences d'opinion semblent avoir trait au type d'aéronef, au choix du fournisseur de service aérien et au mécanisme de gestion du service d'ambulance aérienne.
- En mai 1995, le ministère de la Santé et des Services communautaires émet un communiqué de presse indiquant son intention d'obtenir un service d'ambulance aérienne pour le Nouveau-Brunswick. En juin 1995, une demande de propositions est lancée. Un fournisseur de service est choisi en décembre 1995.
- Un service d'ambulance aérienne autonome pour le Nouveau-Brunswick démarre le 1^{er} avril 1996.

8.3 La Direction des services d'ambulance du ministère de la Santé et des Services communautaires a établi une Unité des services de dépêche et des opérations aériennes qui s'occupe des activités du service d'ambulance aérienne et du CCTM. L'unité relève du directeur des Services d'ambulance. Le service d'ambulance aérienne s'appelle Ambulance aérienne N.-B. L'aéronef à voilure fixe qui assure le service est basé à l'aéroport de Moncton. Les employés de l'Unité des services de dépêche et des opérations aériennes travaillent à partir de l'annexe de l'Hôpital de Moncton.

8.4 La Nouvelle-Écosse aussi a mis sur pied un service d'ambulance aérienne qui a recours à un hélicoptère comme aéronef principal. Les deux provinces se sont entendues pour fournir des services d'appoint à l'autre, en cas de besoin.

Étendue

8.5 Nos documents de planification font état de deux objectifs pour ce projet.

- S'assurer que l'actuel service d'ambulance aérienne du Nouveau-Brunswick remplit son mandat en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité, tout en se conformant aux lignes directrices du cadre législatif et des politiques.
- S'assurer que le ministère de la Santé et des Services communautaires a établi des procédures satisfaisantes pour mesurer l'efficacité du programme d'ambulance aérienne et en faire rapport.

8.6 Nos travaux de vérification pour ce projet ont compris des discussions avec le directeur des Services d'ambulance, avec le gestionnaire de l'Unité des Services de dépêche et des opérations aériennes et avec différentes autres personnes ayant participé à la mise en œuvre du service néo-brunswickois. Nous avons examiné divers documents et dossiers ayant trait à la décision de mettre en œuvre au Nouveau-Brunswick un service d'ambulance aérienne autonome. Nous avons également étudié l'information et les documents concernant les activités du service durant l'exercice 1996-1997.

Résumé des résultats

8.7 La décision de créer un service d'ambulance aérienne autonome est fondée sur la nécessité d'améliorer la qualité du service et de répondre aux exigences d'un réseau hospitalier régionalisé.

8.8 Le ministère a choisi un aéronef à voilure fixe plutôt qu'un hélicoptère parce que le service est avant tout une méthode de transport de patients stabilisés d'un établissement médical à un autre.

8.9 La décision a été prise de louer l'avion sans qu'une comparaison financière soit établie ou étudiée entre la location et l'achat.

8.10 Le contrat de location conclu avec le fournisseur de service a été signé le 1^{er} octobre 1997 seulement, soit 18 mois après le démarrage du service d'ambulance aérienne.

8.11 Aucun objectif stratégique mesurable n'a été fixé pour permettre une évaluation du rendement d'Ambulance aérienne N.-B.

8.12 À l'heure actuelle, Ambulance aérienne N.-B. ne produit pas de rapports d'exploitation périodiques à l'intention de la Direction des services d'ambulance.

8.13 Les usagers de l'extérieur de la province ne semblent pas payer tous les frais liés à leur utilisation du service d'ambulance aérienne.

8.14 Les installations du Centre de coordination et du hangar à Moncton nécessitent des améliorations.

8.15 Au cours de l'exercice 1996-1997, 152 services ont été fournis, dont 102 pour transporter des résidents du Nouveau-Brunswick.

8.16 Le coût net du service d'ambulance aérienne en 1996-1997 pour le gouvernement provincial s'est chiffré à 1,65 million de dollars.

Décision d'établir un nouveau service

8.17 La décision d'aller de l'avant et d'établir un service d'ambulance aérienne autonome pour le Nouveau-Brunswick semble fondée sur deux

facteurs, à savoir la qualité du service et la régionalisation des services hospitaliers.

Justification d'un service d'ambulance aérienne autonome au Nouveau-Brunswick

Qualité du service

8.18 À la fin des années 80 et au début des années 90, la province comptait beaucoup sur le service gratuit du Commandement maritime de recherche et de sauvetage aériens pour les transferts d'urgence dans les Maritimes. Pour les transferts à des hôpitaux québécois, on faisait appel au service aéromédical du Québec. Il arrivait aussi qu'il soit fait appel à d'autres fournisseurs de service. Les coûts des fournisseurs de service variaient considérablement. De plus, le recours à une telle variété de fournisseurs de service signifiait que ni le délai de réponse, ni la qualité du service n'étaient constants. Par ailleurs, on nous a informés qu'il s'est produit des situations où des fournisseurs de service acceptables étaient tout simplement introuvables, ce qui avait entraîné des retards considérables dans le transfert de patients.

8.19 Les résidents du nord du Nouveau-Brunswick considéraient que la qualité du service fourni était déficiente dans cette région. Le Service de recherche et de sauvetage aériens ne fournissait pas de service pour les transferts non urgents. En conséquence, étant donné le prix demandé par d'autres fournisseurs de service, on avait normalement recours aux ambulances au sol pour les transferts non urgents. Il s'ensuivait que les patients transférés devaient endurer des trajets par route de cinq heures ou plus pour se rendre aux établissements de Saint-Jean ou d'ailleurs.

8.20 Le Service de recherche et de sauvetage aériens est toujours disponible comme fournisseur de service, mais il a commencé récemment à imposer des frais d'utilisation. De plus, il ne peut garantir l'affectation d'une infirmière ou d'un médecin à l'équipage de bord.

8.21 Aux yeux des décideurs, l'instauration d'un service d'ambulance aérienne autonome pour le Nouveau-Brunswick était un moyen d'améliorer et d'uniformiser la qualité du service d'ambulance aérienne dans la province.

Régionalisation des services hospitaliers

8.22 Au début des années 1990, le gouvernement a régionalisé la prestation des services hospitaliers. La régionalisation signifie que davantage de services spécialisés sont offerts uniquement sur une base régionale ou provinciale. Les documents de planification préparés par la Direction des services d'ambulance à la fin des années 80 et au début des années 90 reconnaissaient que l'initiative allait accroître la pression exercée sur la direction. La capacité de transférer les patients entre établissements de manière efficiente et efficace allait prendre plus d'importance. On voyait la prestation de services adéquats d'ambulance aérienne comme l'une des facettes d'un système de transfert efficace dans le nouvel environnement. La disponibilité d'un tel service était perçue comme particulièrement utile dans les cas où le transfert rapide des patients s'imposait ou lorsque les distances à parcourir étaient grandes.

Considérations relatives aux coûts

8.23 La décision d'établir un service d'ambulance aérienne autonome pour le Nouveau-Brunswick semble avoir été prise surtout pour améliorer la qualité du service et répondre aux exigences d'un réseau hospitalier régionalisé. Un représentant du ministère a confirmé que les considérations relatives aux coûts étaient, jusqu'à un certain point, d'une importance secondaire. Un document ministériel daté de mai 1995 indique que la décision de conclure un contrat avec un seul fournisseur de service aérien allait coûter entre 350 000 \$ et 450 000 \$ de plus par année au gouvernement. Le budget proposé pour le service, présenté dans le document intitulé *Air Ambulance Service A Proposal* en date du 14 juin 1995, prévoit des dépenses brutes de 1,4 million de dollars et des recouvrements d'environ 0,4 million de dollars, pour un coût annuel net de 1,0 million. C'est sur cette proposition que la décision d'aller de l'avant avec le service d'ambulance aérienne autonome pour le Nouveau-Brunswick est fondée. Des facteurs qualitatifs ont amené le ministère à décider d'aller de l'avant avec un service autonome, malgré l'augmentation prévue des coûts.

Décision relative au choix de l'aéronef

Possibilités en matière d'aéronef

8.24 Deux principaux choix s'offrent en matière de réponse aéromédicale. Il s'agit de « l'intervention sur place » et du « transfert entre établissements ». Dans les cas graves, lorsque l'intervention se fait sur place, un hélicoptère se rend directement au lieu du traumatisme ou de l'urgence médicale et transporte le patient directement à un établissement approprié. Le transfert entre établissements peut être effectué par un hélicoptère ou par un aéronef à voilure fixe et comporte généralement la prestation d'un niveau de soins supérieur durant une période plus longue.

Facteurs pris en compte dans la décision

8.25 La position du ministère est que le service du Nouveau-Brunswick vise surtout à transporter des patients stabilisés d'un établissement médical à un autre, c'est-à-dire le transfert entre établissements. Parmi les autres considérations ayant mené au choix d'un aéronef à voilure fixe plutôt que d'un hélicoptère, mentionnons la capacité de l'aéronef à voilure fixe de fonctionner dans des conditions givrantes, le coût relatif des deux possibilités et les pistes d'atterrissage plus nombreuses dans la province que les aires d'atterrissage pour hélicoptère.

Choix du fournisseur de service

La décision de louer au lieu d'acheter

8.26 Le ministère a décidé de louer l'aéronef d'un tiers, y compris les services de pilotage, plutôt que d'acheter un aéronef et d'engager des pilotes. On nous a dit que la décision a été prise afin d'éviter d'investir une forte somme dans l'achat d'un avion. On nous a également indiqué que le gouvernement provincial ne s'occupait pas de « la prestation de services aériens ». Toutefois, à ce que nous sachions, aucune comparaison de coûts n'a été faite entre, d'une part, l'option de louer, et, d'autre part, l'option d'acheter et d'entretenir un aéronef et d'engager des pilotes. Par conséquent, nous n'avons pu déterminer si la location était effectivement le choix le plus économique.

Observations du ministère

8.27 À la suite de ses consultations avec l'industrie et les ressources gouvernementales en matière de transports, le ministère a choisi de ne pas

s'occuper directement du volet aviation du service d'ambulance aérienne. La décision a été prise parce que l'expertise relative au volet aviation de l'ambulance aérienne est limitée dans l'ensemble de l'industrie et inexistante au gouvernement. En conséquence, la comparaison des deux options, à savoir louer ou acheter le bien, était une considération secondaire. [Traduction]

La demande de propositions

8.28 D'après notre examen, le ministère semble avoir observé les aspects pertinents de la *Loi sur les achats publics* ainsi que les dispositions connexes ayant trait à l'acquisition de services du manuel d'administration du gouvernement provincial.

Contrat de location

8.29 Au moment de notre vérification, aucun contrat de location n'avait été signé avec le fournisseur de service. Le fournisseur assurait des services en vertu des dispositions d'un protocole d'entente qu'il avait conclu avec le ministère de la Santé et des Services communautaires. En raison des retards dans la signature du contrat de location, la période couverte par le protocole d'entente a dû être prolongée. Le 6 octobre 1997, le ministère nous a fourni le contrat de location, qui avait été signé le 1^{er} octobre 1997, soit 18 mois après le démarrage du service d'ambulance aérienne.

Recommandation

8.30 **Nous recommandons que, à l'avenir, les contrats de location soient signés avant le début de la période couverte par le contrat.**

Réponse du ministère

8.31 *Nous sommes d'accord sur le fait qu'il est de loin préférable d'achever les négociations finales avant la mise en oeuvre de tout contrat de service, mais il a fallu commencer à fournir le service avant que cela puisse être fait. Le ministère et les fournisseurs de service ont par contre dûment signer avant le début du service un protocole d'entente engageant les parties à respecter les dispositions, les conditions et les limites de la demande de proposition et la réponse du fournisseur à cette demande. Le ministère de la Justice a examiné le document et considère que de tels documents ont force exécutoire pour les deux parties.* [Traduction]

Mandat et objectifs

Plan stratégique de la Direction des services d'ambulance

8.32 Le plan stratégique de la Direction des services d'ambulance ne comporte pas de mission ou de mandat particuliers pour le service d'ambulance aérienne. La mission de la direction, définie dans son plan stratégique de 1997, est la suivante :

Créer et maintenir un cadre qui permet une utilisation efficiente et efficace des ressources dans la prestation des soins préhospitaliers et entre établissements fournis aux patients.
[Traduction.]

8.33 L'étude du plan stratégique de la Direction des services d'ambulance semble montrer que la mission et les buts stratégiques connexes ont expressément trait au rôle de coordination de la direction

dans la prestation des services d'ambulance. Les activités de l'ambulance aérienne n'y sont abordées que de manière générale.

Mandat de l'ambulance aérienne

8.34 Le gestionnaire de l'Unité des services de dépêche et des opérations aériennes a préparé un mandat distinct pour le service d'ambulance aérienne. Le directeur des Services d'ambulance a approuvé ce mandat, qui se lit comme suit :

procurer aux patients du Nouveau-Brunswick et des provinces maritimes un service rapide et consciencieux en soins critiques [par ambulance aérienne]

8.35 Toutefois, aucun but stratégique mesurable n'a été établi en rapport avec ce mandat. Par conséquent, il est impossible d'évaluer le degré auquel Ambulance aérienne N.-B. remplit le mandat auquel elle s'est engagée.

Recommandation

8.36 Nous recommandons que des objectifs clairs et mesurables soient élaborés pour le service d'ambulance aérienne et que ces objectifs soient liés au mandat actuel du service d'ambulance aérienne.

Réponse du ministère

8.37 Une demande d'agrément du service sera faite en 1998-1999 auprès de la Commission on Accreditation of Air Medical Services. Pour présenter une demande, des buts et des objectifs doivent être établis et mesurés. Ceux-ci seront intégrés au mandat. [Traduction]

Saisie de données et communication d'information

Saisie de données

8.38 Une grande quantité d'information est saisie pour chaque transfert ou demande de transfert. La plupart des données sont facilement accessibles au moyen d'une base de données. Les ordinateurs sont situés au CCTM. La base de données utilisée consiste en un système élaboré à l'interne et qui semble d'une grande souplesse quant à la communication des données disponibles. Les documents sont classés au CCTM.

8.39 À partir de l'information saisie dans la base de données, nous avons pu déterminer qu'Ambulance aérienne N.-B. avait fourni 152 services au cours de l'exercice 1996-1997. De ce nombre, 102 services ont été fournis à des résidents du Nouveau-Brunswick, 20, à des résidents de la Nouvelle-Écosse, et 30, à des résidents de l'Île-du-Prince-Édouard. Les services fournis aux résidents du Nouveau-Brunswick se ventilent comme suit : 36 transferts à l'intérieur de la province, 49 transferts à l'extérieur de la province, 16 retours au Nouveau-Brunswick à partir d'un établissement hors-province, et 1 transfert entre deux établissements hors-province.

Communication d'information

8.40 À l'heure actuelle, Ambulance aérienne N.-B. ne fournit pas de rapports d'exploitation officiels sur une base régulière à la Direction des services d'ambulance. Cette dernière demande des rapports ponctuels, et ces rapports ont généralement trait à des dossiers précis. Par exemple, les

demandes d'information récentes ont porté sur l'ajout prévu d'une équipe néonatale au service d'ambulance aérienne du Nouveau-Brunswick. La surveillance régulière des activités se limite à des discussions fréquentes entre le directeur des Services d'ambulance et le directeur des services d'Ambulance aérienne N.-B. Les responsables de la Direction des services d'ambulance étudient régulièrement les rapports financiers ayant trait à l'ambulance aérienne produits à partir du système d'information financière du gouvernement provincial.

8.41 D'après ce que nous comprenons, un ensemble de rapports uniformisé portant sur les activités d'Ambulance aérienne N.-B. est en cours d'élaboration.

Rapports additionnels souhaitables

8.42 Un rapport d'incident est préparé chaque fois qu'une procédure n'a pas été entièrement observée au cours de la prestation du service d'ambulance aérienne. À l'heure actuelle, ces rapports d'incident ne sont résumés nulle part par Ambulance aérienne N.-B. Ils font l'objet d'une discussion verbale avec les responsables des Services d'ambulance mais ne figurent nulle part ailleurs. Bien que notre examen des rapports d'incident ne nous ait pas révélé de problèmes importants, nous sommes quand même d'avis qu'il serait approprié de résumer ces rapports et d'en rendre régulièrement compte au bureau central.

8.43 Par ailleurs, le personnel aéromédical d'Ambulance aérienne N.-B. remet des questionnaires de rétroaction aux établissements qui reçoivent et qui envoient des patients chaque fois qu'un service est fourni. Encore une fois, comme dans le cas des rapports d'incidents, les questionnaires retournés ne sont résumés nulle part ni intégrés aux rapports périodiques transmis au bureau central. On nous a dit que la presque totalité des réponses aux questionnaires ont été positives durant la première année de fonctionnement.

Recommandations

8.44 **Nous recommandons qu'un ensemble adéquat de rapports d'exploitation soit élaboré par Ambulance aérienne N.-B. et remis à la Direction des services d'ambulance sur une base régulière. Ces rapports permettront aux responsables de surveiller les activités d'Ambulance aérienne N.-B. et d'évaluer le degré auquel les objectifs stratégiques sont atteints.**

8.45 **Nous recommandons en outre que les rapports d'incident et les réponses aux questionnaires soient résumés et inclus dans un rapport régulier remis aux responsables de la Direction des services d'ambulance.**

Réponse du ministère

8.46 *La question sera traitée sous deux aspects : l'élaboration d'un plan d'information stratégique pour le programme des Services d'ambulance afin d'établir une approche intégrée des besoins en matière de contrats, de finances, d'activités aériennes et terrestres, de renseignements sur les patients, d'inspection et d'application des normes,*

et la préparation de la demande d'agrément du service, qui nécessitera l'établissement d'un mécanisme intégré de rapports normalisés pour le service d'ambulance aérienne. [Traduction]

Recouvrements auprès des usagers du service

Résidents du Nouveau-Brunswick

8.47 Les résidents du Nouveau-Brunswick contribuent une somme de 50 \$ à chaque transfert interhospitalier, que la personne soit transférée par ambulance au sol ou par ambulance aérienne. Aucun autre droit n'est perçu.

Non-résidents du Nouveau-Brunswick

8.48 Le premier rôle d'Ambulance aérienne N.-B. est de transporter les résidents du Nouveau-Brunswick entre les hôpitaux du Nouveau-Brunswick ou à des hôpitaux ailleurs dans les Maritimes ou au Canada central, selon le besoin. Ambulance aérienne N.-B. fournit aussi, à titre secondaire, des services aux résidents de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard lorsqu'il lui est demandé de le faire.

8.49 Le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse se sont entendus pour facturer un droit réciproque de 8 500 \$ lorsqu'une province utilise le service de l'autre. La majorité des services fournis à la Nouvelle-Écosse ont lieu durant les mois d'hiver, l'hélicoptère qui assure son service étant souvent retenu au sol en raison de conditions givrantes.

8.50 La majorité des services actuellement fournis par la Nouvelle-Écosse concernent des transferts néonataux. Les transferts néonataux par la Nouvelle-Écosse constituent la majorité des « services achetés (à l'exclusion des rapatriements) » figurant à la pièce 8.1. La nécessité d'acheter des services de la Nouvelle-Écosse pour des cas de soins néonataux devrait diminuer considérablement après le 1^{er} novembre 1997, date à partir de laquelle Ambulance aérienne N.-B. s'occupera de la plupart des transferts néonataux. La formation du personnel médical aérien et la rédaction des manuels de politiques et procédures relatives à cette spécialité sont en cours.

8.51 Une entente a cours entre les deux provinces, selon laquelle le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse ne se feront pas concurrence pour vendre leurs services à des tiers.

8.52 Le Nouveau-Brunswick s'est également entendu avec l'Île-du-Prince-Édouard pour facturer à cette province la somme de 10 850 \$ chaque fois qu'un service est fourni à un de ses résidents.

8.53 Comme le révèle l'information présentée à la pièce 8.1, le coût brut du service d'ambulance aérienne pour 1996-1997 (en excluant les services achetés) s'est élevé à 1,9 million de dollars. Le coût moyen des 152 services fournis durant l'exercice a donc été de 12 600 \$ environ. Le

coût moyen des 102 services fournis à des résidents du Nouveau-Brunswick durant l'exercice, déduction faite des recouvrements, a été de 13 850 \$. Ces coûts moyens sont supérieurs aux montants qui sont actuellement facturés à l'Île-du-Prince-Édouard et à la Nouvelle-Écosse. Par conséquent, nous devons conclure que les frais facturés pour l'utilisation du service d'ambulance aérienne par des non-résidents n'ont pas couvert tous les coûts liés à la prestation du service en 1996-1997.

Recommandation

8.54 Nous recommandons que les tarifs par service facturés aux autres provinces soient réévalués pour faire en sorte qu'ils suffisent à couvrir tous les coûts liés à la prestation du service d'ambulance aérienne.

Réponse du ministère

8.55 *L'entente tripartite actuelle entre la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick expire le 31 mars 1998. Les observations faites seront prises en compte à ce moment-là. Durant la négociation de toute entente du genre, il faut s'assurer de ne pas dépasser la valeur marchande du service.*
[Traduction]

Installations

8.56 Durant notre examen, nous avons eu l'occasion de visiter les installations de l'Unité des services de dépêche et des opérations aériennes à Moncton. Nous avons constaté que le bureau attribué au CCTM à l'annexe de l'Hôpital de Moncton ne fournissait pas, à notre avis, suffisamment d'espace pour la fonction de coordination. Nous avons également constaté que le bureau et les installations d'entreposage au hangar de l'aéroport de Moncton étaient en mauvais état. De plus, nous avons appris que les installations au hangar ne sont pas chauffées durant l'hiver, ce qui signifie que le personnel médical aérien de l'extérieur de la ville n'a pas de locaux où attendre entre les vols de nature médicale. On nous a dit que le personnel administratif tente d'améliorer la qualité des installations aux deux endroits.

Recommandation

8.57 Nous recommandons que les installations actuelles soient réévaluées et que les améliorations nécessaires soient apportées.

Réponse du ministère

8.58 *Nous travaillons en collaboration avec l'entrepreneur du service d'aviation pour explorer des possibilités d'amélioration; l'aéroport de Moncton n'offre toujours pas d'espace de hangar additionnel. Pour ce qui est des installations où est logée la fonction de coordination, un examen détaillé sera entrepris dans le cadre de l'évaluation d'un projet pilote pour l'acheminement des ambulances au sol. Les changements appropriés seront apportés à la suite de cette évaluation.* [Traduction]

Conclusion

8.59 Notre conclusion fait suite aux objectifs du projet, que nous avons définis à la section « Étendue » du présent chapitre.

8.60 *S'assurer que l'actuel service d'ambulance aérienne du Nouveau-Brunswick remplit son mandat en tenant compte des principes d'économie*

et d'efficience, tout en se conformant aux lignes directrices du cadre législatif et des politiques.

8.61 Le mandat du service d'ambulance aérienne du Nouveau-Brunswick a été défini par le gestionnaire de l'Unité des services de dépêche et des opérations aériennes et approuvé par le directeur des Services d'ambulance. Cependant, comme aucun objectif stratégique mesurable n'a été élaboré pour le service, nous n'avons pu évaluer le degré auquel le mandat est rempli. Les objectifs stratégiques doivent mieux préciser les buts visés par le service et l'objet des rapports remis aux gestionnaires.

8.62 Nous n'avons observé aucun cas de non-conformité aux lignes directrices du cadre législatif ou des politiques. De plus, nous avons eu le plaisir de noter que les politiques et procédures ayant trait aux activités du service d'ambulance aérienne semblent complètes et bien écrites.

8.63 *S'assurer que le ministère de la Santé et des Services communautaires a établi des procédures satisfaisantes pour mesurer l'efficacité du programme d'ambulance aérienne et en faire rapport.*

8.64 Les rapports relatifs aux activités de l'ambulance aérienne sont produits sur une base ponctuelle. Nous estimons que des améliorations devraient être apportées à cet égard. Des rapports appropriés devraient être établis pour permettre aux responsables d'évaluer le degré auquel le service d'ambulance aérienne remplit son mandat. De tels rapports devraient être liés aux objectifs stratégiques définis pour le service d'ambulance aérienne.

Pièce 8.1

Comparaison des coûts du service

	1996-1997		1995-1996	
	Exercice		Exercice	
	Prévisions	Coûts réels	Coûts réels	
Fournisseur de service	927 721 \$	915 579 \$	-	\$
Services achetés (à l'exclusion des rapatriements)	216 750	185 241	454 753	
Coûts salariaux, administratifs et autres	1 078 795 (1)	1 000 990	591 456 (2)	
Coût brut (à l'exclusion des rapatriements)	2 223 266	2 101 810	1 046 209	
Moins : recouvrements	(538 000)	(504 300)	-	
Coût net (à l'exclusion des rapatriements)	<u>1 685 266 \$</u>	1 597 510	1 046 209	
Services achetés (rapatriements)		54 859	213 788	
Coût net du service d'ambulance aérienne		1 652 369 \$	1 259 997 \$	

- 1) Comprend des coûts de démarrage budgétés à 318 889 \$ pour l'exercice 1996-1997.
- 2) Des coûts de démarrage ont été engagés durant l'exercice 1995-1996 et sont compris dans ce chiffre. Le chiffre réel n'a toutefois pas pu être déterminé à partir des données disponibles.

Chapitre 9

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

Impôts miniers et redevances

Contenu

Contexte	143
Étendue	143
Résumé des résultats	144
Loi de la taxe sur les minéraux métalliques	144
Baux et redevances de l'exploitation minière de la potasse	147

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

Impôts miniers et redevances

Contexte

9.1 Notre dernier examen détaillé de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* remonte à 1984. Notre dernier examen des redevances sur la potasse a eu lieu en 1987. À la suite de ces examens, nous avons exprimé des préoccupations touchant le manque de précision des définitions comptables dans la loi ainsi que l'étendue de la vérification des deux sources de recettes. Étant donné la période écoulée depuis notre dernière vérification, nos constatations à l'époque et l'importance des recettes minières pour l'exercice en cours, nous avons décidé d'examiner le domaine de nouveau.

9.2 Les recettes de 1997 provenant des redevances et des impôts miniers atteignent environ 18,9 millions de dollars, ce qui représente une hausse importante par rapport à 1987. Bien que les recettes aux termes de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* soient demeurées relativement constantes, les recettes provenant de la potasse ont triplées, dépassant les 12 millions de dollars par année.

9.3 Le présent chapitre contient une discussion détaillée et des recommandations distinctes pour chacune de ces deux sources de recettes, en commençant par la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques*. Toutefois, la section intitulée « Résumé des résultats » s'applique aux deux sources de recettes.

Étendue

9.4 Notre examen a porté sur les recettes reçues en application de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* et sur les redevances découlant de l'exploitation de la potasse, puisque 90 % des redevances et des impôts miniers que perçoit le ministère proviennent de ces sources. Notre objectif était de voir si les systèmes en place étaient suffisants pour assurer la conformité à la loi et si la totalité des sommes exigibles sur les activités minières au Nouveau-Brunswick était perçue. Notre rapport couvre les années d'imposition depuis 1991, bien que tous les exercices n'aient pas été examinés au même niveau de détail.

Résumé des résultats

9.5 Depuis notre dernier examen, le ministère a pris des mesures pour rehausser la crédibilité de son examen des recettes provenant de l'impôt minier.

9.6 Des améliorations dans l'étendue et dans la stratégie de vérification sont nécessaires pour les deux sources de recettes.

9.7 La *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* et ses règlements nécessitent une mise à jour.

9.8 Il y a lieu de finaliser les révisions des baux sur la potasse, qui sont en négociation depuis 1989, et le ministère devrait s'assurer que les deux producteurs de potasse calculent les redevances selon les baux signés.

9.9 À l'expiration des baux actuels, le ministère pourrait être en mesure d'améliorer le flux de trésorerie provenant des baux sur la potasse en passant à des remises mensuelles.

9.10 Le ministère devrait, avant d'exercer l'option ministérielle en 2002, analyser d'autres modèles d'établissement des taux de redevance sur la potasse.

Loi de la taxe sur les minéraux métalliques

Mesures positives prises par le ministère depuis le dernier examen

9.11 Depuis notre dernier examen, le ministère a pris des mesures importantes pour rehausser la crédibilité de son examen des impôts en vertu de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques*. Le poste de répartiteur minier est maintenant occupé par une comptable professionnelle. Celle-ci fait rapport au directeur des Services financiers plutôt qu'à la Division des ressources minières, ce qui minimise les problèmes potentiels qui pouvaient survenir du fait qu'une même section du ministère s'occupait à la fois de la promotion et de l'imposition de l'industrie.

Défaut d'utiliser les formules prescrites

9.12 Nous avons observé un cas de non-conformité à la loi et aux règlements. Le Règlement 84-185 afférent à la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* prescrit les formules qui doivent accompagner le rapprochement annuel de l'impôt payable. On peut supposer que l'ajout de ces formules aux règlements visait à aider le ministère à vérifier l'observation de la loi par les contribuables.

9.13 Le seul contribuable à faire une déclaration d'impôt en vertu de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* (la loi) ne produit pas toutes les formules exigées par le Règlement 84-185. À notre avis, il est difficile de vérifier l'observation de la loi à partir des documents de travail fournis par ce contribuable. Notre vérificateur sur place a effectué un examen détaillé de la déclaration la plus récente et observé un certain nombre de points à revoir avec le contribuable afin de s'assurer que la compagnie a bien versé le montant exact en impôts.

9.14 Nous avons discuté de ces problèmes avec le ministère. D'après ce que nous comprenons, la nouvelle répartitrice minière collabore avec la compagnie en vue de mettre au point des formules et annexes de déclaration d'impôt électroniques pour remplacer celles que prescrit le Règlement 84-185. Il est prévu que ces formules rendront l'examen de la répartitrice plus efficace.

9.15 Nous appuyons une telle mesure. Une fois le nouvel ensemble de formules achevé, il y aurait lieu de réviser le Règlement 84-185 pour tenir compte de ces changements.

Recommandation

9.16 **Le ministère devrait poursuivre ses efforts visant à améliorer les formules de déclaration d'impôt exigées par la Loi de la taxe sur les minéraux métalliques et veiller à ce que les révisions nécessaires soient apportées aux règlements.**

Réponse du ministère

9.17 *Le ministère est d'accord avec la recommandation. Le ministère poursuivra ses efforts visant à améliorer les formules de déclaration d'impôt exigées par la Loi de la taxe sur les minéraux métalliques, et ce projet en cours mènera à l'ajout de la version électronique des formules aux règlements.*

9.18 *Le ministère procède actuellement à une révision de la Loi de la taxe sur les minéraux métalliques et de ses règlements; les modifications qui s'ensuivront seront achevées d'ici mars 1998 et déposées à l'Assemblée législative à la séance automnale de 1998.*[Traduction]

Modifications législatives nécessaires

9.19 La loi et les règlements n'ont pour ainsi dire pas changé depuis leur entrée en vigueur en 1977. Ces mesures législatives ont besoin d'être mises à jour. Certains aspects de la loi montrent de l'âge, par exemple la mention « frais réels et normaux ». Mais, de notre point de vue, l'absence dans la loi d'une exigence de vérification est une préoccupation plus vive. Il s'agit d'un point particulièrement pertinent, vu la difficulté inhérente que présente la vérification aux fins de la loi.

Vérification difficile aux fins de la loi

9.20 À notre avis, la déclaration du contribuable aux fins de la loi est difficile à vérifier. Nous avons effectué un examen détaillé de la déclaration d'impôt la plus récente et constaté un certain nombre de domaines difficiles à rapprocher. Nous avons remis à la répartitrice minière une copie de nos documents de travail contenant un certain nombre d'exemples de déductions du contribuable qui nécessiteraient un suivi et soulignant des domaines qui pourraient poser problème et que le ministère devrait examiner lors de sa prochaine vérification fiscale.

9.21 L'une des principales raisons de cette difficulté vient du fait que les coûts et les revenus provenant des activités minières sont difficiles à distinguer des autres activités du contribuable. De plus, les prix de transfert entre apparentés ajoutent à la difficulté.

9.22 Par ailleurs, comme la compagnie ne classe pas ses revenus et ses dépenses de la façon prescrite par la loi, il faut rapprocher chaque compte pertinent de la déduction permise par la loi. Les frais de transport en sont un exemple.

9.23 L'alinéa 2.1(5)a) de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* permet la déduction des frais de transport. La compagnie ne semble pas avoir dans ses états financiers un poste qui regroupe les frais liés au transport. Elle effectue plutôt des ajustements aux « frais de commercialisation » pour en arriver à un chiffre qu'elle inscrit comme frais de transport dans sa déclaration aux fins de la loi. Les commissions de vente sont comprises dans cette déduction, alors qu'elles ne semblent pas répondre à la définition de frais de transport. Pour vérifier l'observation de la loi, le vérificateur doit procéder à un reclassement et à un contrôle laborieux des coûts au moyen de pièces justificatives afin de vérifier la déduction des frais de transport.

La répartitrice minière a besoin de chiffres vérifiés

9.24 En général, le ministère affecte deux ou trois membres de son propre personnel durant une période de deux à trois semaines à la vérification de deux à quatre années d'imposition pour cet impôt. Le ministère constaterait une amélioration de l'efficacité de sa vérification fiscale aux fins de la loi s'il entamait la vérification sur la base de chiffres vérifiés.

9.25 Rien ne semble exiger de la compagnie qu'elle présente des états financiers vérifiés pour ses activités néo-brunswickoises. À notre avis, la situation rend la tâche de la répartitrice minière encore plus difficile, puisqu'elle commence le rapprochement sur la base de chiffres non vérifiés. Cela peut grandement prolonger et compliquer la vérification faite par le ministère. Il serait préférable d'ajouter une exigence de vérification à la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques*.

9.26 Un cabinet de vérificateurs indépendants vérifie la compagnie mère de façon annuelle. Or, cette vérification comporte déjà l'examen des charges fiscales de la compagnie. Retenir des vérificateurs de la compagnie pour qu'ils fournissent à la province une opinion sur l'exactitude des calculs de l'impôt aux fins de la loi ne représenterait peut-être pas une dépense considérable.

9.27 Une telle option permettrait à la répartitrice minière de rapprocher les chiffres de la déclaration d'impôt et les chiffres d'un état vérifié. Les efforts de la répartitrice minière pourraient davantage porter sur l'examen de domaines plus complexes tels que les prix de transfert des opérations réciproques.

Recommandation

9.28 Nous recommandons que le ministère modifie la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* de façon à exiger du contribuable qu'il fournisse un état des résultats d'expectation vérifié de ses activités au

Nouveau-Brunswick ou une opinion de vérificateur sur un relevé d'impôt exigible aux fins de la loi.

Réponse du ministère

9.29 *Nous sommes d'accord avec la recommandation et prendrons des mesures pour inclure une telle exigence dans le train de mesures législatives qui sera achevé d'ici mars 1998.* [Traduction]

Aucun renvoi aux PCGR (principes comptables généralement reconnus)

9.30 Nous avons remarqué que la loi emploie des expressions telles que « coûts réels et normaux » et « de l'avis du Ministre », ce qui permet des interprétations comptables diverses. La loi ne fait aucune mention des PCGR. À notre avis, il y a lieu de corriger cette omission.

9.31 Les principes comptables généralement reconnus, ou PCGR, fournissent des précisions pour la détermination des coûts et des revenus. En outre, les PCGR sont mis à jour pour tenir compte des questions comptables nouvelles ou changeantes. Le renvoi à ces principes dans la loi ferait en sorte que les états financiers fournis au ministère seraient fondés sur une méthode comptable adéquate. Nous avons noté que les baux révisés des producteurs de potasse comprennent un renvoi au PCGR.

Recommandation

9.32 **La Loi de la taxe sur les minéraux métalliques devrait être modifiée de façon à indiquer que les principes comptables généralement reconnus constituent la méthode comptable de base. Ces principes s'appliqueront aux questions comptables qui ne sont pas expressément traitées dans la loi.**

Réponse du ministère

9.33 *Nous sommes d'accord, et un renvoi aux principes comptables généralement reconnus sera incorporé au train de mesures législatives qui sera achevé d'ici mars 1998.* [Traduction]

Baux et redevances de l'exploitation minière de la potasse

9.34 On dénombre deux producteurs de potasse au Nouveau-Brunswick. Chaque compagnie est liée par un bail minier. Les deux baux, renouvelables, ont été signés en 1978 pour une durée de 21 ans. Conformément aux baux miniers, les compagnies sont tenues de verser des redevances sur le sel ou la potasse vendus. Des redevances de plus de 12 millions de dollars sont perçues annuellement des deux producteurs.

Mise à jour des baux miniers

9.35 Vers la fin des années 1980, le ministère et les producteurs ont consenti à modifier les baux. Les modifications visaient à préciser quelles étaient les déductions admissibles pour déterminer le prix de vente. Selon que la potasse est vendue FAB à la mine, FAB du navire ou livrée, certaines déductions s'appliquent. Il était également nécessaire de préciser le traitement des ventes par l'entremise d'une société affiliée du preneur à bail. Les baux signés en 1978 exigeaient le calcul mensuel et le versement trimestriel des redevances, tandis que la modification proposée prévoit le calcul et le versement trimestriels des redevances.

9.36 Les baux proposés semblent présenter des améliorations importantes. La principale amélioration est une définition plus précise du

prix de vente et un renvoi aux principes comptables généralement reconnus pour son calcul. Les ventes trimestrielles plutôt que mensuelles sont évaluées, ce qui diminue les fluctuations mensuelles.

9.37 Les baux révisés n'ont jamais été signés, bien que l'une des compagnies applique quand même la nouvelle formule d'établissement de la moyenne trimestrielle depuis mars 1993. L'autre compagnie continue à calculer ses redevances sur une base mensuelle, conformément au bail signé.

9.38 Nous avons demandé à la répartitrice minière de recalculer des échantillons de redevances de la compagnie qui se sert de la formule du bail non signé. La répartitrice minière a pu obtenir de la compagnie des renseignements lui permettant d'analyser trois trimestres. Les résultats vont d'un paiement en trop de 257 000 \$ à un paiement en moins de 110 000 \$. Il semble que le paiement en trop résulte d'une fluctuation inhabituelle dans le prix. Seul un recalcul complet depuis 1993 permettra de déterminer l'effet net pour les redevances sur la potasse.

9.39 Nous estimons qu'il est important, par souci d'uniformité, que les deux producteurs calculent les redevances selon la même formule. Comme le montre le recalcul d'échantillons par la répartitrice minière, il y a peut-être aussi des répercussions financières.

Recommandation

9.40 Le ministère devrait finaliser les baux révisés non signés pour la potasse.

Réponse du ministère

9.41 *Nous sommes d'accord avec la recommandation et sommes en train de finaliser les baux, de concert avec notre avocat au ministère de la Justice. Les négociations sont complexes et longues; par conséquent, nous prévoyons une période de trois à six mois pour terminer cet exercice, ce qui nous porterait au 31 mars 1998. [Traduction]*

Recommandation

9.42 Le ministère devrait s'assurer que les deux producteurs calculent les redevances selon les baux signés.

Réponse du ministère

9.43 *Il est pris note de votre recommandation, et des mesures sont prises pour faire en sorte que les deux compagnies se conforment aux baux actuels, indépendamment des négociations en cours. Nous soulignons toutefois que le fait de privilégier le rapport trimestriel au rapport mensuel, vu les fluctuations dans le prix de vente et dans la production, donnerait lieu à un coût de renonciation s'élevant à environ 280 000 \$ en faveur du gouvernement provincial. Ce chiffre est fondé sur des renseignements fournis par la compagnie pour la période allant de juillet 1995 à mars 1997. [Traduction]*

Révisions à considérer à l'expiration des baux miniers

9.44 Les baux signés et les baux proposés de 1991 prévoient tous les deux des versements de redevances trimestriels. Il semble que les deux compagnies sont promptes à effectuer leurs versements. Toutefois, les

rentrées de fonds seraient accrues si ces redevances étaient traitées de la même façon que sont traités les versements fiscaux aux termes de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques*. La loi prévoit des versements mensuels basés sur une estimation de l'impôt exigible. Comme les loyers et les redevances sur la potasse sont estimés à 12 millions de dollars, le gouvernement pourrait réduire son coût d'emprunt d'environ 55 000 \$ par année si les versements étaient mensuels plutôt que trimestriels.

9.45 Il y aurait également lieu d'envisager de tenir compte des ventes annuelles plutôt que des ventes trimestrielles ou mensuelles pour le calcul des redevances. En effet, une telle façon de procéder pourrait alléger la tâche de la compagnie pour ce qui est du calcul des redevances et celle du ministère pour ce qui est du travail de vérification. De plus, les états financiers annuels vérifiés pourraient être fournis à la répartitrice minière pour faciliter sa vérification.

Recommandation

9.46 À l'expiration des baux actuels, le ministère devrait accroître ses rentrées de fonds en demandant aux producteurs de potasse de faire des versements mensuels.

Réponse du ministère

9.47 *Il est pris note de votre recommandation, qui sera examinée par les deux parties durant les négociations qui auront lieu pour le renouvellement des baux en 2001.* [Traduction]

Taux de redevance

9.48 En 2002, le ministre peut unilatéralement établir un nouveau taux de redevance. À notre avis, le ministère devrait envisager d'établir un taux de redevance fondé sur un taux fixe par tonne et non sur les ventes. La tendance dans l'industrie est l'accroissement des ventes à des apparentés, ce qui rend plus difficile pour le ministère d'établir une juste valeur marchande des ventes de potasse en vue de vérifier les calculs des redevances.

9.49 Un taux fondé sur le volume de production faciliterait les vérifications. Une telle méthode supprimerait les problèmes que pose l'établissement d'une juste valeur marchande pour les ventes à des apparentés. Nous reconnaissons que le ministère aurait à prendre en considération les répercussions qu'aurait sur les finances et sur l'emploi un tel changement pour les compagnies.

Recommandation

9.50 Nous recommandons que le ministère effectue une analyse des diverses méthodes de calcul des redevances avant que le ministre exerce l'option de changer unilatéralement la redevance en 2002. Nous recommandons qu'une redevance fondée sur la production soit l'une des méthodes envisagées.

Réponse du ministère

9.51 *Il est pris note de votre recommandation, et nous sommes d'accord pour explorer les autres méthodes d'établissement des redevances avant le renouvellement des baux en 2001.* [Traduction]

La vérification du ministère doit être mieux documentée

9.52 Nous avons examiné la plus récente vérification de l'un des producteurs de potasse. La dernière vérification, effectuée par l'ancien répartiteur minier et la présente titulaire, remonte à février 1996. Le dossier ne contenait aucune documentation sur la planification de la vérification, aucun programme de vérification n'avait été fourni et aucune opinion n'avait été exprimée. Une observation avait trait au coût d'une opération entre apparentés faussement déduite des redevances payables au gouvernement. La question n'est toujours pas réglée.

9.53 En deux jours de travail sur place, la répartitrice minière a examiné deux déclarations trimestrielles. Comme l'intervalle entre les vérifications a été établi provisoirement à cinq ans, cet examen représente une vérification de 20 à 30 millions de dollars en redevances provenant des recettes. Rien n'indiquait si deux jours de travail sur place avaient suffi pour couvrir autant de recettes. Nous croyons comprendre que des circonstances atténuantes avaient alors empêché la réalisation d'une vérification plus exhaustive.

9.54 À notre avis, les vérifications des redevances par le ministère devraient être documentées de façon plus officielle. Des publications telles que les *Normes relatives aux missions de certification* de l'ICCA pourraient être utiles à cet égard. De façon plus précise, on devrait trouver en dossier les preuves d'une planification adéquate et une documentation suffisante. Les erreurs mises au jour devraient être quantifiées. Une opinion sur l'exactitude des redevances perçues pourrait être fournie sur la base des résultats de la vérification.

9.55 Le ministère nous a informés qu'il a retenu les services d'un répartiteur minier expérimenté d'une autre province pour aider à la prochaine vérification des redevances. Nous appuyons l'initiative et sommes heureux de voir le ministère adopter une telle mesure.

Recommandation

9.56 **Le ministère devrait améliorer sa stratégie de vérification des producteurs de potasse. Il s'agirait entre autres de documenter de manière plus officielle la planification, la réalisation et le rapport de la vérification.**

Réponse du ministère

9.57 *Nous sommes d'accord avec la recommandation et venons tout juste d'élaborer et de réaliser une stratégie de vérification des producteurs de potasse grandement renforcée, ce qui donne suite à votre recommandation visant une documentation plus officielle de la planification, de la réalisation et du rapport de la vérification.*

[Traduction]

Chapitre 10

Autre travail de vérification dans les ministères

Contenu

Contexte	153
Étendue	153
Résumé des résultats	154
Résultats de la vérification par sondages des dépenses générales	154
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur	155
Ministère des Finances	156
Ministère de l'Éducation	159
Ministère des Municipalités, de la Culture et de l'Habitation	160
Ministère du Solliciteur général	162

Autre travail de vérification dans les ministères

Contexte

10.1 L'Assemblée législative approuve les plans financiers du gouvernement. Les fonctions dont est chargé notre bureau exigent que nous vérifiions les résultats de ces plans et que nous fassions rapport de nos constatations à l'Assemblée législative.

10.2 Notre travail de vérification englobe toutes les opérations financières du gouvernement. Nous vérifions également les régimes de retraite et d'autres fonds en fiducie et fonds à but spécial.

Étendue

10.3 Pour nous former une opinion sur les états financiers de la province, nous effectuons un travail de vérification sur les principaux programmes et activités des ministères. Nous vérifions en outre les principaux postes de recettes et un échantillon de dépenses prélevées parmi tous les ministères. Enfin, nous vérifions les contrôles entourant les systèmes centralisés pour compléter le travail que nous effectuons dans les ministères.

10.4 Nous adoptons une approche similaire en ce qui a trait à notre travail de vérification des régimes de retraite de la province. Nous cherchons ainsi à nous former une opinion sur les états financiers de chaque régime. Nous vérifions également au ministère des Municipalités, de la Culture et de l'Habitation certaines dépenses qui sont partagées avec le gouvernement fédéral. Ces dépenses ont trait à différents programmes d'habitation qui étaient autrefois administrés par la Société d'habitation du Nouveau-Brunswick. Nous visons ainsi à nous former une opinion sur les états financiers présentés à la Société canadienne d'hypothèques et de logement pour justifier les demandes de partage des frais.

10.5 Étant donné que les objectifs de ce genre de travail de vérification sont restreints, il se peut qu'il ne permette pas de repérer les questions qui pourraient être mises au jour au cours d'examen plus exhaustifs ou particuliers. Cependant, il révèle souvent des insuffisances ou des secteurs d'intérêt que nous pouvons choisir d'approfondir au cours de notre travail de vérification de plus large portée.

10.6 Nous avons l'habitude de faire rapport de nos constatations aux hauts fonctionnaires des ministères visés et de leur demander de réagir. Si certaines de ces constatations ne sont pas comprises dans le présent

rapport, c'est que nous considérons qu'elles ne sont pas suffisamment importantes pour les porter à l'attention de l'Assemblée législative.

10.7 Notre examen des questions traitées dans le présent chapitre de notre rapport est conforme aux normes de vérification généralement reconnues et, de ce fait, a comporté les contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires dans les circonstances. Les questions dont il est fait rapport ne devraient pas servir à tirer des conclusions quant à la conformité ou à la non-conformité des questions dont il n'est pas fait rapport.

Résumé des résultats

10.8 Notre travail de vérification nous permet d'être confiants que les dépenses provinciales consignées dans les états financiers sont correctes à tous égards importants.

10.9 Les sommes à recevoir aux comptes de taxe à la consommation continuent à augmenter, et nous nous interrogeons sur la possibilité de les recouvrer.

10.10 Un plan est en vigueur pour recouvrer les sommes dues au ministère de l'Éducation par les Premières nations.

10.11 Le ministère des Municipalités, de la Culture et de l'Habitation fait des progrès dans le recouvrement des excédents accumulés par les groupes de logements à but non lucratif, mais il pourrait faire plus.

10.12 Le Bureau du contrôleur est arrivé à une conclusion sans réserve au terme de sa vérification des comptes pour les services d'aide aux victimes et l'indemnisation des victimes. Les recettes qui alimentent ces fonds diminuent de façon constante depuis quatre ans.

Résultats de la vérification par sondages des dépenses générales

10.13 Comme nous l'indiquons dans la section sur l'étendue de nos travaux, nous choisissons un échantillon de dépenses parmi tous les ministères. L'échantillon est prélevé au moyen de techniques d'échantillonnage statistique. Cette méthode nous permet d'être confiants que, dans l'ensemble, les dépenses provinciales consignées dans les états financiers sont correctes à tous égards importants. Nous avons pu en arriver à une telle conclusion.

10.14 Nos vérifications par sondages ne visent pas seulement à relever les erreurs monétaires, qui sont peu nombreuses. Nous vérifions aussi si la dépense est correctement approuvée, est raisonnable dans les circonstances et est conforme aux lois, aux règlements et aux politiques qui autorisent l'opération. Ce sont à ces égards que nous découvrons le plus d'insuffisances. Lorsque nous soupçonnons qu'une insuffisance constitue plus qu'un incident isolé, il nous arrive alors de prévoir des travaux de vérification supplémentaires dans le domaine visé pour

confirmer ou nier nos soupçons. Ces travaux supplémentaires peuvent avoir lieu au cours d'une année de vérification subséquente.

10.15 Voici des exemples d'insuffisances que nous avons observées au cours de notre vérification des dépenses de 1997 :

- document autorisé par une personne dont le nom ne figure pas sur la liste des signataires autorisés (1 cas);
- aucune preuve de la commande ou de la réception de biens et, de plus, les biens différaient de ceux figurant dans le contrat d'offre permanente (1 cas);
- documents non signés ni paraphés pour faire état de leur exactitude ou de leur approbation (6 cas);
- différences mineures entre les montants consignés et la documentation justificative au dossier (4 cas).

10.16 Nous devons encore une fois souligner que la province dépense au delà de 4 milliards de dollars chaque année. Les cas dont il est question dans le présent chapitre de notre rapport représentent une infime portion de ces dépenses. Aucune grosse organisation ne peut fonctionner parfaitement en tout temps. Des erreurs peuvent survenir. L'immense majorité des opérations traitées par la province sont exactes, authentiques et conformes aux politiques et aux mesures législatives établies. Notre rôle est de voir à ce qu'une telle situation se poursuive et d'encourager les ministères et les organismes dans leur tâche.

Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur

10.17 Le paragraphe 13(2) de la *Loi sur le vérificateur général* exige que nous fassions rapport à l'Assemblée législative de tous les cas de pertes ou d'insuffisances importantes par suite de fraude, de faute ou d'erreur d'une personne.

10.18 Au cours de notre travail de vérification, nous avons découvert les pertes importantes qui suivent. Notre travail ne vise pas à repérer tous les cas possibles de pertes; il ne serait donc pas indiqué de conclure que toutes les pertes ont été repérées.

Ministère du Développement des ressources humaines 81 825 \$

- Chèques encaissés par des personnes non admissibles à recevoir des fonds. La perte est constituée de chèques d'aide sociale déclarés perdus ou volés.

Ministère de la Justice 5 283

- Pertes de fonds par la médiatrice des loyers et les greffes des tribunaux. Plus de 50 % de la perte est attribuable à l'émission de chèques en double à la suite d'une erreur dans le logiciel de la médiatrice des loyers.

Ministère de l'Éducation 5 000

- Vol d'argent par un employé. L'employé a été congédié, et des poursuites ont été intentées.

10.19 Ne sont pas compris dans les éléments signalés par notre bureau les incidents d'introduction par effraction, les incendies et le vandalisme.

10.20 Le gouvernement provincial fait rapport dans le volume 2 des Comptes publics du montant des pertes au chapitre des biens corporels publics (autres que celles attribuables à des pénuries de stock).

10.21 En 1997, le gouvernement provincial a signalé des pertes de 887 006 \$ au chapitre des biens corporels publics, comparativement à 290 665 \$ en 1996. L'écart est presque entièrement attribuable aux pertes subies dans l'incendie du bureau régional du ministère des Pêches et de l'Aquaculture à Bouctouche.

Ministère des Finances

Taxe à la consommation

Activités de recouvrement

10.22 Notre vérification par sondages des vendeurs ayant des arriérés de taxe fait ressortir des tendances défavorables. D'avril 1995 à novembre 1996, le nombre de débiteurs impayés est passé de 4 576 à 5 882. Durant la même période, la valeur monétaire des débiteurs a augmenté de près de 50 %, passant de 21,3 millions de dollars à 31,1 millions de dollars.

10.23 Nous avons fait part de notre préoccupation au sujet de cette augmentation et demandé au ministère de nous fournir les détails des activités de recouvrement entreprises pour régler ce qui semble être un problème.

10.24 Voici la réponse du ministère :

Le ministère a constaté au cours des deux dernières années une hausse défavorable du nombre aussi bien que de la valeur monétaire des débiteurs. La situation est largement attribuable à un très ambitieux programme de vérification fiscale qui s'est déroulé au cours de cette même période et qui a donné lieu à un nombre record d'évaluations.

Pour remédier à une telle insuffisance, les mesures particulières qui suivent seront prises :

Le télécentre des comptes débiteurs, établi en 1995, concentrera dorénavant ses efforts sur la perception des comptes de taxe à la consommation. Auparavant, cette unité s'occupait davantage de la perception de l'impôt foncier.

Le ministère embauchera des ressources supplémentaires qu'il affectera à la perception de la taxe à la consommation.

Le ministère prendra des mesures pour faire en sorte que les recours judiciaires appropriés soient appliqués, le cas échéant, pour recouvrer les sommes exigibles.

Un système visant à permettre une identification plus rapide des contribuables qui font défaut de verser les paiements exigibles en vertu d'une entente de paiement sera élaboré.

Le ministère examinera et mettra au point un plan d'action pour chaque dette à long terme supérieure à 10 000 \$ pour laquelle une entente de paiement n'a pas été conclue.

Nous prévoyons que les mesures qui précèdent contribueront à réduire les débiteurs. [Traduction.]

10.25 Nous avons été très satisfaits d'apprendre que le ministère avait entrepris un ambitieux programme de vérification fiscale. Voilà qui établit des règles de jeu équitables pour tous les contribuables et produit des recettes additionnelles pour le gouvernement. L'importante augmentation des débiteurs qui a résulté de cette nouvelle initiative donne lieu aux commentaires suivants.

Provision pour créances irrécouvrables

10.26 Chaque année, le ministère établit le montant estimatif d'une provision pour les créances fiscales irrécouvrables. La provision repose principalement sur une formule liée à l'âge des débiteurs. Toutefois, au cours de notre vérification de l'exercice terminé le 31 mars 1996, on ne nous a pas fourni une analyse claire nous permettant de déterminer si la formule était appliquée correctement.

10.27 De plus, nous avons confirmé durant notre vérification intermédiaire de 1997 que la formule ne rend peut-être pas compte de deux facteurs de risque clés pour déterminer la possibilité de recouvrement, à savoir l'âge « réel » du compte et la capacité de payer du contribuable.

10.28 En ce qui a trait à l'âge des comptes, la formule tient compte de la période qui s'est écoulée depuis l'établissement du compte dans les livres du ministère, et non depuis la réalisation de l'opération taxable. Il se peut donc que des comptes soient en souffrance depuis un certain temps mais que l'analyse chronologique mette uniquement au jour la date à laquelle le ministère identifie le débiteur, à la suite d'une vérification par exemple. Les comptes plus vieux sont généralement considérés comme moins recouvrables. La formule actuelle traite les comptes récemment identifiés comme des comptes pleinement recouvrables.

10.29 Le deuxième facteur observé est la capacité de payer. L'établissement du montant de la provision ne semble pas prendre en considération l'ampleur de la somme à recouvrer par rapport à la taille globale et à la capacité de payer d'une entreprise. Nous croyons comprendre que les efforts récents du ministère pour repérer les dettes fiscales qui datent de plusieurs années ont permis d'identifier un certain nombre de soldes de débiteurs assez importants par rapport à la situation financière des différents contribuables visés. La taille de ces comptes fait douter de la possibilité de recouvrement. Cependant, la formule actuelle ne considère aucune partie de tels débiteurs comme douteuse avant que le compte n'atteigne un certain âge. En conséquence, il est possible que la provision soit considérablement sous-évaluée.

10.30 Nous avons recommandé que le ministère revoie sa méthode actuelle d'établissement de la provision pour débiteurs pour s'assurer que la méthode tienne compte de l'âge de l'opération d'origine et de la capacité de payer du contribuable.

10.31 Le ministère a répondu ce qui suit :

Pour ce qui est d'établir une provision suffisante pour les comptes irrécouvrables, nous avons pris note de la recommandation voulant que la provision tienne compte de l'âge de l'opération d'origine et de la capacité de payer du contribuable. Cependant, la vaste majorité des dettes identifiées consiste chacune dans un multitude d'opérations effectuées au cours d'un certain nombre d'années. Pour cette raison, nous sommes d'avis qu'il ne serait pas pratique d'essayer d'établir une provision sur la base de l'opération d'origine. Par contre, la capacité de payer du contribuable doit être prise en considération.

Le ministère a établi récemment le montant de sa provision pour l'exercice terminé le 31 mars 1997 et a, ce faisant, effectué une analyse plus détaillée de la possibilité de recouvrement de ses débiteurs. [Traduction.]

10.32 La méthode employée par le ministère pour établir sa provision pour créances irrécouvrables ne nous satisfait pas encore pleinement, et nous ne sommes pas convaincus que la provision représente le plein montant qui pourrait, à la limite, s'avérer irrécouvrable. Nous continuerons à discuter de la question avec le ministère au cours de l'exercice courant.

Ministère de l'Éducation

Recouvrement des débiteurs

10.33 Le gouvernement provincial a conclu avec les Premières nations des ententes sur les frais de scolarité qui permettent au gouvernement de recouvrer les coûts engagés pour les élèves autochtones sur les réserves qui fréquentent une école publique du Nouveau-Brunswick. Au 31 mars 1996, différentes Premières nations autonomes devaient au ministère dans le cadre de ces ententes 5,3 millions de dollars, dont 3,6 millions étaient exigibles depuis plus de 90 jours. Au moment de notre travail sur place en septembre 1996, le solde dépassant 90 jours avait atteint plus de 4,3 millions de dollars. De ce total, 1,4 million avait trait aux années scolaires 1993-1994 et 1994-1995.

10.34 Étant donné la préoccupation que soulève la possibilité de recouvrement de ces soldes, la question a fait l'objet d'une longue discussion avec le personnel du ministère.

10.35 D'après ce que nous comprenons, le ministère était en voie d'élaborer une stratégie de recouvrement de ces débiteurs. La stratégie décrite par le ministère comprend l'établissement d'un plan de recouvrement officiel avec chaque Première nation et une correspondance directe avec la ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien, lui demandant son aide pour résoudre la question.

10.36 Vu l'importance des sommes en jeu, nous avons demandé qu'on nous tienne au courant des progrès dans ce dossier.

10.37 Le ministère nous a fourni par la suite des copies des stratégies de recouvrement signées et des preuves de ses discussions avec les Premières nations et avec la ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien. Le ministère s'est également engagé à faire une évaluation individuelle de chaque débiteur au 31 mars 1997 afin d'établir la provision pour créances douteuses. Le ministère a indiqué avoir perçu 1,5 million de dollars depuis qu'il avait accru ses efforts de recouvrement.

10.38 Au 31 mars 1997, la somme à recevoir des Premières nations avait atteint 7,3 millions de dollars. Nous avons toutefois noté que des ententes avaient été conclues avec tous les principaux débiteurs. Chaque débiteur effectuait à l'heure actuelle des versements échelonnés sur le montant en

souffrance. En conséquence, nous avons pu conclure que les comptes débiteurs des Premières nations en souffrance au 31 mars 1997 sont recouvrables. Néanmoins, en raison de l'importance des sommes en jeu, nous continuerons à suivre les efforts de recouvrement du ministère.

Ministère des Municipalités, de la Culture et de l'Habitation

Excédents détenus par des projets de logement à but non lucratif

10.39 Durant l'exercice, nous avons vérifié les livres et les registres du ministère des Municipalités, de la Culture et de l'Habitation ayant trait aux programmes à frais partagés avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Nous avons formulé un certain nombre d'observations durant notre vérification, que nous résumons ci-dessous.

10.40 Chaque projet de logement à but non lucratif est tenu de présenter un état financier annuel vérifié dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice. Si le projet à but non lucratif a enregistré un excédent pour l'exercice, il doit remettre les fonds excédentaires au ministère.

10.41 Les excédents ne sont pas inscrits à titre de recettes avant que les sommes soient effectivement reçues. Le ministère ne comptabilise pas les excédents non remis dans les débiteurs. Il tient par contre un registre des sommes en souffrance.

10.42 Dans les faits, le ministère fournit une subvention additionnelle aux organisations à but non lucratif qui ne remettent pas promptement leur excédent. Ainsi, dans un cas, nous avons constaté un montant de 8 028 \$ qui, depuis 1987, est inscrit au bilan de l'une des organisations à but non lucratif à titre de somme payable au ministère.

10.43 Les dossiers du ministère montraient que des excédents totalisant 320 000 \$ n'avaient pas été remis au 31 mars 1997. Il s'agit d'une diminution par rapport à la somme de 439 000 \$ non payée à la fin de l'exercice précédent. Nous sommes satisfaits de la tournure de la situation. Cela montre que le ministère a pris des mesures pour donner suite à notre recommandation de l'année précédente portant sur l'amélioration de ses méthodes de recouvrement des excédents dus par les groupes de logement à but non lucratif.

10.44 **Nous avons recommandé que le ministère continue à porter attention au recouvrement des excédents dus par les groupes de logement à but non lucratif. Nous avons aussi recommandé que le ministère comptabilise les excédents à titre de débiteurs dans ses livres et ses registres.**

Réponse du ministère

10.45 *Nous sommes d'accord avec votre recommandation voulant que le ministère inscrive les excédents à titre de débiteurs dans les livres. Nous travaillons actuellement sur le recouvrement des excédents non remboursés en établissant des modalités en bonne et due forme. À la suite du récent transfert du portefeuille fédéral en matière de logements à but non lucratif le 1^{er} octobre 1997, nous nous attendons à ce que les*

ressources additionnelles en personnel maintenant à l'oeuvre donnent lieu à des délais plus courts pour le recouvrement des excédents non remboursés. [Traduction]

Débiteurs des avances aux groupes à but non lucratif

10.46 Outre les excédents non remboursés mentionnés ci-dessus, les registres du ministère affichaient en mars 1997 un solde de 213 675 \$ au titre des avances non remboursées faites aux groupes à but non lucratif. Certaines de ces avances remontent aussi loin que décembre 1988.

10.47 **Nous avons recommandé que le ministère recouvre les avances en question le plus tôt possible.**

Réponse du ministère

10.48 *Comme il est indiqué ci-dessus, le transfert du portefeuille fédéral a donné lieu à une redistribution des comptes des groupes non lucratifs parmi un effectif plus nombreux. Les agents affectés au portefeuille supervisent l'administration quotidienne de leurs comptes; ils concentreront également leurs efforts sur les questions comme les avances non remboursées. [Traduction]*

Projets à but non lucratif – examen des états financiers vérifiés

10.49 Dans le rapport de l'année dernière, nous faisons part de nos préoccupations concernant la lenteur avec laquelle les états financiers des projets de logement sans but lucratif étaient présentés. Nous observons l'année dernière que 47 états étaient en retard à la fin septembre 1996, ce qui constitue une amélioration considérable par rapport à 1995, alors que 106 états étaient en retard.

10.50 En août 1997, il y avait toujours 62 états en retard. Il semble que le ministère tente d'améliorer la rapidité de présentation des états et qu'il a suspendu les subventions de certaines organisations à but non lucratif qui ne s'étaient pas conformées aux demandes du ministère. Nous n'avons observé aucun retard indu dans l'examen des états une fois reçus au ministère.

10.51 **Nous avons recommandé que le ministère continue à prendre des mesures pour améliorer la rapidité de présentation des états financiers vérifiés par les directeurs de projets à but non lucratif.**

Réponse du ministère

10.52 *Les ressources additionnelles affectées à la fonction en question devraient mener à une amélioration marquée dans les délais de perception et d'examen. [Traduction]*

Logement public – écarts budgétaires dans les dépenses de modernisation et d'amélioration

10.53 On n'a pu nous expliquer de manière satisfaisante pourquoi la région de Saint-Jean avait dépassé de 154 000 \$ son budget de dépenses de modernisation et d'amélioration. Par ailleurs, on avait seulement dépensé 10 000 \$ d'un projet de modernisation et d'amélioration dont le budget s'élevait à 130 000 \$. Étant donné l'importance de la budgétisation comme outil de planification, nous nous demandons si des dépenses importantes ont été engagées sans planification adéquate, ce qui pourrait mettre en doute l'optimisation de ces ressources.

10.54 De plus, des dépenses non prévues pour des travaux totalisant moins de 5 000 \$ semblent appartenir à la catégorie des dépenses d'entretien plutôt que de modernisation et d'amélioration. Pour Saint-Jean, environ 18 000 \$ classés dans les dépenses de modernisation et d'amélioration relèvent de cette catégorie. D'autres régions aussi affichent des écarts budgétaires importants par projet et ont imputé de petits travaux prévus au budget à la catégorie modernisation et amélioration.

10.55 Nous avons recommandé que le ministère systématiquement documente en bonne et due forme les explications relatives aux écarts budgétaires importants dans les dépenses de modernisation et d'amélioration. De plus, le ministère devrait préciser sa définition d'une dépense de modernisation et d'amélioration pour exclure les petits travaux d'entretien.

Réponse du ministère

10.56 Le ministère a obtenu des explications satisfaisantes pour tous les écarts documentés dans la lettre de vérification, et nous nous assurerons à l'avenir que des modalités officielles sont en vigueur pour l'inscription de tous les écarts. [Traduction]

Ministère du Solliciteur général

Comptes pour les services aux victimes et l'indemnisation des victimes

Introduction

10.57 De temps à autre, nous effectuons l'examen de fonds à but spécial et de fonds en fiducie du gouvernement provincial. En 1996-1997, nous avons prévu l'examen des comptes pour les services des victimes et l'indemnisation des victimes d'actes criminels, en partie pour donner suite à des questions soulevées par un membre du Comité des comptes publics.

10.58 Lorsque nous avons entamé nos préparatifs pour le projet, nous avons découvert que le Bureau du contrôleur avait récemment terminé un examen de nature semblable. Nous avons donc décidé de limiter l'étendue de notre travail et d'effectuer un examen du rapport du contrôleur ainsi que de nous pencher sur certains aspects généraux des activités des comptes.

10.59 L'indemnisation des victimes d'actes criminels est offerte depuis le début des années 1970. À l'origine, l'indemnisation des victimes était régie par la *Loi sur l'indemnisation des victimes d'actes criminels*, qui a été abrogée depuis. En mai 1991, la *Loi sur la procédure applicable aux infractions provinciales* devenait habilitée à autoriser une source de financement pour les victimes. Aujourd'hui, les comptes pour les services aux victimes et l'indemnisation des victimes relèvent de la *Loi sur les services aux victimes*. La loi a reçu la sanction royale le 27 juin 1987 et a été proclamée en deux parties, soit le 1^{er} mai 1989 et le 29 avril 1991.

10.60 Le Comité des services aux victimes a été établi en vertu de la *Loi sur les services aux victimes*. Le comité est composé d'un minimum de

cinq membres nommés par le solliciteur général. Le comité exécute, entre autres, les fonctions suivantes :

- déterminer si une personne ou une catégorie de personnes est ou non une victime;
- présenter au solliciteur général des recommandations quant à l'utilisation des fonds;
- élaborer des politiques relatives aux services aux victimes;
- étudier toutes autres questions, relatives aux principes énoncés à la présente loi, que le solliciteur général soumet au comité pour recommandation.

Sources de financement

10.61 Les recettes du compte pour les services aux victimes proviennent d'une suramende de 20 % infligée sur toutes les amendes imposées en vertu de lois provinciales et d'arrêtés municipaux pour des condamnations résultant d'infractions à différentes lois prescrites par la *Loi sur les services aux victimes*. Par ailleurs, les recettes du compte d'indemnisation des victimes proviennent d'une suramende infligée en vertu du *Code criminel*, selon lequel les juges doivent imposer une suramende équivalant à 15 % de l'amende et à une somme forfaitaire de 35 \$ lorsque la peine n'est pas de nature monétaire.

10.62 Toutes les recettes perçues sont déposées dans le fonds des Services aux victimes, mais elles sont comptabilisées de façon distincte dans le compte pour les services aux victimes et dans le compte pour l'indemnisation des victimes. Le fonds est compris dans le Fonds consolidé et ne bénéficie d'aucun intérêt. Il est administré par le ministre du Solliciteur général.

Nature des décaissements

10.63 Le ministre, ou une personne qu'il désigne, peut autoriser des dépenses sur les comptes pour les services aux victimes et l'indemnisation des victimes, pour les fins suivantes :

- compensation financière pour les victimes d'actes criminels;
- promotion et fourniture de service aux victimes;
- recherche à l'égard de services aux victimes, de besoins et de préoccupations des victimes;
- diffusion des renseignements relatifs aux services aux victimes, aux besoins et aux préoccupations des victimes;
- rémunération des membres du comité pour leurs services et le remboursement des dépenses raisonnables faites au nom du comité;
- tout autre but que le ministre estime nécessaire pour favoriser la mise à effet des objets de la loi et la promotion des principes.

10.64 Les dépenses mentionnées sont comptabilisées de la façon suivante :

- l'indemnisation des victimes d'actes criminels est entièrement payée sur le compte d'indemnisation des victimes;

- tous les autres frais sont payés sur le compte pour les services aux victimes.

Résultats de la vérification du contrôleur

10.65 Le Bureau du contrôleur a effectué récemment une vérification des comptes pour les services aux victimes et l'indemnisation des victimes pour l'exercice 1996-1997. La vérification a donné lieu à plusieurs conclusions.

- les recettes de sources fédérale et provinciale ont été dûment perçues et remises au Bureau du solliciteur général;
- les dépenses engagées étaient conformes aux dispositions de la *Loi sur les services aux victimes*;
- les paiements ont été dûment autorisés et approuvés;
- une provision suffisante avait été établie dans les comptes pour couvrir les demandes d'indemnisation non réglées.

10.66 Certains frais administratifs ayant trait aux services aux victimes et à l'indemnisation des victimes n'ont pas été imputés au compte pour les services aux victimes. Le Bureau du contrôleur a proposé que tous les frais administratifs connexes soient payés sur le compte à but spécial afin d'assurer une comptabilité adéquate.

10.67 Par le passé, le suivi des amendes en souffrance et des suramendes correspondantes payables à ces comptes n'était pas une responsabilité clairement définie. Cependant, depuis le début de 1997, le ministère de la Justice a établi un programme de recouvrement des amendes en souffrance, estimées à plus de 1 million de dollars. Les amendes fédérales, provinciales et municipales sont comprises dans le processus de recouvrement.

10.68 Le contrôleur a également soulevé la question des subventions annuelles à l'aide juridique en matière de droit de la famille, qui s'élèvent à 250 000 \$. Ces subventions avaient été approuvées à l'origine pour être échelonnées sur une période de trois ans. Cette période a toutefois pris fin, et aucun financement additionnel n'a été approuvé.

Antécédents financiers des comptes

10.69 Le sommaire financier qui suit, préparé par le Bureau du contrôleur, montre les encaissements et les décaissements des deux comptes pour les quatre derniers exercices. Les montants qui figurent au tableau sont calculés selon la méthode de la comptabilité de caisse, de sorte que les produits à recevoir et les charges à payer ne sont pas illustrés.

Pièce 10.1

Fonds des services aux victimes

	1997	1996	1995	1994
Encaissements				
Recettes fédérales – Indemnisation des victimes	289 352 \$	329 128 \$	368 367 \$	405 975 \$
Recettes provinciales – Services aux victimes	889 151	898 518	1 037 637	1 026 002
	1 178 503	1 227 646	1 406 004	1 431 977
Décaissements				
Dépenses relatives à l'indemnisation des victimes				
Indemnisation des victimes	351 761	310 848	511 154	514 705
Dépenses relatives aux services aux victimes				
Prestation directe de programmes	457 885	687 505	601 786	483 521
Subventions à l'aide juridique en matière de droit de la famille	250 000	250 000	250 000	250 000
Autres subventions	104 700	56 332	141 313	76 800
Projets	100 378	156 499	114 585	120 660
Counselling post-traumatique	81 281	102 304		
	1 346 005	1 563 488	1 618 838	1 445 686
Excédent des décaissements sur les encaissements	(167 502)	(335 842)	(212 834)	(13 709)
Solde du fonds – début de l'exercice	566 823	902 665	1 115 499	1 129 208
Solde du fonds – fin de l'exercice	399 321 \$	566 823 \$	902 665 \$	1 115 499 \$

10.70 Le solde du fonds diminue constamment depuis 1993-1994. La situation s'explique surtout par la baisse annuelle des recettes observée depuis 1993-1994. Les décaissements sont assez stables, variant annuellement entre 1,3 et 1,6 million de dollars.

10.71 Le ministère est d'avis que la baisse de recettes s'explique par la diminution du nombre d'amendes imposées et des infractions donnant lieu aux amendes. Une récente augmentation de la suramende devrait avoir des répercussions considérables sur les niveaux de recettes futurs.

10.72 Entre 1993-1994 et 1996-1997, les versements d'indemnisation aux victimes ont représenté la quasi-totalité des dépenses faites sur le compte d'indemnisation des victimes.

10.73 Comme l'observe le contrôleur, les frais administratifs pour l'exercice 1996-1997 n'ont pas été imputés sur le compte pour les services aux victimes. Ces frais comprennent des éléments tels que les déplacements, l'hébergement, le téléphone, le stationnement, la location, l'impression et la copie. En 1995-1996, les frais administratifs se sont chiffrés à environ 6 % du total des dépenses du compte des services aux victimes.

10.74 Le ministère du Solliciteur général étudie les constatations et les recommandations du contrôleur et décidera s'il imputera les frais administratifs sur le compte pour les services aux victimes.

Activités récentes et projets d'avenir

10.75 En janvier 1997, le solliciteur général a présenté les projets suivants pour l'exercice 1997-1998.

- Affectation de ressources à une prestation directe améliorée de services aux clients par l'entremise de coordonnateurs des services aux victimes.
- Accroissement des recettes provinciales affectées au programme par l'augmentation de la suramende, qui est passée de 15 % à 20 % en octobre 1996. Les recettes du compte devraient augmenter d'environ 300 000 \$ par année à la suite du changement.
- Les services ont été réorientés de façon à être fournis au niveau régional, y compris la réception, l'évaluation et l'attribution des indemnités.
- Une importance accrue est accordée à la préparation des enfants appelés à témoigner au tribunal.
- On s'attend à une hausse du volume de déclarations des victimes sur les répercussions du crime à la suite des modifications récentes apportées au *Code criminel*, qui ouvrent la voie à un rôle plus important des victimes dans les poursuites en justice.

Chapitre 11

Le Programme de l'an 2000

Contenu

Contexte	169
Étendue	170
Résumé des résultats	170
Sensibilisation au problème de l'an 2000	171
Ressources financières pour le Programme de l'an 2000	172
L'envergure du Programme de l'an 2000 a considérablement changé	174
La responsabilité de veiller à la conformité au passage à l'an 2000 est celle des ministères	174
Le bureau de gestion du projet ne sera peut-être pas en mesure de faire rapport efficacement sur les progrès des ministères	176

Le Programme de l'an 2000

Contexte

11.1 Comme bon nombre d'organisations, le Nouveau-Brunswick compte sur le fonctionnement efficient et efficace de sa technologie de l'information pour la gestion et la prestation de ses programmes et services. Les Services de gestion informatique (SGI) et son consultant ont fait récemment l'inventaire des plates-formes et applications de la technologie de l'information au gouvernement du Nouveau-Brunswick. (SGI est une direction du ministère de l'Approvisionnement et des Services). SGI a relevé plus de 670 applications automatisées actuellement utilisées au gouvernement provincial. Les ministères ont signalé que ces applications sont exploitées sur différentes plates-formes (y compris un ordinateur central au Centre informatique), environ 400 serveurs ministériels et 19 000 postes de travail. De tels chiffres montrent à quel point nous comptons sur la technologie de l'information pour le fonctionnement et la gestion des programmes et services gouvernementaux.

11.2 Les programmeurs informatiques ont l'habitude depuis plusieurs décennies d'utiliser deux chiffres et non quatre pour indiquer le siècle. Cette convention de programmation était appliquée dans le passé pour économiser de la mémoire, qui était alors limitée. Les véritables répercussions de cette convention ne font que commencer à se manifester. Lorsque les ordinateurs gouvernementaux passeront du 31 décembre 1999 au 1^{er} janvier 2000, ils pourraient cesser de fonctionner correctement. En fait, certains systèmes informatiques pourraient carrément tomber en panne. Il se peut que des systèmes informatiques effectuent *déjà* des calculs erronés, notamment les systèmes qui font des prévisions de données financières et qui se servent déjà de calculs incluant l'an 2000.

11.3 Lorsque les applications ou les logiciels arriveront à l'an 2000 marqué par deux zéros, plusieurs scénarios sont possibles. Les systèmes peuvent s'interrompre, se réinitialiser à la date à laquelle les applications ou les systèmes sont entrés en ligne, ou se comporter comme si la date à deux chiffres désignait « 1900 ». Prenons comme exemple les cartes d'identité comme les permis de conduire ou les cartes d'assurance-maladie. En supposant qu'un programme qui produit de telles cartes continue à fonctionner, on peut imaginer la confusion qui régnerait si le programme, au lieu de produire des cartes dont la date d'expiration est l'an 2000, produit des cartes comportant 1980 comme date de réinitialisation ou 1900 comme date présumée.

11.4 Les répercussions potentielles de ce problème sont considérables.

11.5 Notre bureau n'est qu'une voix parmi de nombreuses autres à insister sur l'urgence du problème pour les organisations des secteurs public et privé. Le Bureau du vérificateur général du Canada s'est longuement penché sur la question durant l'exercice 1996-1997. Les médias sont de plus en plus sensibilisés au sujet, au fur et à mesure qu'approche le tournant du millénaire. Le message est clair : le problème de programmation de l'an 2000 n'est pas une question discrétionnaire. Retarder la résolution du problème ne fait qu'accroître sa gravité.

11.6 La réponse du gouvernement aux problèmes de programmation de l'an 2000 est le Programme de l'an 2000.

Étendue

11.7 L'objectif général de notre travail a été de déterminer l'état de préparation du gouvernement en vue de l'an 2000. De façon plus précise, nous avons cherché à déterminer :

- si le gouvernement du Nouveau-Brunswick s'est montré suffisamment sensibilisé au problème de l'an 2000;
- si des mesures ont été prises pour dûment planifier et coordonner l'initiative provinciale visant la conformité au passage à l'an 2000.

11.8 Notre examen a consisté principalement dans des discussions avec le personnel de la Direction des services de gestion informatique du ministère de l'Approvisionnement et des Services. Nous avons également examiné le rapport de son consultant et certains autres documents.

11.9 Aucune vérification n'a été effectuée pour valider l'information fournie par la Direction des services de gestion informatique du ministère de l'Approvisionnement et des Services ni de son consultant.

Résumé des résultats

11.10 Le gouvernement se montre sensibilisé au problème de l'an 2000 depuis la mi-1996.

11.11 En avril 1997, des ressources financières ont été affectées à la définition et à l'éventuelle résolution du problème de l'an 2000.

11.12 Les ressources affectées au projet ne suffiront peut-être pas, étant donné les échéances rigides et les changements majeurs apportés à l'envergure du projet. Bien que le financement, le personnel et les outils informatisés soient d'une importance incontestable, la ressource la plus précieuse est le temps.

11.13 La responsabilité de veiller à la conformité ministérielle au passage à l'an 2000 est largement celle des ministères, la coordination étant assurée par le bureau de gestion du projet.

11.14 Étant donné les mécanismes de rapport actuels, le bureau de gestion du projet de SGI n'est peut-être pas en mesure de faire

rapport efficacement sur les progrès d'ensemble réalisés par le gouvernement en vue de la conformité au passage à l'an 2000.**Sensibilisation au problème de l'an 2000**

11.15 Les conséquences du problème de l'an 2000 dépassent largement les limites de la technologie de l'information. Comme l'indifférence ou un manque de vision pourraient mener à la perte de services pour le public, il est important que la haute direction soit pleinement informée de la question afin qu'elle puisse mieux en comprendre les répercussions potentielles.

11.16 Au cours de 1996, des exposés ont lieu devant le Conseil de gestion et devant le Comité des politiques et des priorités. Ces deux comités représentent les niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'administration gouvernementale.

11.17 Des exposés sont également faits, dès avril 1996, devant les coordonnateurs ministériels du problème de l'an 2000 et devant des membres du Comité consultatif sur les systèmes d'information. Ces exposés sensibilisent à la question le personnel de la technologie de l'information dans tous les ministères. En mai 1996, des exposés ont lieu devant le Comité directeur de la stratégie en matière de technologie de l'information. Ce comité est composé principalement de sous-ministres et a comme mandat de conseiller le Conseil de gestion sur des questions en matière de technologie de l'information.

11.18 En juillet 1996, le Conseil de gestion approuve une stratégie générale visant la résolution du problème de programmation de l'an 2000. En septembre 1996, le Conseil de gestion autorise le ministère de l'Approvisionnement et des Services à négocier, avec une entreprise privée, la réalisation du volet définition et documentation du Programme de l'an 2000. Il est demandé à l'entreprise de proposer une solution et un plan d'action ainsi que de fournir des projections de coûts pour les autres volets du projet.

11.19 En octobre 1996, le Conseil de gestion reçoit des prévisions budgétaires préliminaires pour la réalisation complète du Programme de l'an 2000. À son tour, le Conseil demande une liste des systèmes (par ordre de priorité selon l'exercice) qui seront touchés par le problème de programmation de l'an 2000. Le rapport définitif du consultant comporte cette liste.

11.20 Le rapport définitif du consultant, daté du 13 janvier 1997, déclare que la sensibilisation au problème n'est pas nécessairement la même dans tous les ministères, ni parmi la haute direction de ces ministères. Depuis, notre bureau a reçu l'assurance de SGI que tous les ministères sont désormais bien sensibilisés à l'importance du problème de l'an 2000.

Ressources financières pour le Programme de l'an 2000

11.21 En avril 1997, le Conseil de gestion approuve des fonds visant à aider le gouvernement à s'occuper du problème de programmation de l'an 2000.

11.22 Une somme de 200 000 \$ est approuvée pour mettre sur pied le bureau de gestion du projet. Le bureau est formé de personnel de GSI et de consultants au besoin. Par ailleurs, plus de 340 000 \$ sont approuvés pour résoudre les problèmes d'infrastructure technologique. La somme servira à élaborer ou à acquérir du matériel et des logiciels. Ces outils seront utilisés pour mettre à l'essai les systèmes élaborés ou acquis par les ministères dans le but de s'attaquer au problème de programmation de l'an 2000.

11.23 Une somme de plus de 2,8 millions de dollars est affectée aux ministères pour les coûts de correction des applications. Les fonds seront répartis sur une période de trois ans, et seulement si les ministères ne peuvent trouver à même leurs budgets de fonctionnement des fonds pour réaliser le travail nécessaire.

11.24 La pièce 11.1 montre les coûts estimatifs de la correction des applications du gouvernement fournis par les ministères. Certains de ces coûts sont censés être financés à même les budgets ordinaires de fonctionnement. La pièce 11.1 montre également les sommes nécessaires qui n'ont pu être trouvées dans les budgets de fonctionnement actuels. Les fonds additionnels ont été demandés par voie de présentation au Conseil de gestion.

11.25 En consultation avec le bureau de gestion du projet, le Conseil de gestion a approuvé entre 70 % et 100 % de la plupart des demandes présentées par les ministères. Tout écart entre les montants demandés et les montants reçus devra être comblé à même les budgets de fonctionnement actuels.

11.26 Le Conseil de gestion a demandé que des prévisions révisées pour le bureau de gestion du projet et l'infrastructure technologique soient présentées pour 1998-1999 et 1999-2000. Il sera alors envisagé d'accorder un financement additionnel pour le bureau de gestion du projet, l'infrastructure technologique et les coûts de correction des applications.

Pièce 11.1

Coûts de correction des applications par ministère

	Estimations révisées des corrections	Fonds additionnels nécessaires	Montant approuvé par le Conseil de gestion
Enseignement supérieur et Travail	300 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
Éducation	951 600	951 600	666 120
Environnement	27 000	27 000	18 900
Conseil exécutif			
Finances	757 800	757 800	530 460
Pêches et Aquaculture	175 000	175 000	122 500
CIGNB	670 000		
Santé et Services communautaires	100 000	100 000	70 000
Justice	20 000	20 000	14 000
Vérificateur général	21 500	5 500	5 500
Assemblée législative	6 000	6 000	4 200
Municipalités, Culture et Habitation	1 019 000	992 000	713 300
Ressources naturelles et Énergie	17 500	17 500	
Bureau du contrôleur	102 000	2 000	2 000
Solliciteur général			
Approvisionnement et Services	11 000		
Transports	771 504	491 504	491 500
Agriculture et Aménagement rural			
Développement économique et Tourisme			
Développement des ressources humaines			
<i>Sous-total avant septembre</i>	4 949 904	3 745 904	2 838 480
Ajouté en septembre 1997			
Santé et Services communautaires	1 600 000	1 120 000	
Justice	732 800	532 960	
Solliciteur général	364 500	255 150	
	7 647 204 \$	5 654 014 \$	2 838 480 \$

Notes : 1) Les mises à jour des « estimations révisées des corrections » à la pièce 11.1 ont été faites en septembre 1997 à partir des premières estimations des ministères. Les estimations des ministères de la Justice et du Solliciteur général reposent uniquement sur le coût par ligne de la programmation de code en vigueur dans l'industrie. Les ministères ont élaboré une stratégie pour traiter la question de l'an 2000 ainsi que certaines questions opérationnelles soulevées à la suite du ralentissement du projet de système de justice intégrée. CGI travaille avec ces ministères pour examiner et valider leur stratégie.

2) Les mises à jour des « fonds additionnels nécessaires » sont fondées sur un financement supposé de 30 % à même les budgets de fonctionnement des ministères. Des présentations visant à déterminer le montant et la nature exacts du financement de systèmes additionnels au ministère de la Santé et des Services communautaires, au ministère de la Justice et au ministère du Solliciteur général n'ont pas encore été faites au Conseil de gestion pour fins d'approbation.

L'envergure du Programme de l'an 2000 a considérablement changé

11.27 Les estimations initiales ont été mises à jour en septembre 1997. Les révisions notées à la pièce 11.1 tiennent compte de l'abandon, avant leur achèvement, de deux grandes initiatives de partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Les mises à niveaux de systèmes du ministère de la Santé et des Services communautaires, du ministère de la Justice et du ministère du Solliciteur général n'ont pas eu lieu tel que prévu, ce qui laisse les autres systèmes potentiellement vulnérables au problème de programmation de l'an 2000.

11.28 L'ajout de ces importants systèmes à l'envergure du Programme de l'an 2000 du gouvernement a accru d'environ 2,7 millions de dollars les estimations relatives aux coûts de correction. Comme auparavant, une partie des corrections peut être financée à même les budgets actuels. Cependant, il faudra, outre les budgets actuels des trois ministères en question, une somme additionnelle d'au moins 1,9 million de dollars. Une demande de financement en bonne et due forme reste encore à faire.

11.29 Même si tous les fonds nécessaires sont obtenus pour le personnel et les outils, la véritable question tourne désormais autour du temps. L'évaluation et le choix des options, puis la planification, la mise en œuvre et la mise à l'essai des solutions constituent un processus de longue haleine. Il se peut tout simplement que le temps manque pour achever le travail sur les ajouts de dernière minute avant le tournant du millénaire.

La responsabilité de veiller à la conformité au passage à l'an 2000 est celle des ministères

11.30 Le problème de programmation de l'an 2000 est unique. Il s'agit d'un problème omniprésent dont les répercussions ne se limitent pas aux ordinateurs ou au personnel de la technologie de l'information, mais qui peut toucher tous les paliers d'une organisation. Par ailleurs, c'est un problème qui comporte une échéance très précise et très rigide.

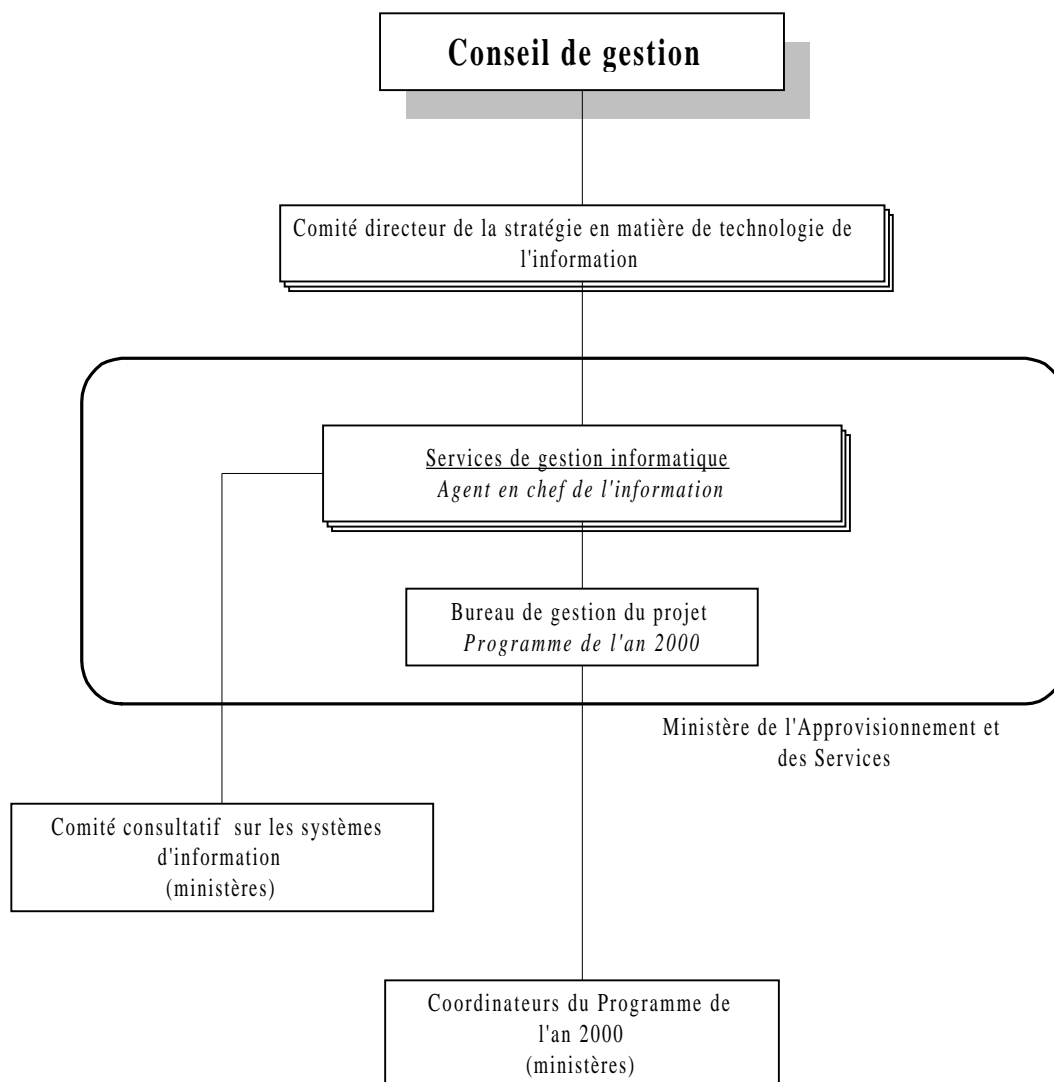
11.31 Le fait que toutes les organisations doivent s'occuper de la question en même temps ajoute à la complexité. La demande de personnel chevronné et d'outils adéquats pour résoudre le problème est à la hausse. Ces ressources prennent de plus en plus de valeur, et deviennent donc de plus en plus coûteuses. En conséquence, il y a lieu d'utiliser les ressources actuelles avec efficacité et efficacie. Le consultant du gouvernement a souligné que la réussite d'un projet d'une telle envergure nécessitait des compétences de calibre international en gestion de projet.

11.32 De façon générale, la responsabilité de la technologie de l'information au gouvernement du Nouveau-Brunswick est celles des ministères individuels. Le gouvernement a pris des mesures pour fournir de l'aide aux ministères et coordonner leur travail là où il y a lieu, y compris la mise sur pied du bureau de gestion du projet.

11.33 Le consultant est d'avis que le rôle du bureau de gestion du projet doit consister entre autres à surveiller l'état global des progrès réalisés par les ministères en vue de la résolution du problème de l'an 2000, y compris faire rapport de ces progrès aux hauts fonctionnaires du gouvernement.

11.34 Pour remplir ce rôle, le bureau de gestion du projet fait rapport à l'agent en chef de l'information des Services de gestion informatique. À son tour, l'agent en chef de l'information assiste aux réunions du Comité directeur de la stratégie en matière de technologie de l'information. Le Conseil de gestion compte sur le Comité directeur pour des conseils en matière de technologie de l'information. La présentation au Conseil de gestion approuvée en avril 1997 précise que des rapports d'étape périodiques sur le Programme de l'an 2000 seront fournis au Comité directeur par le ministère de l'Approvisionnement et des Services (par les SGI ou le bureau de gestion du projet).

Pièce 11.2
Structure des rapports
hiérarchiques du Programme de
l'an 2000



11.35 Un tel genre de communication est crucial. Il doit être fait rapport des progrès de tous les ministères au Conseil de gestion par l'entremise du Comité directeur pour assurer une planification adéquate, y compris des dates cibles et des repères budgétaires. Il y a également lieu de surveiller la mise en œuvre et la mise à l'essai des solutions de chaque ministère pour s'assurer que les progrès accomplis permettront de respecter les dates cibles. Une telle communication permettra au gouvernement de mieux communiquer les « meilleures méthodes » aux autres ministères. Elle permettra également au Conseil de gestion d'émettre des directives aux ministères dont les progrès en vue de la conformité au passage à l'an 2000 ne sont pas suffisants.

11.36 Le rapport du consultant, qui recommande que le bureau de gestion du projet soit chargé de la surveillance des progrès des ministères, admet que le rôle du bureau au gouvernement provincial est davantage un rôle de soutien qu'un mécanisme de contrôle. Une telle façon de voir les choses laisse aux ministères l'entière responsabilité de la planification, de la mise en œuvre et de la mise à l'essai des systèmes conformes au passage à l'an 2000.

Le bureau de gestion du projet ne sera peut-être pas en mesure de faire rapport efficacement sur les progrès des ministères

11.37 Le bureau de gestion du projet n'a ni le mandat ni le pouvoir d'exiger des ministères qu'ils coopèrent en fournissant des informations détaillées sur leurs progrès et leur situation. De plus, il n'existe aucune politique exécutoire qui oblige les ministères à présenter ce genre d'information au bureau de gestion du projet.

11.38 Malgré ce vide, le bureau de gestion du projet s'est acquis une bonne coopération et demeure à jour sur certains des principaux projets menés dans le cadre du Programme de l'an 2000. Le bureau déploie des efforts particuliers pour obtenir des mises à jour des applications dont les coûts estimatifs de correction égalent ou dépassent 100 000 \$.

11.39 La pièce 11.3 montre les applications dont les coûts de correction ou de mise à l'essai égalent ou dépassent 100 000 \$. Bon nombre des ministères énumérés ont fourni de l'information au bureau de gestion du projet. Cependant, ce ne sont pas tous les ministères qui l'ont fait, et la coopération n'est pas entière. Le bureau de gestion du projet a été incapable de fournir à notre bureau, à notre demande, un rapport indiquant la situation actuelle dans chaque ministère en ce qui concerne la conformité au passage à l'an 2000.

Pièce 11.3

Applications dont les coûts de correction ou de mise à l'essai égalent ou dépassent 100 000 \$

		Estimations révisées des corrections
Application		
Enseignement supérieur et Travail	Développement de l'emploi 1992	100 000 \$
Enseignement supérieur et Travail	Progiciel d'arpentage	200 000
Éducation	Autres systèmes	200 000
Éducation	Livre de paie et services connexes	700 000
CIGNB	Système d'impôt foncier	605 000
Finances	Système d'impôt foncier	605 000
Finances	Information sur les ressources humaines	100 000
Pêches et Aquaculture	Pêches et gestion des comptes	175 000
Santé et Services communautaires	Progiciel pour l'Assurance-maladie	1 600 000
Santé et Services communautaires	Applications des bureaux régionaux	100 000
Justice	Étiquettes d'envoi JOML	165 000
Justice	Système d'information de justice	330 000
Justice	LCIS	
Justice	Système d'information sur les jeunes contrevenants	237 800
Solliciteur général	Système d'information sur les jeunes contrevenants	356 700
Municipalités, Culture et Habitation	Application croisée	150 000
Municipalités, Culture et Habitation	Logements publics	150 000
Municipalités, Culture et Habitation	Prêts	440 000
Municipalités, Culture et Habitation	Réparations d'urgence	100 000
Transports	Immatriculation des véhicules	500 000
Transports	Inventaire	104 809
		6 919 309 \$

11.40 Étant donné que c'est le bureau de gestion du projet qui, au bout du compte, prépare les documents de synthèse présentés au Conseil de gestion sur la question, notre bureau croit que les hauts fonctionnaires du gouvernement ne sont peut-être pas en mesure d'obtenir de manière fréquente et régulière de l'information sur les progrès provinciaux réalisés dans le cadre du Programme de l'an 2000.

11.41 Bien que les ministères puissent traiter indirectement de la question au moyen des présentations budgétaires annuelles faites au Conseil de gestion, toute mise à jour sera très probablement de nature financière. L'aspect pratique du problème de programmation de l'an 2000 risque d'être perdu au profit de l'aspect financier. De plus, un examen du Programme de l'an 2000 effectué ministère par ministère ne donne pas

nécessairement au Conseil de gestion un portrait de la situation à l'échelle provinciale.

Recommandation

11.42 Un mécanisme de rapport obligatoire devrait être mise en place pour faire en sorte que le Conseil de gestion reçoive de façon régulière et fréquente de l'information sur les progrès réalisés par tous les ministères en vue de la conformité au passage à l'an 2000. Les rapports fourniront au Conseil de gestion de l'information lui permettant de constater si le problème de programmation de l'an 2000 est dûment traité.

11.43 Un tel mécanisme comprendrait sans doute l'obligation pour chaque ministère de faire rapport au bureau de gestion du projet. Les ministères auraient à faire rapport sur chaque technologie ou application importante contenue dans l'inventaire dressé durant la première étape du Programme de l'an 2000. Il faudrait aussi soumettre des dates cibles et des repères budgétaires et faire une mise à jour périodique sur les progrès. Cette information pourrait être résumée et transmise pour présentation au Conseil de gestion par les voies de communication actuelles à tous les mois ou deux mois.

11.44 Notre recommandation offre au Conseil de gestion la possibilité de se pencher sur les sujets de préoccupation d'une manière opportune et proactive, ce qui aidera à souligner l'importance du projet aux yeux des ministères individuels et du gouvernement dans son ensemble. De plus, le Conseil de gestion sera en mesure d'évaluer toute demande de financement additionnel qui peut survenir si l'envergure du projet est modifiée. Enfin, le Conseil de gestion peut axer ses ressources et son attention sur les ministères dont les progrès en vue de la conformité au passage à l'an 2000 ne sont peut-être pas satisfaisants.

Réponse des Services de gestion informatique

11.45 *Un mécanisme a été proposé au Comité consultatif sur les systèmes d'information pour obliger les ministères à faire rapport au bureau de gestion du projet de façon plus régulière et plus officielle. L'objectif de ce mécanisme est d'obtenir des ministères qu'ils fournissent au bureau de gestion du projet des informations opportunes et appropriées qui pourront être transmises régulièrement au Comité directeur sur la stratégie en matière de technologie de l'information et au Conseil de gestion. Des rapports d'étape seront remis de façon plus régulière, à titre d'information, au Comité directeur et au Conseil de gestion. S'il y a lieu, des mesures correctrices seront définies et recommandées comme il convient au Comité consultatif, au Comité directeur ou au Comité de gestion.*

11.46 *Le format et la méthodologie proposés en matière de normes sont la méthode COMPARE du groupe Gartner (en anglais, **COM**pliance **P**rogress **And** **RE**adiness, c'est-à-dire les progrès et la préparation en vue de la conformité). Il s'agit d'un procédé utilisé par des milliers*

d'entreprises partout dans le monde et perçu comme le choix préféré de l'industrie.

11.47 *Le procédé proposé sera discuté à la réunion du Comité consultatif sur les systèmes d'information de novembre et présenté au Comité directeur sur la stratégie en matière de technologie de l'information en décembre. [Traduction]*

Chapitre 12

La gouverne des sociétés de la Couronne

Contenu

Contexte	183
Étendue	185
Résumé des résultats	186

La gouverne des sociétés de la Couronne

Contexte

Qu'est-ce que la gouverne d'entreprise?

12.1 La gouverne¹ d'entreprise peut être définie comme le processus et la structure employés pour diriger et gérer les activités et les affaires d'une organisation dans le but de réaliser son mandat. Sans une gouverne d'entreprise efficace, il est impossible d'établir une reddition de comptes efficace.

Quelles sont les caractéristiques d'une gouverne efficace?

12.2 Voici une liste des caractéristiques d'une gouverne efficace. Le conseil doit

- être composé de membres qui possèdent les connaissances, les compétences et l'engagement nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités;
- comprendre les buts et les intérêts des groupes qu'il représente;
- comprendre les objectifs et les stratégies de l'organisation dont il assure la gouverne;
- connaître et obtenir l'information nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités;
- une fois bien informé, être prêt à agir afin de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints et que le rendement est satisfaisant;
- s'acquitter de ses obligations redditionnelles envers ceux et celles dont il représente les intérêts en fournissant de l'information sur le rendement de l'organisation.

12.3 Un conseil qui incarne véritablement ces caractéristiques assurera une gouverne efficace et, par le fait même, la promotion de la reddition de comptes.

Comment une gouverne efficace assure-t-elle la promotion de la reddition de comptes?

12.4 Pour que la reddition de comptes ait lieu, trois conditions doivent exister. Premièrement, tous les intervenants doivent comprendre et accepter le mandat, la mission et les buts stratégiques de la société. Deuxièmement, de l'information qui communique adéquatement le degré de réalisation du mandat, de la mission et des buts de l'organisation et le degré de conformité aux lignes directrices doit être transmise aux paliers

1. N.d.T. La version française du rapport de l'année dernière emploie le terme « intendance ». Cette année, nous employons le terme privilégié par la CCAF/FCVI Inc., qui est « gouverne ».

supérieurs de la chaîne redditionnelle. Troisièmement, les personnes aux postes de commande dans la chaîne redditionnelle doivent être prêtes à agir dans les limites de leurs pouvoirs en réponse à l'information reçue. Les trois conditions seront présentes dans un environnement de gouverne efficace.

Pourquoi avons-nous entrepris un tel projet?

12.5 Comme nous le mentionnions dans le rapport de l'année dernière, nous avons l'intention d'effectuer un examen détaillé de la gouverne d'au moins une société de la Couronne du Nouveau-Brunswick durant l'exercice de vérification 1996-1997. Comme un projet de vérification était déjà prévu sur la gouverne, la reddition de comptes et le cadre du contrôle de gestion dans le cadre de la covérification de la Société des loteries de l'Atlantique Inc. (SLA) avec le vérificateur de la Nouvelle-Écosse, nous avons choisi cette société. La SLA est une société de la Couronne aux termes de la législation provinciale, et nous étions d'avis que toute constatation découlant du projet de covérification pouvait également servir à la réalisation de notre propre examen de la gouverne. Notre travail en matière de gouverne et de reddition de comptes pour la SLA a donc rempli un double rôle. Il nous a aidés à remplir notre engagement ayant trait à la covérification de la SLA, tout en nous permettant de faire un examen détaillé de la gouverne d'une société de la Couronne du Nouveau-Brunswick.

Pourquoi est-il important que la gouverne de la SLA soit efficace?

12.6 La SLA a quatre actionnaires, qui représentent quatre provinces distinctes. Par conséquent, la création et le maintien de liens redditionnels appropriés sont d'une grande importance. Comme nous l'avons déjà indiqué, le conseil peut promouvoir la reddition de comptes en remplissant efficacement le rôle de gouverne qui lui a été confié par les actionnaires.

Quelle est l'importance de la gouverne pour l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick?

12.7 Il est clair que l'objectif premier de la Société des loteries de l'Atlantique est de maximiser les projets, et de ce fait de maximiser les fonds publics des quatre provinces actionnaires. Cependant, il arrive que des politiques provinciales limitent la capacité de la SLA d'atteindre cet objectif primaire. Par exemple, le gouvernement a imposé certaines limites sur les jeux afin de tenter d'atténuer les conséquences sociales négatives que suscite l'activité du jeu. La mesure du degré de réalisation du mandat de la SLA est donc plus complexe que le seul examen du bénéfice net.

12.8 Si la gouverne de la société est efficace, le conseil de la SLA fournira au gouvernement l'information dont il a besoin pour évaluer la mesure dans laquelle la SLA a rempli son mandat. Cette information peut s'avérer un important contrôle législatif.

12.9 Par contre, si les structures de gouverne et de reddition de comptes sont faibles, il se peut alors que l'Assemblée législative n'ait pas toute l'information dont elle a besoin pour procéder à des évaluations exactes du rendement de la SLA.

La société

12.10 La Société des loteries de l'Atlantique a été constituée en société en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* en 1976 comme une coentreprise des quatre provinces de l'Atlantique dans le domaine des loteries. Les recettes et les bénéfices nets versés aux actionnaires ont considérablement augmenté au cours des 20 dernières années, cette augmentation coïncidant avec une croissance rapide des loteries en Amérique du Nord durant la même période. Une foule de nouveaux jeux ont été lancés sur le marché tant au niveau national que régional. Après des débuts relativement modestes, la société a pris de l'expansion et emploie aujourd'hui plus de 425 personnes; le siège social est situé à Moncton, et on trouve des bureaux régionaux en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve.

12.11 L'environnement dans lequel évolue la SLA a connu des changements rapides au cours des dernières années. Bien que les progrès de la technologie aient donné lieu à d'importantes améliorations à la SLA, ils ont également créé des risques considérables, surtout sur le plan de la concurrence. En effet, à l'établissement de la SLA, celle-ci avait le monopole des jeux publics au Canada atlantique, à l'exception des activités de charité et des courses attelées. Toutefois, vu la rapide croissance d'Internet, la concurrence des organisations de jeux de l'extérieur des provinces de l'Atlantique pourrait bientôt devenir un facteur stratégique important.

La gouverne à la SLA

12.12 La SLA est une société publique inhabituelle, puisqu'elle doit veiller aux intérêts non pas d'un seul gouvernement mais de quatre gouvernements provinciaux. Le conseil de la SLA se trouve donc dans une position unique, devant s'assurer que les préoccupations des quatre provinces sont prises en considération tout en essayant de prendre des décisions qui sont dans le meilleur intérêt de la société. Le conseil d'administration de la SLA est composé de huit membres, chacun des quatre actionnaires provinciaux en nommant deux. Les actionnaires sont la Commission des loteries du Nouveau-Brunswick, la Nova Scotia Gaming Corporation, le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador ainsi que la Prince Edward Island Lottery Commission.

Étendue

12.13 L'objectif que nous visons par ce travail était d'examiner la gouverne, la reddition de comptes et le cadre du contrôle de gestion des activités de la société, y compris une évaluation de la qualité de l'information et des rapports sur ses projets et son rendement. Cependant, pour les fins du présent chapitre, nous nous limitons aux constatations ayant trait aux questions de gouverne et de reddition de comptes.

Objectif**Critères**

12.14 Aux fins de notre examen de la gouverne, nous avons appliqué les six premiers critères élaborés pour le projet de covérification. Comme il s'agit de critères élaborés de concert avec le vérificateur général de la Nouvelle-Écosse, ils ne sont pas identiques aux critères sur la gouverne que nous avons élaborés l'année dernière et inclus dans notre rapport annuel de 1996. Nous estimons cependant que les différences ne sont pas

importantes. Les critères sont présentés à la section sur les constatations du présent chapitre.

Procédés

12.15 Nos procédés d'examen pour ce projet ont consisté notamment dans des questionnaires et des entrevues avec les sept administrateurs de la SLA qui siégeaient au conseil au moment de notre examen. Nous avons également interviewé le président de la SLA de même que plusieurs cadres supérieurs. Nous avons examiné les procès-verbaux du conseil d'administration, du comité de vérification et du comité de gestion supérieure. Nous avons aussi examiné les rapports et les documents pertinents de la SLA. Des renvois à de la documentation générale en matière de gouverne et de reddition de comptes complètent notre travail.

Résumé des résultats

12.16 Bon nombre des constatations en matière de gouverne et de reddition de comptes qui découlent de la covérification de la SLA sont présentées dans ce chapitre. Nous tenons à noter que nous avons approfondi certains éléments contenus dans le rapport de vérification d'actionnaire du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse. Un résumé de nos observations et de nos suggestions ou recommandations clés relatives au projet est présenté dans la section sur les constatations. Voici quelques faits saillants.

12.17 La SLA possède une structure de gouverne définie.

12.18 Durant le cours de notre vérification, il n'y avait aucun code de conduite en vigueur qui établisse des normes de comportement pour les membres du conseil, la direction et le personnel.

12.19 La direction a élaboré l'énoncé de mission de la société et les objectifs stratégiques de haut niveau dans le cadre de sa planification stratégique. Le conseil d'administration a approuvé le plan stratégique. Durant le cours de notre vérification, les actionnaires n'avaient pas officiellement approuvé le plan.

12.20 En vertu de la structure de gouverne actuelle, les « âmes dirigeantes » de la SLA sont les quatre ministres responsables des quatre actionnaires provinciaux, et non le conseil d'administration.

12.21 Les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes du conseil d'administration ne sont pas documentés.

12.22 La répartition des responsabilités entre la direction et le conseil d'administration n'est pas documentée.

12.23 Les membres du conseil sont traditionnellement des hauts fonctionnaires des quatre provinces actionnaires.

12.24 Les administrateurs actuels ne peuvent satisfaire à la norme de rendement ayant trait à l'indépendance prescrite dans la *Loi sur les sociétés par actions*.

12.25 Les deux membres du conseil néo-brunswickois se trouvent dans une situation de conflit d'intérêts, car ils siègent également au conseil de l'organisme provincial de réglementation de la SLA, la Commission des loteries du Nouveau-Brunswick.

12.26 Le conseil n'a pas élaboré un cadre stratégique de haut niveau qui fournisse des indications à la direction sur les sujets qui le préoccupent.

12.27 À l'heure actuelle, la direction ne communique pas au conseil de l'information qui traite du degré de réalisation des objectifs stratégiques autres que financiers.

12.28 Le rapport annuel de la SLA ne contient sur le rendement aucune information qui permettrait au lecteur d'évaluer la mesure dans laquelle la société a réalisé ses buts stratégiques et, par conséquent, sa mission.

12.29 Il est important de noter que, bien que nous formulions dans le présent chapitre des observations et des suggestions pour améliorer les méthodes de gouverne à la SLA, nous n'avons trouvé durant notre travail rien qui pourrait nuire directement à l'intégrité ou à la crédibilité de la qualité des produits de jeu offerts par la société au nom de ses actionnaires.

Pièce 12.1

Société des loteries de l'Atlantique

Constatations

Critères	Évaluation des critères	Observations	Suggestions et recommandations clés
<p>Une structure et un processus de gouverne pour la société doivent être en place et fonctionnels, y compris des principes directeurs et des valeurs ainsi qu'un mécanisme de règlement des différends.</p>	<p>Critère satisfait</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il y a une structure et un processus de gouverne en place. 2. Il existe une liste des principes directeurs de la société. 3. Il n'y a en vigueur aucun code de conduite qui établit des normes de comportement pour les membres du conseil d'administration, la direction et le personnel. 4. Des mécanismes de base sont établis dans les règlements administratifs de la société pour le règlement des différends. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le conseil devrait s'assurer de l'adoption, pour la SLA, de normes détaillées et pertinentes régissant le comportement des membres du conseil, de la direction et du personnel. (Voir R10 du rapport de vérification.)
<p>Le mandat, la mission, les buts et les objectifs de la société doivent être définis de façon claire et concise, dûment approuvés et pris en compte dans ses priorités stratégiques et ses activités opérationnelles.</p>	<p>Critère satisfait</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le mandat général de la SLA est défini comme suit dans la convention des actionnaires : la Société des loteries de l'Atlantique, un corps constitué en société en vertu de la <i>Loi canadienne sur les sociétés par actions</i>, est désignée par les présentes comme mandataire de Sa Majesté du chef du Nouveau-Brunswick dans le but de mener et d'administrer des systèmes de loterie dans chacune des provinces visées et dans d'autres provinces. 2. La direction a élaboré l'énoncé de mission et les objectifs stratégiques de haut niveau de la SLA, qui ont été examinés et approuvés par le conseil. À notre avis, il serait plus approprié que le conseil ait un rôle directeur dans l'élaboration de la mission et des objectifs stratégiques de haut niveau de la SLA. Le conseil devrait également s'assurer que les quatre actionnaires sont d'accord avec la mission générale et les buts stratégiques. Dans un contexte de rapport sur le rendement, il est dans l'intérêt direct du conseil de s'assurer que les objectifs stratégiques sont complets, mesurables et donc utiles pour évaluer le degré auquel la SLA remplit sa mission. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le conseil devrait se charger de l'élaboration et de l'examen périodique de l'énoncé de mission et des objectifs stratégiques de haut niveau de la SLA. 2. Le conseil devrait obtenir l'approbation officielle des actionnaires pour les futurs énoncés de missions et objectifs stratégiques de haut niveau élaborés pour la SLA. (Voir R5 dans le rapport de vérification.)

Pièce 12.1 - suite

Société des loteries de l'Atlantique

Constatations

Critères	Évaluation des critères	Observations	Suggestions et recommandations clés
<p>Les rôles, les responsabilités et les exigences ou limites en matière de pouvoirs du conseil d'administration et de la direction doivent être définis, compris et observés.</p>	<p>Critère satisfait en partie</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. L' « âme dirigeante » d'une société est la personne ou le groupe qui a le pouvoir d'établir les politiques clés de la société et qui doit, en bout de ligne, répondre de la réalisation du mandat de la société. Les « âmes dirigeantes » de la SLA sont donc les quatre ministres responsables des quatre actionnaires provinciaux. 2. Le conseil de la SLA est un conseil de gestion administrative chargé de certaines responsabilités relatives à la gouverne, notamment dans des domaines administratifs. Il ne s'agit pas d'un conseil directeur, car ses membres ne sont pas l'« âme dirigeante » de la société. 3. Les règlements administratifs de la société définissent les pouvoirs précis qui sont conférés au conseil d'administration par les actionnaires de la SLA. 4. Différents documents expliquent les responsabilités courantes de la direction. 5. Il n'y a aucun document indiquant quelles sont les attentes des quatre ministres à l'égard des rôles, responsabilités et obligations redditionnelles du conseil. De plus, le conseil n'a fait aucune tentative pour documenter, en consultation avec les « âmes dirigeantes » de la société, ses propres rôles et responsabilités. Le conseil semble être un palier de gestion supplémentaire plutôt qu'une partie intégrante de la structure de gouverne de la SLA. 6. En l'absence d'une documentation claire des rôles et des responsabilités du conseil, il devient difficile d'établir la limite entre les rôles du conseil et ceux de la direction. Le conseil n'a pas tenté de documenter la répartition des responsabilités entre le conseil et la direction, ce qui entraîne une ambiguïté dans les liens entre les deux. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En consultation avec les quatre ministres provinciaux responsables de la SLA, les membres du conseil devraient préciser leurs rôles et responsabilités et les documenter. Au minimum, le conseil devrait intégrer les éléments qui suivent dans la définition de ses rôles et responsabilités : <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil devrait être le lien de communication entre la société et les actionnaires. • Le conseil devrait être chargé d'élaborer un cadre de politique de haut niveau qui fixe les limites à l'intérieur desquelles la direction peut diriger la société. • Le conseil devrait surveiller et évaluer le rendement organisationnel et communiquer son évaluation du rendement aux gouvernements actionnaires. Le conseil devrait également prendre des mesures correctrices pour améliorer le rendement lorsqu'il le juge nécessaire. 2. Le conseil devrait, en consultation avec la direction, clairement documenter la répartition des responsabilités entre lui-même et la direction et s'assurer que toutes les parties comprennent et respectent la répartition.

Pièce 12.1 - suite

Société des loteries de l'Atlantique

Constatations

Critères	Évaluation des critères	Observations	Suggestions et recommandations clés
<p>Le conseil d'administration devrait être composé de personnes qui possèdent les connaissances, les compétences, l'engagement et l'indépendance nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	<p>Critère satisfait en partie</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les membres du conseil sont traditionnellement des hauts fonctionnaires, ce qui est encore le cas actuellement. Au moment de notre vérification, cinq des sept administrateurs étaient sous-ministres ou titulaires d'un poste gouvernemental de même niveau, y compris les deux représentants du Nouveau-Brunswick. 2. Le conseil d'administration est composé de personnes qui possèdent les connaissances, les compétences et l'engagement nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités à titre de membres du conseil. 3. La <i>Loi canadienne sur les sociétés par actions</i>, en vertu de laquelle est constituée la société, établit des normes de rendement fondées sur l'hypothèse selon laquelle les administrateurs ont la capacité d'agir de façon indépendante dans les meilleurs intérêts de la société. Les administrateurs de la SLA ne sont pas en mesure d'agir de façon indépendante dans tous les cas, car ils ne sont pas les « âmes dirigeantes » de la SLA. Ils doivent, le cas échéant, se plier aux désirs du ministre responsable de leur province. Par conséquent, les administrateurs actuels de la SLA ne peuvent satisfaire aux normes de rendement prescrites dans la loi. 4. Les deux membres néo-brunswickois du conseil de la SLA siègent également à la Commission des loteries du Nouveau-Brunswick, l'actionnaire provincial. Comme la commission est chargée de réglementer les jeux de hasard au Nouveau-Brunswick, les deux administrateurs semblent être dans une situation de conflits d'intérêts. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le conflit qu'entraîne la structure de gouverne actuelle entre la norme à laquelle est tenu le conseil en vertu de la <i>Loi canadienne sur les sociétés par actions</i> et sa capacité d'agir de façon indépendante doit être réglé. 2. Le conflit d'intérêts apparent des représentants du Nouveau-Brunswick qui siègent au conseil d'administration de la SLA doit être réglé.

Pièce 12.1 - suite

Société des loteries de l'Atlantique

Constatations

Critères	Évaluation des critères	Observations	Suggestions et recommandations clés
<p>Il est nécessaire d'avoir des politiques et des modalités en place et fonctionnelles pour les secteurs clés ou les aspects relatifs à la gestion et aux autres activités de la société.</p>	<p>Critère satisfait en partie</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le conseil n'a pas élaboré, en consultation avec les actionnaires si nécessaire, un cadre stratégique de haut niveau qui donne à la direction des indications sur les sujets qui préoccupent le conseil. À l'heure actuelle, les politiques de la société sont élaborées sur l'initiative de la direction. 2. Les politiques décidées au niveau de la direction semblent bien répondre aux besoins pour les activités courantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le conseil devrait adopter à l'égard de la gouverne une approche axée sur les politiques, selon laquelle le conseil élabore un cadre stratégique de haut niveau qui donne à la direction des indications sur les sujets qui préoccupent le conseil. Un tel cadre stratégique devrait couvrir les aspects suivants. <ul style="list-style-type: none"> • Une liste de buts stratégiques généraux de haut niveau, y compris le genre d'information que la direction doit fournir au conseil. Cette information permettra au conseil d'évaluer la mesure dans laquelle les buts stratégiques sont atteints et d'en faire rapport. • Limites sur la gamme des actions acceptables de la direction. • La relation entre le conseil et la direction, y compris leurs rôles et responsabilités respectifs. • Le processus de gouverne de la SLA.

Pièce 12.1 - suite
Société des loteries de l'Atlantique
Constatations

Critères	Évaluation des critères	Observations	Suggestions et recommandations clés
<p>Il doit y avoir de l'information suffisante, pertinente et opportune ainsi que des rapports sur les projets et le rendement de la société, tant en matière de finances que de programmes.</p>	<p>Critère satisfait en partie</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le vérificateur externe a fourni une opinion sans réserve sur les états financiers fournis dans le rapport annuel de la SLA. 2. La direction communique régulièrement au conseil des données financières, y compris des comparaisons budgétaires et des explications sur les écarts. 3. Un processus annuel de planification et d'établissement du budget est en place. Le conseil approuve les projets et les budgets qui en découlent. 4. Le conseil ne demande pas à la direction de lui fournir de l'information qui traite du degré auquel les objectifs stratégiques autres que financiers de la société ont été atteints, et la direction n'en fait pas rapport régulièrement. Seulement deux des onze objectifs stratégiques de la société sont traités dans l'information que la direction communique au conseil, et il s'agit de deux objectifs financiers. 5. Le rapport annuel de 1997 de la SLA contient la mission de la société et les objectifs stratégiques, ce qui constitue une amélioration par rapport aux années précédentes. 6. Le rapport annuel de la SLA, le document redditionnel le plus important du conseil, ne contient sur le rendement aucune information qui permettrait au lecteur d'évaluer la mesure dans laquelle la société a réalisé ses buts stratégiques et, par conséquent, sa mission. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le conseil devrait se demander s'il appuie toujours les objectifs stratégiques actuels de la société. Si c'est le cas, il devrait veiller à obtenir de la direction suffisamment de données pertinentes pour évaluer le degré de réalisation des objectifs stratégiques actuels de la société. Dans le cas contraire, le conseil devrait remanier les objectifs pour les adapter à ce que le conseil estime nécessaire pour réaliser le mandat de la société. (Voir R14 du rapport de covérification.) 2. Le conseil devrait voir à l'amélioration du rapport annuel pour en faire un document redditionnel de la SLA à l'intention des provinces actionnaires et des intervenants. On devrait y trouver au minimum un texte expliquant les initiatives prises pour répondre à chaque objectif stratégique individuel ainsi qu'une analyse du degré de réalisation de l'objectif. Un but à plus long terme serait cependant d'élaborer et de présenter un ensemble d'indicateurs du rendement qui permette au lecteur d'évaluer objectivement le degré de réussite de la société quant à la réalisation de chaque objectif stratégique. (Voir R8 du rapport de covérification.)

Chapitre 13

Privatisation

Contenu

Contexte	195
Étendue	196
Résumé des résultats	196
Qualité et coût du service privé	196
Contrat	198
Administration de l'entente-cadre de services	201
Location d'ordinateur	204

Privatisation

Contexte

13.1 Le rapport du vérificateur général de 1996 mentionne notre intérêt à l'égard des initiatives de privatisation du gouvernement. Nous indiquons notre intention de retenir quelques projets de privatisation comme sujet d'examen dans les années à venir.

13.2 Au cours de l'année, nous avons examiné la décision prise par le gouvernement en mai 1995 de privatiser son centre de traitement des données.

13.3 Un consortium composé des associés Datacor/ISM et Unisys a conclu un contrat de sept ans avec le ministère de l'Approvisionnement et des Services en vue d'exploiter le Centre informatique provincial.

13.4 L'entente-cadre de services qui lie les parties contractantes est un document assez complexe, qui contient environ 345 pages de détails. Des ententes distinctes qui font partie intégrante de l'arrangement couvrent les aspects suivants :

- transfert d'employés;
- retombées industrielles;
- location de locaux;
- services de transition.

13.5 L'entente-cadre de services décrit de façon assez précise et détaillée les avantages auxquels peut s'attendre le gouvernement par cette initiative de privatisation. Les avantages énoncés sur les deux premières pages de l'entente sont les suivants :

- créer un environnement qui maximise les avantages que procure l'investissement actuel dans le traitement de données et encourager la participation des ministères et organismes gouvernementaux aux installations centralisées existantes de traitement des données et à une plate-forme client-serveur commune et uniformisée;
- réaliser des économies de coût dans la prestation de services technologiques aux ministères et organismes gouvernementaux;
- assurer des retombées industrielles technologiques et des retombées industrielles accessoires accrues;

- élaborer des solutions technologiques visant à renforcer l'intégration des données et des applications, ce qui améliorera la prestation et l'efficacité des programmes gouvernementaux;
- établir un environnement qui favorise les possibilités du marché visant à maximiser toute capacité additionnelle du consortium d'offrir des services.

Étendue

13.6 L'objectif de notre examen était de comparer les résultats obtenus durant les deux premières années d'exploitation du Centre informatique qui ont suivi la privatisation avec les attentes énoncées dans l'entente-cadre de services et ses annexes.

13.7 Notre travail a consisté dans des entrevues menées auprès d'administrateurs de marchés du gouvernement, de gestionnaires du consortium et d'utilisateurs des services du Centre informatique. Par ailleurs, nous avons examiné l'entente en détail et analysé des rapports et documents financiers couvrant les deux premières années d'exploitation du centre par le consortium.

Résumé des résultats

13.8 Les utilisateurs signalent que la qualité du service demeure bonne ou qu'elle est même dans certains cas supérieure à ce qu'elle était avant la privatisation.

13.9 Le gouvernement n'a pas réalisé d'économies à la suite de ce nouvel arrangement. En fait, au moment de la privatisation, on a perdu les économies découlant des réductions de personnel faites par le gouvernement au cours de sa dernière année d'exploitation du Centre informatique.

13.10 Une étude de contrôle du Centre informatique effectuée par un cabinet indépendant d'experts-comptables souligne la présence de faiblesses graves dans les contrôles. Alors que le contrat entre le gouvernement et le consortium exigeait que le centre soit rendu conforme aux normes de contrôle de l'industrie, bien peu a été fait en ce sens. L'absence d'un plan antisinistre complet constitue une partie du problème.

13.11 Les dispositions du contrat voulant qu'un maximum de 15 % du coût des ressources en personnel par année soit transféré des effectifs réduits affectés à l'ordinateur central à d'autres secteurs du gouvernement ne se sont pas concrétisées. Au moment de notre examen, le gouvernement n'avait tiré aucune efficience de la capacité du consortium d'exploiter le centre avec un personnel passablement moins nombreux que les fonds prévus au contrat à cet égard.

Qualité et coût du service privé

13.12 Les utilisateurs du Centre informatique ont indiqué que la qualité du service fourni par le consortium qui exploite le centre s'est améliorée depuis que le changement a eu lieu en 1995. Les données de production

semblent montrer également que les volumes d'opérations se sont accrus depuis la prise en charge par le consortium. Par contre, les répercussions sur les économies de coûts prévues pour le gouvernement ne sont pas aussi claires.

13.13 Le financement de base à verser au consortium a été établi à partir des dépenses réelles de 1993-1994 du Centre informatique. Selon cette analyse, c'est un niveau de financement de 11,9 millions de dollars représentant le coût ajusté des services fournis par le Centre informatique en 1993-1994 qui serait transféré au consortium, somme à laquelle on a ajouté 100 000 \$ pour arriver à une garantie minimale de 12 millions de dollars en matière de services pour les trois premières années du contrat. Outre le financement, le gouvernement fournit au consortium environ 19 000 pieds carrés d'espace à bureaux à un coût modique de 120 \$ par année.

13.14 Le gouvernement a consenti à financer le consortium au rythme de 52,5 années-personnes. Selon le ministère de l'Approvisionnement et des Services, le personnel avait diminué au moment de la prise en charge en mai 1995, ayant passé de 52,5 années-personnes en 1993-1994 à 44 années-personnes. L'efficacité (52,5 AP - 44 AP = 8,5 AP) a été annulée lorsque le gouvernement a consenti à financer le consortium à l'ancien niveau (1993-1994) de 52,5 années-personnes.

13.15 À notre avis, le consortium fournit au gouvernement une qualité et un volume de services qui sont égaux ou supérieurs à ce qu'assurait le centre lorsqu'il était sous la responsabilité du gouvernement. Les coûts ne sont cependant pas inférieurs aux coûts enregistrés auparavant, lorsque le gouvernement était en charge. Il semble que les efficacités réalisées au moment où le gouvernement a diminué les effectifs du Centre informatique (une réduction de 8,5 années-personnes entre 1993-1994 et 1994-1995) ont été perdues à la suite de la privatisation.

Observations du ministère

13.16 *Le but de ce projet d'impartition en particulier consistait à obtenir un service égal ou supérieur à un coût égal ou moindre, ce que nous avons réussi. Outre la réalisation d'économies, d'autres buts étaient visés, notamment les retombées industrielles et la démonstration d'un engagement envers la réduction des effectifs et l'impartition.*

13.17 *La réduction du personnel que vous mentionnez (52,5 AP - 44 AP) n'est pas vraiment pertinente au contrat. En effet, le contrat était fondé sur les coûts de 1993-1994 selon un scénario de maintien du statu quo. Il fallait choisir un point dans le temps pour déterminer les coûts en rapport avec l'énoncé des travaux. Il fallait choisir une période. Les effectifs de 44 AP ont trait à une période de coût différente, à savoir 1994-1995. L'exercice 1994-1995 présentait par ailleurs un élément de variation par rapport au statu quo, puisque le transfert imminent du centre par le ministère a eu des conséquences sur les ressources humaines, entre autres*

le redéploiement de ressources et la mise en suspens de nouvelles activités. [Traduction.]

Notre observation sur la réponse

13.18 L'un des cinq avantages énoncés dans l'entente avec le consortium était la réalisation d'économies dans la prestation de services technologiques aux ministères et organismes gouvernementaux. Nous n'avons pas réussi à trouver d'économies qui auraient découlé de la privatisation du Centre informatique.

Contrat

13.19 L'entente-cadre de services est un document long et complexe. Plusieurs articles ont trait à des exigences en matière d'information ou à quelque mesure précise à prendre par le consortium ou le gouvernement. Notre analyse des différentes exigences est expliquée ci-dessous.

Absence d'un rapport du vérificateur de l'organisme de services

13.20 L'entente-cadre exige du consortium qu'il remette au vérificateur général, au contrôleur et au ministère de l'Approvisionnement et des Services, le 31 mars 1996 au plus tard et au moins aux deux ans par la suite, une copie du rapport du vérificateur de l'organisme de services sur les procédures de contrôle en place au Centre informatique. Le rapport doit porter sur les procédures de contrôle en place à une date qui ne précède pas de plus de quatre mois la date à laquelle la sortie du rapport est exigée.

13.21 Dans notre rapport de 1996, nous avons constaté que la clause en question n'avait pas été observée. Depuis, un cabinet d'experts-comptables a été retenu pour effectuer une telle vérification des contrôles du Centre informatique. Les comptables agréés n'ont pas voulu produire un rapport de vérification en raison de plusieurs problèmes non réglés. Le principal problème concerne l'utilisation par le Centre informatique d'un protocole de sécurité (le logiciel TTSS) non reconnu par l'industrie. Le cabinet a formulé plusieurs suggestions d'améliorations.

13.22 Au moment de notre examen, les contrôles n'étaient toujours pas conformes aux normes proposées par le cabinet d'experts-comptables.

Recommandation

13.23 **Nous recommandons que le ministère de l'Approvisionnement et des Services veille à ce que le consortium mette le Centre informatique en conformité avec les exigences en matière de contrôles formulées dans le rapport des experts-comptables.**

Réponse du ministère

13.24 *Le consortium, de concert avec le ministère, s'occupe des questions visées par les suggestions d'amélioration. Le remplacement du protocole de sécurité TTSS est une entreprise très coûteuse pour le gouvernement, puisque des modifications majeures doivent être apportées à un important ensemble d'applications personnalisées. Les changements sont faits au fur et à mesure que les systèmes sont remplacés et que les budgets de soutien aux applications le permettent. Le rythme des modifications visant la conformité dépend largement du budget qui sera*

affecté à la priorité qu'est le remplacement du logiciel TTSS.
[Traduction.]

Rapport du vérificateur externe

13.25 L'entente-cadre de services indique que le consortium devra fournir annuellement un rapport de vérificateur externe sur les états financiers de chaque membre du consortium, ainsi que toute lettre de recommandations qui pourrait concerner les services fournis en vertu de l'entente.

13.26 On pourrait s'attendre qu'une telle exigence signifie que des informations financières vérifiées sur les activités de chaque associé doivent être remises au gouvernement. Cela n'est pas fait.

13.27 Un associé du consortium a fourni une copie du rapport type de vérification sans états financiers ni lettre de recommandations. L'autre associé du consortium a fourni un exemplaire de son rapport annuel et indiqué qu'aucune vérification comptable n'est effectuée.

13.28 Le ministère ne sait pas très bien ce qui est exigé et a accepté la documentation mentionnée ci-dessus comme preuve de conformité à l'exigence.

Recommandation

13.29 **Nous recommandons que l'article en question de l'entente soit clarifié afin que des informations financières adéquates puissent être obtenues des associés du consortium.**

Réponse du ministère

13.30 *Le but de l'article était de nous assurer que nous obtiendrions chaque année des preuves de la solvabilité des entreprises formant le consortium. Il n'est pas clair si les documents que nous obtenons représentent effectivement ce qui est demandé, ni si un rapport de vérification plutôt qu'un état financier répond à l'exigence. Quoiqu'il en soit, nous ne nous attendrions pas à une lettre de recommandations, à moins que le vérificateur externe trouve des écarts. Pour ce qui est de Datacor/ISM, l'entreprise a présenté une lettre attestant en fin de compte qu'une vérification avait été faite. Unisys pour sa part a répondu par un rapport annuel en précisant qu'Unisys Canada Inc. ne demande pas de vérification externe sur ses états financiers. Comme vous le savez cependant, la société mère aux États-Unis est cotée en bourse, et sa situation financière a fait l'objet d'une enquête au moment de l'acquisition de la technologie Clear Path en 1996-1997. Le contrat prévoit un « rapport sur les états financiers » et non des états financiers vérifiés. Le rapport de vérification externe de Datacor/ISM devrait peut-être être plus détaillé. Il est clair qu'Unisys n'a pas tenté de se conformer à une telle exigence, à moins qu'on accepte son rapport annuel comme preuve de sa solvabilité.*

13.31 *Il y a également lieu de noter que, en vertu du paragraphe 4.12(a), le gouvernement possède un droit étendu en matière de vérification, qu'il peut effectuer de façon confidentielle et sans*

divulgaration sur tous les livres, registres, documents et autres preuves. Comme rien n'indiquait chez aucun des associés la présence de problèmes financiers qui auraient eu des conséquences sur la réalisation du contrat, nous n'avons pas amorcé nous-mêmes une vérification.
[Traduction.]

Assurance de la valeur

13.32 L'entente-cadre de services exige du consortium qu'il engage un cabinet d'experts-conseils pour évaluer une partie ou l'ensemble des services fournis conformément à l'entente, moyennant des honoraires d'environ 50 000 \$ pour le premier examen et des honoraires relatifs raisonnables pour chaque examen subséquent. Ces honoraires seront partagés, le gouvernement en assumant un tiers et le consortium, deux tiers. L'objet de cette évaluation consiste à examiner les niveaux de service et les frais de service exigés, à décider du caractère adéquat de ceux-ci et, s'il y a lieu, à formuler des recommandations. L'expert-conseil doit réaliser son évaluation et fonder son rapport (y compris toute recommandation) sur les normes qui prévalent dans l'environnement d'exploitation du consortium en comparaison des normes en vigueur dans l'industrie de la technologie de l'information.

13.33 L'entente-cadre de services se penche assez longuement sur la réalisation périodique d'une mission d'assurance de la valeur. Il semble que ce soit pour essayer de rassurer les différentes parties à l'entente quant à l'efficacité du fonctionnement du Centre informatique. Au moment de notre vérification, Compass Analysis Canada Limited avait préparé un rapport de rendement préliminaire. Il faudra que le consortium aussi bien que le gouvernement évaluent les résultats définitifs, en particulier la comparaison des environnements IBM et des environnements Unisys.

Recommandation

13.34 **Nous recommandons que le ministère analyse les résultats de l'étude d'assurance de la valeur, qu'il en documente les résultats, qu'il formule, lorsqu'il y a lieu, des recommandations de changement et qu'il dresse un plan d'action approprié.**

Réponse du ministère

13.35 *Le ministère l'a fait. La section responsable de la gestion des marchés du ministère de l'Approvisionnement et des Services a examiné les résultats de l'étude en question et les a communiqués aux ministères. Le comité consultatif ministériel sur les marchés a reçu un rapport, qu'il a discuté et adopté à sa réunion du 21 mars 1997.*

13.36 *Le contrat exige la remise d'un rapport d'assurance de la valeur tous les deux ans. Un tel rapport visera à nous fournir une comparaison de prix entre nos installations et les environnements comparables qu'on trouve ailleurs.*

13.37 *Il a été difficile de trouver un ensemble satisfaisant de lieux de comparaison pour notre environnement Unisys. Compass a retenu six installations européennes pour le groupe de référence d'Unisys. Compass*

a également eu recours à un autre groupe de comparaison composé de cinq sites IBM.

13.38 Les constatations se trouvent à la page 13 du rapport. Bien que nos coûts bruts semblent dépasser de 2,2 millions de dollars le coût maximum parmi le groupe de comparaison d'Unisys, un redressement de 2,638 millions de dollars attribuable aux frais prélevés pour le rachat des baux antérieurs fait baisser notre coût sous la référence d'Unisys. En d'autres termes, nos coûts soutiennent la comparaison, une fois pris en considération les coûts « irrécupérables » incorporés au contrat.

13.39 Le coût du groupe de référence IBM était passablement plus bas, mais la comparaison n'est pas tellement pertinente, car :

- il serait extrêmement coûteux de convertir nos applications à un environnement IBM;
- notre bail avec Unisys expire en 2002. [Traduction]

Plan antisinistre

13.40 La planification de la reprise en cas de sinistre est importante afin d'assurer la poursuite des activités gouvernementales s'il se produisait une catastrophe qui touche le Centre informatique.

13.41 L'absence d'un plan antisinistre au Centre informatique au moment de la prise en charge par le consortium est reconnu dans l'entente-cadre. L'entente reconnaît aussi la nécessité d'un tel plan et mentionne une possible collaboration entre le gouvernement et le consortium pour l'élaborer.

13.42 Au moment de notre examen, la situation avait évolué. Un consultant travaillait avec les divers intervenants, et quelques plans avaient été élaborés et documentés. Toutefois, on n'avait pas encore pris la décision clé d'engager des sommes considérables dans un lieu d'implantation d'un ordinateur de reprise.

13.43 La nécessité d'un système de reprise en cas de sinistre est également soulignée dans l'étude des experts-comptables sur les contrôles et dans des rapports antérieurs du vérificateur général.

Observations du ministère

13.44 Avec l'aide du consortium, le gouvernement est en train de mettre la dernière main à un plan antisinistre technique. Nous présenterons au gouvernement, au cours de l'exercice 1997-1998, les constatations et les coûts d'acquisition d'un tel service. [Traduction.]

Administration de l'entente-cadre de services

13.45 Le gouvernement est tenu de veiller à l'optimisation de l'argent des contribuables affecté à l'entente conclue avec le consortium.

13.46 Pour ce faire, le ministère de l'Approvisionnement et des Services a affecté du personnel qualifié à l'administration de l'entente. Ce

personnel rencontre aux deux semaines la direction du consortium afin de discuter et de résoudre les problèmes et de planifier de nouvelles initiatives. Le personnel d'Approvisionnement et Services est également chargé d'aider les ministères utilisateurs à comprendre les arrangements contractuels pris avec le consortium.

13.47 Au moment de notre examen, le personnel d'Approvisionnement et Services avait entrepris avec le consortium de déterminer de façon précise les frais généraux du Centre informatique. Approvisionnement et Services pense que les résultats de l'étude lui fourniront la base sur laquelle établir des prix moins élevés pour les nouveaux services offerts par le consortium. D'autres secteurs, mentionnés ci-dessous, pourraient éventuellement améliorer le rendement du gouvernement sur les fonds qu'il a investis dans le traitement des données et méritent d'être étroitement suivis par Approvisionnement et Services.

Imputation des coûts aux ministères utilisateurs

13.48 La méthode appliquée par Approvisionnement et Services pour imputer les coûts de traitement aux ministères utilisateurs était un problème avant la privatisation et continue à l'être sous le nouveau régime. Ce problème vient principalement des engagements à l'égard de certains coûts relatifs à l'ordinateur central, qui doivent être payés indépendamment de l'utilisation. Au fur et à mesure que les ministères passent à des environnements client-serveur, le gouvernement pourrait se retrouver à payer deux fois pour le même service, soit une fois pour l'engagement relatif à son ancien système exploité sur l'ordinateur central, et une nouvelle fois pour ses nouveaux systèmes client-serveur qui peuvent ou non être exploités par le consortium. Approvisionnement et Services est conscient d'une telle possibilité et tient fermement à éviter que la situation ne se produise. De plus, le groupe de ministères utilisateurs a étudié la situation en détail et formulé des propositions pour améliorer le processus, entre autres :

- Approvisionnement et Services doit exercer une gestion serrée du contrat pour veiller à ce que les services ne soient pas surfacturés ou facturés deux fois au gouvernement;
- une analyse de rentabilisation devrait être exigée des ministères qui veulent avoir recours à des services autres que les services centraux fournis par le consortium;
- le processus de planification annuel devrait être renforcé afin que des accords ministériels avec le consortium puissent être signés avant le début du nouvel exercice.

13.49 Plusieurs autres suggestions visaient à rendre le modèle de financement actuel mieux adapté aux budgets et aux besoins des ministères utilisateurs.

Recommandation

13.50 Nous recommandons que le ministère examine le modèle d'imputation des coûts actuellement en usage et étudie les suggestions formulées par le groupe d'utilisateurs.

Réponse du ministère

13.51 *Les choses sont en branle. Les principes ont déjà été discutés avec le Comité directeur de la stratégie en matière de technologie de l'information. Il reste quelques détails à régler, mais nous sommes à mettre au point une recommandation. Nous sommes très conscients de la possibilité de payer deux fois pour le même service. Le prix de chaque service, y compris les services de l'ordinateur central, est établi séparément, et on s'efforce avec chaque nouvelle commande de s'assurer que le prix soutient la concurrence avec les tarifs du marché. Il serait possible, au fur et à mesure que les ministères quittent l'ordinateur central, que les ministères qui restent se retrouvent à en couvrir le prix, mais la situation est surveillée de près afin que les décisions prennent en compte les coûts irrécupérables et l'optimisation des ressources. Il s'agit d'un problème qui touche le gouvernement, traité selon une approche de planification collective. Un modèle d'imputation des coûts est à l'étude et sera bientôt soumis au gouvernement par Approvisionnement et Services pour fins de ratification. [Traduction.]*

Dispositions de réaffectation de l'entente-cadre de services

13.52 Une disposition clé de l'entente entre le gouvernement et le consortium a trait à la réaffectation de ressources en personnel de l'environnement de l'ordinateur central à des environnements client-serveur. De façon générale, l'entente prévoit qu'un maximum de 15 % du coût des ressources en personnel affecté à l'ordinateur central sera mis annuellement à la disposition du gouvernement pour financer les nouveaux environnements client-serveur au Centre informatique.

13.53 Au cours des deux premières années du contrat, un tel transfert ne s'est pas concrétisé. Si le transfert n'a pas lieu, les résultats seront très coûteux pour le gouvernement. Comme il est noté précédemment, le gouvernement aura à payer le plein coût de l'ordinateur central jusqu'en 2002, plus les coûts relatifs aux environnements client-serveur pour les applications qui passent à un autre matériel.

Recommandation

13.54 **En conséquence, nous recommandons que le ministère de l'Approvisionnement et des Services se prévale des dispositions de l'entente prévoyant le transfert annuel d'un maximum de 15 % du coût des ressources en personnel affecté à l'ordinateur central aux environnements client-serveur, ou qu'il renégocie cette partie de l'entente le cas échéant.**

Réponse du ministère

13.55 *L'utilisation gouvernementale de l'ordinateur central a continué à augmenter depuis sa prise en charge par le consortium. Lorsque cette utilisation diminuera, la section responsable de la gestion des marchés verra de près aux avantages découlant de la réaffectation. [Traduction.]*

Prospection de clientèle par le consortium

13.56 L'entente-cadre indique assez clairement qu'il est attendu du consortium qu'il attire de nouveaux clients pour ajouter au travail effectué pour le compte du gouvernement. L'idée était que l'ajout de nouveaux clients créerait de l'emploi et contribuerait à payer les frais fixes engagés par le consortium pour l'exploitation du Centre informatique, ce qui

profiterait en retour au gouvernement sous la forme de services moins coûteux.

13.57 Au cours des deux premières années de l'entente, le consortium n'a pas attiré un volume important de travail non gouvernemental. Les motifs fournis sont que l'équipement d'Unisys n'est pas en mesure de séparer adéquatement les données gouvernementales protégées des données non gouvernementales. Par conséquent, cet élément important de valeur ajoutée au concept de privatisation n'a jamais vraiment été viable.

13.58 Le matériel original a été remplacé en janvier 1997. Le nouvel équipement peut peut-être offrir d'autres options qui attireront de nouveaux clients.

Observations du ministère

13.59 *La question de la sécurité des données gouvernementales a limité la prospection de clientèle pour l'ordinateur central. Vous avez toutefois raison d'affirmer que Datacor n'a pas exploré les possibilités que présente le centre proprement dit.*

13.60 *Des travaux liés au passage à l'an 2000 sont cependant à la veille d'être traités au Centre informatique. [Traduction.]*

Location d'ordinateur

13.61 L'examen de l'assurance de la qualité mené pour le compte du consortium par Compass Analysis Canada Limited a soulevé un problème relatif à la location de l'ordinateur central d'Unisys. Le rapport d'analyse apporte un redressement de 2 638 000 \$ au coût annuel de location.

13.62 La note de l'analyste se lit comme suit :

Redressements

Le consortium a hérité des obligations de location établies au début du contrat. Par conséquent, la structure de coût actuelle devrait incorporer un redressement visant la différence entre les coûts de propriété du groupe de référence et l'obligation de location héritée. COMPASS calcule que l'obligation de location héritée dépasse de 2 638 000 \$ par année les coûts de propriété du groupe de référence pour de l'équipement de capacité similaire.

Il y a lieu de souligner qu'il s'agit de la différence au début de la période couverte par le contrat. La plupart des organisations qui se retrouvent dans une telle situation réussissent à réduire cette différence au moment de négocier avec les fournisseurs des acquisitions subséquentes. [Traduction.]

13.63 L'ancienne pratique d'inclure dans les contrats de location de nouvel équipement les paiements des obligations de location pour de

l'équipement qui n'est plus utilisé est à la base du problème. Il s'agit d'une piètre pratique comptable au mieux, qui a eu comme effet de gonfler les coûts de l'environnement de l'ordinateur central d'Unisys de 2,6 millions de dollars par année de plus que les prix du marché au moment de la réalisation de l'étude mentionnée ci-dessus.

Observations du ministère

13.64 *Le redressement des obligations de location, soulevé dans l'examen de Compass Analysis Canada Ltd., a déjà été traité et constitue un versement liquide nécessaire, mais aussi un coût « irrécupérable » quant à l'arrangement avec le consortium. [Traduction.]*

Chapitre 14

Commission des loteries du Nouveau-Brunswick / Société des loteries de l'Atlantique Inc.

Contenu

Contexte	209
Étendue	209
Résumé des résultats	210
Suivi des questions soulevées en 1996.....	210

Commission des loteries du Nouveau-Brunswick / Société des loteries de l'Atlantique Inc.

Contexte

14.1 Dans notre rapport de 1996, nous avons discuté d'un certain nombre de questions ayant trait à la Commission des loteries du Nouveau-Brunswick et à la Société des loteries de l'Atlantique Inc. (SLA). Les questions les plus importantes sont récapitulées dans le Résumé des résultats, aux paragraphes 12.7 à 12.12 du rapport de 1996, et concernent les points suivants :

- la covérification de la SLA effectuée avec nos collègues du bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse;
- une recommandation visant la présentation d'informations financières ventilées qui montrent séparément les résultats du programme de loteries vidéo et des jeux à billet;
- une recommandation voulant que la Commission des loteries prépare, avant l'expiration le 31 mars 2002 de l'arrangement actuel avec la New Brunswick Coin Machine Operators Association, une analyse comparative des coûts de deux modèles d'exploitation des programmes de loteries vidéo;
- la nécessité pour la Commission des loteries d'améliorer le rapport sur l'activité de réglementation;
- une recommandation voulant que la Commission des loteries demande à la SLA de présenter suffisamment d'informations financières sur le programme de loteries vidéo pour démontrer que les pourcentages des versements en prix fixés par règlement sont respectés;
- un énoncé selon lequel les commissaires qui siègent à la Commission des loteries sont en conflit d'intérêts s'ils siègent également à titre de membres du conseil de la SLA.

Étendue

14.2 Le présent chapitre contient un suivi des questions mises en évidence dans le rapport du vérificateur général de 1996. La question des conflits d'intérêts est traitée au chapitre 12, qui porte sur la gouverne d'entreprise.

Résumé des résultats

14.3 De concert avec le bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse, nous avons achevé la covérification de la SLA. Le vérificateur général de la Nouvelle-Écosse a publié en mars 1997 un rapport de mission de vérification intitulé *1996 Shareholder's Audit Assignment Report*. Les résultats sont résumés à la pièce 14.1.

14.4 La SLA a amélioré sa présentation d'information en fournissant dans son rapport annuel un tableau des activités ventilées pour chaque province.

14.5 Ni la Commission des loteries, ni la SLA n'ont encore publié d'information pour démontrer que le programme de loteries vidéo respecte les pourcentages des versements en prix fixés par règlement.

Suivi des questions soulevées en 1996

Covérification de la SLA

14.6 Dans notre rapport de 1996, nous discutons de la covérification de la SLA effectuée de concert avec le bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse. La vérification est maintenant terminée. Le vérificateur général de la Nouvelle-Écosse a remis à la Nova Scotia Gaming Corporation en mars 1997 un rapport de mission de vérification intitulé *1996 Shareholder's Audit Assignment Report*. Nous avons à notre tour remis des exemplaires du rapport à la Commission des loteries du Nouveau-Brunswick.

14.7 Nous estimons qu'il est important de couvrir cette covérification dans notre rapport de 1997. C'est la raison pour laquelle nous avons préparé la pièce 14.1, qui reproduit le résumé des résultats du *1996 Shareholder's Audit Assignment Report*, et qui fournira à l'Assemblée législative et au grand public un sommaire des constatations.

Présentation ventilée de l'information par la SLA

14.8 Nous avons souligné l'année dernière la nécessité pour la SLA de présenter les résultats des activités en distinguant les jeux à billet du programme de loteries vidéo, ce que nous avons eu le plaisir de constater dans le rapport annuel de la SLA pour 1996-1997. La SLA y présente l'information dans un tableau additionnel qui contient les activités ventilées pour chaque province.

Comparaison des coûts d'exploitation des programmes de loteries vidéo

14.9 Dans le rapport de l'année dernière, nous avons comparé les coûts du programme de loteries vidéo du Nouveau-Brunswick et de celui de la Nouvelle-Écosse. Nous recommandions que la Commission des loteries prépare une analyse comparative des coûts avant l'expiration de l'arrangement actuel avec la New Brunswick Coin Machine Operators Association Inc. L'entente expire en 2002.

14.10 Il a largement été rendu compte du fait que le gouvernement a entamé des discussions avec l'association des exploitants. À une séance du Comité permanent des corporations de la Couronne le 26 septembre 1997, le sous-ministre des Finances a déclaré ce qui suit :

Le ministre et le gouvernement affirment publiquement depuis un certain temps qu'ils n'attendent pas 2002 pour examiner le programme et voir si un autre modèle ne ferait pas mieux l'affaire. Le nouveau modèle sera élaboré et mis en place bien avant l'expiration du contrat. Une nouvelle formule de partage des recettes remplacera la formule actuelle, et cette formule produira des recettes additionnelles pour la province.

[Traduction.]

14.11 Au cours de l'année écoulée, nous avons demandé à la Commission des loteries des renseignements sur deux aspects de l'entente actuelle qui ont été portés à notre attention.

- L'entente semble signée par un seul membre de la Commission des loteries du Nouveau-Brunswick alors que, d'après ce que nous comprenons, les règlements de la commission exigent au moins deux signatures.
- L'article 7 de l'entente précise ceci : la commission garantit qu'elle est autorisée par le lieutenant-gouverneur en conseil, conformément aux exigences de la *Loi sur les loteries* du Nouveau-Brunswick, à conclure une telle entente. Or, nous n'avons trouvé aucun décret en conseil qui autorise le contrat, bien qu'un décret semble nécessaire.

14.12 La commission nous a informés que nous avons bien compris.

Compte rendu de l'activité de réglementation

14.13 Dans notre rapport de 1996, nous indiquions l'importance pour la Commission des loteries de faire rapport sur son activité de réglementation de manière suffisante et appropriée dans son rapport annuel. Nous croyons comprendre que la commission a accepté notre recommandation de 1996 à cet égard. À la séance du 26 septembre 1997 du Comité permanent des corporations de la Couronne, le sous-ministre des Finances a indiqué qu'un tel genre d'information serait présenté dans le rapport annuel de la commission pour 1996-1997.

14.14 Notre rapport de 1996 se penche également sur la valeur de fournir annuellement à la commission une déclaration de la SLA dans laquelle cette dernière exprime l'assurance qu'elle s'est acquittée de ses responsabilités de réglementation en vertu de la réglementation provinciale. On nous a informés que la commission a inscrit la question à l'ordre du jour de la réunion de son conseil de novembre 1997.

Conformité des pourcentages des versements en prix des loteries vidéo

14.15 Dans notre rapport de 1996, nous discutons de l'importance de montrer la conformité au paragraphe 6h) du Règlement 90-142 afférent à la *Loi sur les loteries* du Nouveau-Brunswick. Il est précisé dans ce paragraphe que l'appareil de jeu vidéo « doit être programmé pour accorder des prix représentant au moins quatre-vingts pour cent et au plus quatre-vingt-dix pour cent *de l'argent qu'il accepte* » (les italiques sont de nous). Nous avons examiné les états financiers et le rapport annuel de la

SLA pour l'exercice terminé le 31 mars 1997 et observé que l'information n'y est pas présentée.

14.16 Dans nos deux rapports précédents, nous avons présenté un tableau montrant que les *charges liées aux prix/sorties de fonds* sont soustraites des *encaissements bruts des loteries vidéo/rentées de fonds* pour arriver à la ligne des états financiers de la SLA appelée « encaissements nets des loteries vidéo ». Nous tenons à mettre ce tableau à jour pour le rapport de cette année afin d'y inclure les résultats de l'exercice terminé le 31 mars 1997. Les données sont fournies à la pièce 14.2.

14.17 L'examen de cette pièce montre clairement que les sorties de fonds ou les charges liées aux prix ne représentent pas 80 % ou 90 %. Nous reconnaissons que la commission et la SLA maintiennent que, pour vérifier la conformité au règlement, on doit tenir compte des renseignements additionnels concernant les crédits gagnés et les crédits joués. Or, le règlement est assez clair, puisqu'il renvoie à *l'argent qu'il* [l'appareil de jeu vidéo] *accepte*, et non aux crédits gagnés plus l'argent accepté. Il se peut donc que la pièce 14.2 montre que le programme de loteries vidéo ne respecte pas le règlement.

14.18 Nous recommandons que la Commission des loteries examine le Règlement 90-142 et les résultats du programme de loteries vidéo pour déterminer si le programme est conforme au règlement.

Pièce 14.1

Résumé des résultats tiré du 1996

Shareholder's Audit Assignment Report

28.1 Pour commencer, nous tenons à indiquer que, bien que nous fassions rapport sur un certain nombre de questions ayant trait à la gestion et au contrôle des activités de la SLA, rien ne semble indiquer qu'il ait été porté atteinte à l'intégrité des loteries et autres produits de jeu de la SLA.

La SLA a consacré, et continue de consacrer, beaucoup de temps et de ressources à la mise en œuvre de systèmes et de méthodes améliorés et à jour pour soutenir la gestion et le contrôle continus de la société. De telles modifications ou initiatives ont eu, et devraient continuer à avoir, des conséquences constructives pour la qualité globale des systèmes et méthodes de gestion de la SLA. Au cours de la vérification de 1996, un certain nombre de possibilités ont été déterminées au chapitre de l'amélioration: les plus importantes sont présentées dans ce rapport pour fins d'étude et, le cas échéant, pour la prise de mesures par la bonne composition de cadres, de membres du conseil d'administration, d'actionnaires et de provinces actionnaires.

28.2 Partant des résultats de la vérification, on peut dire que la plupart des critères que nous avons définis pour les champs d'enquête déterminés sont satisfaits en totalité ou en partie. Nous avons cerné des possibilités d'amélioration du degré de contrôle et de présentation d'information dans certains domaines et nous formulons dans le présent rapport des recommandations pour fins d'étude par la bonne composition de cadres, de membres du conseil d'administration, d'actionnaires et de provinces actionnaires. En réponse au rapport, la SLA semble avoir pris des mesures ou prévu donner suite à certaines de nos recommandations et suggestions.

Pièce 14.1 - suite

Résumé des résultats tiré du 1996

Shareholder's Audit Assignment Report

28.3 La SLA est une organisation établie, comportant divers systèmes, procédés et procédures pour gérer et contrôler ses responsabilités opérationnelles courantes. Beaucoup de temps et de ressources ont été consacrés et continuent d'être consacrés à la mise en œuvre de systèmes et de méthodes améliorés et à jour pour soutenir la gestion et le contrôle continu de l'exploitation et des activités de la société. Pour ce qui est des contrôles internes plus traditionnels en matière de comptabilité et de procédures, nous n'avons pas cerné dans les contrôles des faiblesses importantes qui pourraient toucher à l'intégrité globale des registres financiers de la SLA, ce que les résultats des autres fonctions de vérification et d'examen confirment également.

28.4 Il y a lieu d'envisager l'apport de changements nécessaires pour améliorer l'ensemble des arrangements en matière de gouverne et de reddition de comptes en ce qui a trait à la SLA. Par exemple, nous avons remarqué durant notre vérification un certain nombre de questions qui soulignent la nécessité de revoir les ententes interprovinciales et les règlements administratifs afin de déterminer s'ils donnent suffisamment de précisions à la SLA et à ses actionnaires. Les questions clés sont, entre autres, les suivantes :

- la nécessité de définir de façon plus précise le statut de la SLA à titre d'organisme de la Couronne;
- des préoccupations relatives au contenu et à la méthode de reddition de comptes à l'Assemblée législative de chaque province actionnaire;
- la responsabilité de définir de façon plus explicite la répartition des responsabilités commerciales et sociales à l'endroit du jeu entre la SLA et les gouvernements actionnaires;
- la nécessité de réexaminer périodiquement la méthode de répartition des bénéfices;
- des préoccupations quant à la justice et à l'équité de la répartition de l'activité organisationnelle parmi les provinces actionnaires;
- l'applicabilité des mesures législatives des différentes provinces actionnaires (restrictions salariales, prévisions budgétaires, communication d'informations financières, etc.);
- un mouvement vers une coopération accrue en Atlantique dans différents domaines.

Nous suggérons que les ententes interprovinciales et les règlements administratifs de la société soient revus par les actionnaires et les provinces actionnaires pour s'assurer qu'ils fournissent les précisions nécessaires quant aux activités ainsi qu'à la reddition de comptes et au contrôle globaux d'une organisation interprovinciale de la taille et de la complexité de la SLA.

28.5 Bien que des questions comme la déontologie et les conflits d'intérêt soient abordés dans certains énoncés de politique émanant de la direction, il n'existe aucun énoncé de politique officiel établissant un code de conduite. Un énoncé a été rédigé, mais il n'est pas terminé et n'a pas été communiqué au personnel. À la suite des discussions du conseil vers la fin de 1996 et après notre travail de vérification sur le terrain, une politique relative aux liens que peuvent avoir les anciens membres du conseil et les anciens employés avec les fournisseurs de la société a été approuvée en janvier 1997.

Pièce 14.1 - suite

Résumé des résultats tiré du 1996

Shareholder's Audit Assignment Report

28.6 Le conseil ne reçoit pas suffisamment d'information pour être en mesure d'évaluer le degré de réalisation de la plupart des objectifs stratégiques de la société. De plus, il y aurait lieu de mettre rapidement à la disposition des actionnaires et de l'Assemblée législative de chaque province de l'information et des rapports suffisants et pertinents sur les projets et le rendement (financiers et non financiers) de la société. Le contenu et la distribution du rapport annuel de la SLA doivent être améliorés.

Il serait possible d'améliorer la présentation d'informations dans les états financiers de la société ou ailleurs dans son rapport annuel. Voici les quatre améliorations clés que nous proposons :

- présentation d'informations sur le bénéfice brut selon le type de jeu;
- rapprochements qui montrent la conformité aux règlements en matière de versements de prix des loteries vidéo pour chacune des provinces actionnaires;
- inclusion d'une charge d'amortissement dans les frais divisionnaires;
- comparaison des chiffres budgétaires aux chiffres réels, assortie d'une analyse des écarts.

28.7 De façon générale, notre examen des activités d'approvisionnement indique que les politiques de la SLA en la matière sont respectées. Nous avons toutefois cerné des possibilités d'amélioration des politiques, y compris une meilleure présentation des informations pour appuyer un niveau d'examen rehaussé quant à la conformité et à l'importance accordée à l'économie.

28.8 La société fait l'objet d'une vérification externe et interne dans certains domaines. Cependant, les systèmes et les ressources en matière de technologie de l'information, qui sont perçus comme critiques pour la mission, devraient faire l'objet d'une couverture de vérification élargie qui indique au conseil s'il peut être assuré de la suffisance et du rendement opérationnel des contrôles dans le domaine.

De plus, la fonction de vérification interne, qui est un élément important et intégral du cadre de contrôle global de la corporation, devrait donner un caractère officiel à sa planification de l'utilisation des ressources disponibles sur une base annuelle ou par mission, y compris un accent accru accordé aux questions d'optimisation des ressources.

28.9 La méthode de répartition du bénéfice de la SLA a été établie en 1991, à l'instauration du programme de loteries vidéo. Aucun des frais généraux de la SLA n'est imputé à ce programme clé, qui représente aujourd'hui 58 % des ventes nettes de la SLA. De plus, certains coûts ayant trait aux loteries vidéo sont plutôt imputés aux autres jeux de la SLA. Une telle incohérence a mis en relief la nécessité de réexaminer dans son ensemble la méthode de répartition du bénéfice. À notre avis, la direction de la SLA aurait dû signaler de telles questions au conseil, de sorte que les actionnaires auraient pu déterminer si un examen plus précoce des méthodes de répartition s'imposait.

Notre analyse indique que la manière dont les coûts et le bénéfice sont ventilés actuellement fait que certaines provinces actionnaires se trouvent en fin de compte à subventionner les résultats des autres provinces en ayant plus que leur part des coûts directs soustraits de leurs ventes nettes. Ce dernier point s'applique tout particulièrement aux commissions au détail et à l'amortissement, qui devraient plutôt être directement imputés à chaque province et non répartis sur la base des ventes nettes.

*Pièce 14.1 - suite**Résumé des résultats tiré du 1996**Shareholder's Audit Assignment Report*

28.10 Notre examen et notre analyse ont soulevé des préoccupations quant à la suffisance de la piste de vérification/de contrôle de gestion à l'appui des travaux et des décisions du conseil concernant l'acquisition des nouveaux bureaux du siège social de la SLA, qui regrouperont en un lieu unique le personnel du siège social et les activités connexes. Bien que la question des locaux du siège social de la SLA ait été discutée à maintes reprises aux réunions du conseil, les avantages nets pour les actionnaires qui découleront des frais additionnels à engager n'ont pas été quantifiés de façon officielle ni fournis au conseil pour la prise de la décision. De plus, la mesure dans laquelle les hypothèses clés et l'analyse fournie à la direction ont fait l'objet d'un examen, d'une remise en question ou d'une approbation n'est pas claire (ex., norme moyenne en matière d'espace à bureau par poste et projections relatives à la croissance du personnel).

De plus, la décision du conseil par vote majoritaire a été prise à un moment où l'un des actionnaires était en train d'examiner la structure et les arrangements de la société, ce qui aurait dû justifier le report de la décision jusqu'à ce que de telles questions puissent être entièrement réglées par les actionnaires.

28.11 Le conseil a décidé, tard à l'automne 1996, d'aller de l'avant avec un projet de 31 millions de dollars pour de nouveaux terminaux de point de vente. Le projet s'éloigne sensiblement de ce que la SLA avait détaillé à l'origine dans son plan stratégique de technologie de l'information en 1992. Ce projet a fait l'objet de plusieurs discussions au conseil ainsi que de présentations et d'une analyse préparée par la direction, y compris l'examen de certains aspects par des consultants externes. Nous croyons comprendre que les profits nets du projet qui reviendront aux actionnaires par la répartition des bénéfices futurs n'ont pas été mis à jour de façon précise ni officielle depuis les chiffres de 1992. À notre avis, une telle mise à jour aurait dû être faite.

28.12 Les taux actuels des commissions des maîtres des lieux pour les loteries vidéo sont fixés par règlement par les gouvernements actionnaires et sont parmi les plus élevés au Canada. D'après ce que nous savons, la SLA ou d'autres n'ont pas évalué de façon officielle les coûts et les risques liés à la participation et aux responsabilités des maîtres des lieux pour les loteries vidéo pour justifier le niveau de commission qui est versée, ce qui incite à penser que la question des commissions devrait faire l'objet d'un examen en détail.

Pièce 14.2

Société des loteries de l'Atlantique Inc.

Encaissements des loteries vidéo
(en milliers de dollars)

Sources : la SLA et le vérificateur externe de la SLA

	Nouveau-Brunswick		Île-du-Prince Édouard		Nouvelle-Écosse		Terre-Neuve		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
1996 - 1997										
Rentrées de fonds	287 971	100,0	38 478	100,0	374 307	100,0	222 802	100,0	923 558	100,0
Sorties de fonds	171 697	59,6	21 605	56,1	268 300	71,7	162 009	72,7	623 611	67,5
Ventes nettes	116 274	40,4	16 873	43,9	106 007	28,3	60 793	27,3	299 947	32,5
1995 - 1996										
Rentrées de fonds	254 204	100,0	36 001	100,0	345 992	100,0	202 495	100,0	838 692	100,0
Sorties de fonds	146 904	57,8	19 825	55,1	246 809	71,3	144 107	71,2	557 645	66,5
Ventes nettes	107 300	42,2	16 176	44,9	99 183	28,7	58 388	28,8	281 047	33,5
1994 - 1995										
Encaissements bruts des loteries vidéo	211 718	100,0	32 659	100,0	311 006	100,0	160 918	100,0	716 301	100,0
Charges liées aux prix	120 020	56,7	17 936	54,9	220 646	70,9	111 192	69,1	469 794	65,6
Encaissements nets des loteries vidéo	91 698	43,3	14 723	45,1	90 360	29,1	49 726	30,9	246 507	34,4
1993 - 1994										
Encaissements bruts des loteries vidéo	180 093	100,0	31 152	100,0	225 350	100,0	117 272	100,0	553 867	100,0
Charges liées aux prix	100 286	55,7	17 755	57,0	160 585	71,3	79 748	68,0	358 374	64,7
Encaissements nets des loteries vidéo	79 807	44,3	13 397	43,0	64 765	28,7	37 524	32,0	195 493	35,3
1992 - 1993										
Encaissements bruts des loteries vidéo	176 464	100,0	32 502	100,0	258 271	100,0	70 937	100,0	538 174	100,0
Charges liées aux prix	105 367	59,7	19 560	60,2	183 029	70,9	46 321	65,3	354 277	65,8
Encaissements nets des loteries vidéo	71 097	40,3	12 942	39,8	75 242	29,1	24 616	34,7	183 897	34,2
Totaux - cinq exercices										
	1 110 450	100,0	170 792	100,0	1 514 926	100,0	774 424	100,0	3 570 592	100,0
	644 274	58,0	96 681	56,6	1 079 369	71,2	543 377	70,2	2 363 701	66,2
Encaissements nets des loteries vidéo	466 176	42,0	74 111	43,4	435 557	28,8	231 047	29,8	1 206 891	33,8

Les chiffres de 1992-1993 à 1994-1995 sont fournis par KPMG;
les chiffres de 1995-1996 et 1996-1997 sont fournis par la SLA.

Chapitre 15

Organismes de la Couronne vérifiés par d'autres

Contenu

Contexte	219
Étendue	219
Société d'énergie du Nouveau-Brunswick	220
Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick	220
Corporation d'information géographique du Nouveau-Brunswick	220
Corporations hospitalières	221

Organismes de la Couronne vérifiés par d'autres

Contexte

15.1 Nous n'effectuons pas la vérification des états financiers des sociétés, conseils, commissions et autres organismes de la Couronne énumérés ci-dessous.

15.2 Organismes compris dans les comptes publics :

- Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick
- Commission des entreprises de service public
- Corporation d'information géographique du Nouveau-Brunswick
- Forest Protection Limited
- Musée du Nouveau-Brunswick
- Société d'énergie du Nouveau-Brunswick
- Société des alcools du Nouveau-Brunswick
- Strait Crossing Finance Inc.

15.3 Autres organismes :

- Société des loteries de l'Atlantique Inc.
- corporations hospitalières de la province.

15.4 En vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, les vérificateurs des organismes en question doivent soumettre chaque année à notre bureau les états financiers vérifiés de ces organismes. Ils sont également tenus de nous transmettre un exemplaire des rapports et des recommandations découlant de leur vérification.

Étendue

15.5 Nous examinons les états financiers et autres documents au fur et à mesure que nous les recevons. De plus, nous rendons périodiquement visite aux vérificateurs pour examiner leurs documents de travail, et ce afin de déterminer si nous pouvons continuer à nous appuyer sur leur travail pour effectuer notre vérification des états financiers de la province. Durant l'année, nous avons examiné les documents de travail de 1997 des vérificateurs de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick ainsi que de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick.

**Société d'énergie du
Nouveau-Brunswick**

15.6 Nous sommes satisfaits du travail effectué par les vérificateurs de la Société d'énergie pour l'exercice terminé le 31 mars 1997. Ce travail sert à nous permettre d'exprimer une opinion sur les états financiers de la société. En conséquence, il ne repérera pas nécessairement toutes les questions qu'un examen spécial ou un examen de plus large portée pourrait soulever.

15.7 À l'issue de la vérification, les vérificateurs ont émis une lettre de recommandations à la société. Les vérificateurs ont noté que la société avait résolu une bonne part des questions soulevées dans la lettre de recommandations de 1996. L'une des principales questions qui reste toujours en suspens concerne la préparation par la société d'un plan de continuité pour assurer la poursuite des activités s'il advenait une panne des systèmes d'information à la suite d'un sinistre. Parmi les nouvelles questions soulignées à la société en 1997, mentionnons les procédures de sécurité des systèmes d'information, les processus comptables, la conformité au passage à l'an 2000 et la gestion de l'environnement.

15.8 La direction de la société a répondu par un plan d'action visant à traiter toutes les questions soulevées par les vérificateurs.

**Commission de la santé,
de la sécurité et de
l'indemnisation des
accidents au travail du
Nouveau-Brunswick**

15.9 Nous sommes satisfaits du travail effectué par les vérificateurs de la commission pour l'exercice terminé le 31 décembre 1996. Ce travail sert à nous permettre d'exprimer une opinion sur les états financiers de la commission. En conséquence, il ne repérera pas nécessairement toutes les questions qu'un examen spécial ou un examen de plus large portée pourrait soulever.

15.10 À l'issue de la vérification, les vérificateurs ont émis une lettre de recommandations à la commission. La lettre soulève un certain nombre de questions relatives aux contrôles informatiques. Elle contient également des recommandations visant à améliorer les activités de gestion des placements.

15.11 La commission a pris note des mesures qui ont été prises ou qui seront prises pour traiter les questions soulevées par les vérificateurs.

**Corporation
d'information
géographique du
Nouveau-Brunswick**

15.12 À l'issue de la vérification, les vérificateurs ont émis une lettre de recommandations à la corporation. La lettre soulève des questions relatives aux contrôles internes de la corporation. Elle recommande également à la corporation d'envisager d'accumuler une dette envers le développeur de l'un de ses systèmes. La corporation a conclu avec le développeur une entente selon laquelle elle consent à verser un minimum de 2 300 000 \$ au cours d'une période de cinq ans se terminant en l'an 2000. Au 31 mars 1997, les paiements se chiffraient à 223 257 \$, ce qui laisse un engagement de 2 076 743 \$. Cette somme est présentée par voie de note dans les états financiers de la corporation, mais elle n'est pas comprise dans le passif.

**Corporations
hospitalières**

15.13 Nous avons reçu copie des lettres de recommandations émises par quatre des huit vérificateurs. Ces lettres découlent de leur vérification des états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 1997. Les lettres mentionnent des faiblesses dans les contrôles internes et comprennent des recommandations visant à améliorer les méthodes comptables. Dans deux des quatre lettres de recommandations, les vérificateurs font part de leur préoccupation concernant l'absence d'un plan antisinistre officiel pour les systèmes informatiques.

Chapitre 16

Le bureau du vérificateur général

Contenu

Contexte	225
Rôle et pertinence du bureau	225
Buts et objectifs	227
Délais de réalisation des vérifications	229
Fonction de formation du bureau	230
Informations financières	230
Ressources humaines	231

Le bureau du vérificateur général

Contexte

16.1 Notre rapport de 1996 contenait une liste ayant trait à l'évaluation de notre conformité à la directive gouvernementale en matière de rapports annuels. Voici une version comparative pour 1997.

Pièce 16.1

Liste d'autoévaluation

	1997	1996
Un rapport a-t-il été préparé?	Oui	Oui
La pertinence des programmes y est-elle discutée?	Oui	Oui
Les buts et les objectifs y sont-ils énoncés?	Oui	Oui
Le rapport traite-t-il de la réalisation des plans?	Oui	Oui
Y présente-t-on des indicateurs du rendement?	En partie	En partie
Fournit-on des détails sur le niveau de satisfaction des clients?	En partie	Non
Y présente-t-on des informations financières réelles et prévisionnelles?	Oui	Oui
Le rapport explique-t-il les écarts par rapport au budget?	Oui	Oui

16.2 Nous avons l'intention de constamment améliorer l'information que nous présentons dans notre rapport annuel sur le rendement de notre bureau. La liste ci-dessus contient l'évaluation que nous faisons de nos progrès pour les deux dernières années. Nous avons accompli des progrès dans l'élaboration d'indicateurs du rendement, mais nous n'avons pas encore réussi à pleinement nous conformer au critère sur le niveau de satisfaction des clients.

Rôle et pertinence du bureau

Rôle

16.3 Notre rôle au sein des services publics de la province est unique. Nous sommes indépendants du gouvernement en poste et nous fournissons directement de l'information à l'Assemblée législative. Cette information aide l'Assemblée législative à remplir son rôle consistant à tenir le gouvernement responsable de la gestion des fonds publics. Nous aidons également le gouvernement en formulant des recommandations à l'intention des hauts fonctionnaires des ministères et organismes que nous vérifions.

Notre vision

16.4 Nous sommes déterminés à améliorer les choses pour la population du Nouveau-Brunswick en aidant le gouvernement, dans tous nos travaux pour l'Assemblée législative, à être productif, ouvert et responsable.

Notre mission

16.5 Nous favorisons l'obligation redditionnelle en fournissant de l'information objective à la population du Nouveau-Brunswick par l'entremise de l'Assemblée législative.

Valeurs

16.6 Nos valeurs influent sur notre rendement. Nous avons comme objectifs :

- **L'indépendance et l'objectivité.** Faire preuve d'indépendance et d'objectivité, dans les faits et en apparence.
- **La reddition de comptes.** Répondre nous-mêmes à l'obligation redditionnelle et promouvoir la reddition de comptes par l'exemple et la communication d'informations. Ce faisant, nous nous efforçons d'exercer une influence clé qui favorise un gouvernement efficace.
- **La valeur ajoutée.** Concentrer nos ressources sur des secteurs du gouvernement propices à l'accroissement de la valeur.
- **Le perfectionnement.** Rehausser la qualité en insistant sur la formation et le perfectionnement du personnel.
- **L'amélioration.** Améliorer notre travail par la pensée innovatrice et par l'usage de la technologie.
- **L'équité et le respect.** Établir et entretenir des relations professionnelles en traitant avec équité et respect notre propre personnel et les personnes avec qui nous communiquons.

Pertinence de notre bureau

16.7 Notre rapport de 1996 a suscité beaucoup d'intérêt. Plus de 600 exemplaires ont été imprimés et distribués. Il est également possible de consulter notre rapport sur Internet; notre site a enregistré plus d'un millier de visiteurs. Les débats qui ont eu lieu tant à l'Assemblée législative qu'au Comité des comptes publics ont prouvé la pertinence continue de notre travail. Par ailleurs, on nous a invités pour la deuxième fois dans l'existence de notre bureau à discuter de notre rapport avec le Comité permanent des corporations de la Couronne.

16.8 Chaque année, nous incluons dans notre rapport des sujets qui, à notre avis, sont importants pour l'Assemblée législative et pour le public. Il s'agit entre autres de nos constatations, conclusions et recommandations découlant du travail de vérification effectué durant l'exercice. Notre rapport de 1997 contient 62 recommandations. De plus, nous avons produit en 1997 un rapport spécial sur la conformité du ministère du Développement des ressources humaines à la *Loi sur les achats publics* relativement au contrat qu'il a conclu avec Andersen Consulting. Le rapport faisait suite à une demande spéciale du Comité des comptes publics. Le comité a fait deux autres demandes d'études spéciales en 1997.

16.9 Notre service comprend également des conclusions de vérification distinctes sur la fiabilité des états financiers. Ces conclusions (rapports de vérification) sont communiquées à l'Assemblée législative avec les états financiers de la province et des organismes et fiducies que nous vérifions.

16.10 Nous sommes d'avis que notre travail demeure pertinent et qu'il contribue à :

- susciter la confiance du public à l'égard de notre système gouvernemental;
- accroître la capacité de l'Assemblée législative de s'acquitter de sa responsabilité d'obtenir du gouvernement qu'il rende des comptes;
- accroître la capacité du gouvernement de s'acquitter de ses responsabilités au moyen de méthodes et de systèmes de gestion judicieux.

Buts et objectifs

16.11 Nous n'avons pas encore établi pour notre bureau des buts et objectifs précis pour 1998. Nous le ferons d'ici la fin de l'année 1997. Le présent rapport fait le point sur l'état des objectifs que nous avons énoncés l'année dernière.

Encourager la communication sur le rendement de la part du gouvernement

16.12 En 1996-1997 et de nouveau en 1997-1998, le gouvernement a publié un supplément au budget principal dans lequel il expose les indicateurs et les objectifs du rendement que les ministères ont élaborés. À leur tour, les ministères devront, dès leur rapport annuel de 1996-1997, faire rapport des progrès qu'ils auront réalisés dans l'atteintes de ces objectifs. Nous appuyons cette initiative gouvernementale et en surveillerons l'évolution.

16.13 Nous croyons également qu'il y aurait peut-être lieu de faire une vérification des résultats dont il est fait rapport pour s'assurer que ces résultats sont raisonnables et fondés sur des informations cohérentes et fiables. Il ne serait toutefois pas indiqué d'établir un tel régime avant que le système de mesure du rendement ait eu le temps d'être rodé et d'atteindre un certain niveau de maturité.

16.14 Dans nos derniers rapports, nous avons formulé plusieurs suggestions qui, croyons-nous, ont amélioré la communication d'informations par la province sur son rendement financier. Chaque année, nous discutons avec le contrôleur de questions qui, à notre avis, permettraient d'améliorer l'utilité de l'information présentée en rapport avec les résultats financiers de la province. Nous continuons à encourager la présentation d'informations prévisionnelles avec les états financiers des organismes de la Couronne; il s'agit là d'une initiative émanant de notre bureau.

Améliorer notre service à l'Assemblée législative

16.15 Nous avons été invités en 1996, et de nouveau en 1997, à nous présenter devant le Comité permanent des corporations de la Couronne

afin de discuter des observations de notre rapport ayant trait à certains organismes de la Couronne. Nous avons accepté avec plaisir ces occasions de parler de notre travail et de notre rôle.

16.16 Comme il est mentionné plus tôt dans le présent chapitre, nous avons également produit un rapport spécial à l'intention des membres du Comité permanent des comptes publics, qui nous ont demandé d'effectuer deux autres études spéciales.

16.17 Par ailleurs, nous sommes à explorer des moyens par lesquels nous pourrions fournir un service plus opportun aux membres des comités législatifs avec lesquels nous traitons. Nous pourrions par exemple fournir aux comités des documents préparatoires qui coïncident avec la publication de notre rapport, ou les rencontrer pour discuter des observations de notre rapport dès que possible après sa publication.

Mieux comprendre les besoins des utilisateurs de notre rapport

16.18 Nous avons eu de la difficulté à obtenir une rétroaction cohérente et directe de la part des gens que nous servons. Nous essayons d'apporter des changements touchant des aspects comme la structure et la lisibilité de notre rapport, mais la plupart de ces changements sont ponctuels et ne découlent pas d'enquêtes particulières menées auprès de nos utilisateurs. Nous pensons qu'en établissant des relations de travail plus étroites avec les comités législatifs, comme nous le mentionnons précédemment, nous serons mieux en mesure de comprendre leurs besoins.

Élaborer et mettre en œuvre un système d'évaluation du personnel justifiant la rémunération au rendement

16.19 Nous avons maintenant en place un système d'évaluation du personnel pleinement opérationnel. Le système intègre les objectifs individuels, les objectifs d'équipe et les objectifs du bureau, et il lie la rémunération au rendement.

Déterminer et proposer les modifications nécessaires à la Loi sur le vérificateur général

16.20 Nous n'avons pas beaucoup travaillé sur le sujet en 1997. Nous avons l'intention de nous y attarder au cours de l'exercice qui vient.

Améliorer notre usage de la technologie

16.21 La technologie informatique à notre disposition au bureau évolue constamment et rapidement. Nous devons faire de la technologie l'usage le plus économique, le plus efficient et le plus efficace qui soit. La comptabilité de certaines des entités que nous vérifions est de plus en plus informatisée, et nous devons donc adapter nos méthodes de vérification en conséquence. Une autre question sur laquelle nous devons nous pencher est la décentralisation des documents et des registres comptables du gouvernement, qui peut être associée à l'instauration de systèmes d'imagerie dans les ministères.

16.22 Bien que l'exercice de notre profession ait connu des progrès considérables grâce à l'utilisation de moyens comme le réseau local, le

courrier électronique ou les liens Internet, nous avons encore des défis de taille à relever.

Continuer à élaborer des indicateurs du rendement valables

16.23 Le Conseil de gestion a entrepris un projet très prometteur relatif à l'amélioration des indicateurs du rendement dont font rapport les ministères. Bien que l'exigence établie ne nous vise pas, il ne fait aucun doute que nous nous sentons obligés de nous conformer à l'esprit de la directive.

16.24 Nous avons décrit dans notre rapport de 1996 ce que nous considérons comme deux indicateurs valables pour notre bureau :

- une analyse comparative des heures de vérification et des coûts de vérification;
- l'état des recommandations que nous formulons à l'endroit des ministères et des organismes à la suite de notre travail de vérification.

16.25 Si nous voulons produire des données exactes et fiables pour mesurer le premier indicateur, il nous faut améliorer le système de compte rendu du temps actuellement en usage à notre bureau. Nous avons espéré en 1997 achever l'évaluation des différents progiciels de consignation du temps et de facturation offerts sur le marché et prendre une décision sur la mise à jour ou le remplacement de notre système actuel. Nous n'avons pu le faire en raison d'autres priorités et de la difficulté de trouver un système commercial qui répond à nos besoins. Une analyse préliminaire du temps de notre personnel en 1996 indique qu'environ 57,8 % du temps total (y compris les vacances, les congés fériés, les congés d'étude et autres absences) a été consacré à des activités de vérification. Nos buts sont de hausser ce pourcentage à au moins 60 % et de faire passer la part de ce 60 % qui est consacrée au travail de vérification de large portée à 30 %, comparativement à 23,4 % actuellement. Nous y parviendrons en trouvant des moyens d'accroître l'efficacité de notre travail de vérification comptable ainsi qu'en surveillant et en gérant étroitement le temps consacré à des activités autres que la vérification.

16.26 Nous avons amorcé un processus de suivi de l'état des recommandations que nous formulons à l'endroit des ministères et organismes. Nous prévoyons être en mesure de fournir une analyse des progrès dans ce domaine dans notre rapport de 1998.

Délais de réalisation des vérifications

16.27 Un troisième indicateur du rendement de notre bureau consiste dans les délais de réalisation de notre travail de vérification. Le tableau qui suit résume les dates d'achèvement des grandes composantes de notre travail.

Pièce 16.2

Date d'achèvement

	1997	1996	1995
Vérification des états financiers de la province	30 juillet 1997	20 septembre 1996	30 novembre 1995
Vérifications terminées d'organismes de la Couronne	22 septembre 1997 ⁽¹⁾	8 novembre 1996 ⁽¹⁾	22 janvier 1996 ⁽¹⁾
Publication du rapport du vérificateur général	31 décembre 1997	31 décembre 1996	19 février 1996

1) Date du rapport de vérification du dernier organisme de la Couronne vérifié.

Fonction de formation du bureau

16.28 Notre bureau continue de fournir de l'expérience et de la formation aux membres de notre personnel. Les nouveaux employés doivent s'inscrire à un programme de comptabilité professionnelle, à savoir CA (comptable agréé), CMA (comptable en management accrédité) ou CGA (comptable général licencié). Avant de pouvoir entreprendre cette formation professionnelle, on doit détenir au minimum un diplôme universitaire de premier cycle.

16.29 Au cours des six dernières années, 11 personnes de notre bureau ont reçu une désignation de comptabilité professionnelle. Cinq d'entre elles ont obtenu depuis d'importants postes financiers au gouvernement. Une personne a accepté un poste gouvernemental dans une autre province, et une autre dans un organisme de réglementation semi-public du Nouveau-Brunswick; deux personnes sont demeurées au bureau, et deux autres sont passées au secteur privé. La rétroaction que nous avons reçue sur la qualité de notre personnel est favorable. Nous considérons que notre contribution de personnel qualifié à d'autres organismes gouvernementaux est un indicateur positif pour notre bureau.

Informations financières

16.30 Le tableau qui suit contient les dépenses réelles et les affectations budgétaires par code primaire pour 1995-1996 et pour 1996-1997. À titre comparatif, le tableau comprend également le budget approuvé de 1997-1998.

Pièce 16.3

Dépenses réelles et affectations budgétaires (en milliers de dollars)

	1998		1997		1996	
	Budget	Budget	Montants Réels	Montants Réels	Budget	Montants Réels
Frais de personnel	1 365,5	1 386,4	1 247,4	1 384,8	1 309,5	1 309,5
Autres services	105,7	107,2	102,2	120,5	95,8	95,8
Fournitures et approvisionnements	7,9	8,6	7,8	10,5	7,3	7,3
Biens et matériel	22,1	24,5	53,7	44,5	83,1	83,1
	1 501,2	1 526,7	1 411,1	1 560,3	1 495,7	1 495,7

16.31 Le poste des frais de personnel, sous-utilisé de 139 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 1997, continue de représenter environ 90 % de notre budget. Deux employés ont quitté le bureau durant l'exercice et n'ont été remplacés qu'après le 31 mars 1997. Un troisième poste est resté vacant une partie de l'exercice, tandis que deux employées étaient en congé de maternité.

16.32 Le poste des autres services a été sous-utilisé de 5 000 \$. Les services professionnels non utilisés durant l'exercice ont donné lieu à des économies de 4 000 \$.

16.33 Les biens et le matériel ont dépassé le budget de 29 200 \$. Nous nous sommes servis encore une fois d'une partie des économies réalisées dans les frais de personnel pour soutenir des coûts additionnels en logiciels et en matériel informatique. Nous avons acheté d'autres ordinateurs portatifs qui servent au travail effectué à l'extérieur du bureau, et nous avons également mis à niveau une partie de nos ordinateurs de table pour accroître leur rapidité et leur capacité.

Ressources humaines

16.34 Depuis quelques années, l'effectif de notre bureau se maintient à 27 personnes. Au 31 mars 1997, 24 personnes étaient employées, et 3 postes étaient vacants. Brent White, CA, Paul Jewett, CA, et Phil Vessey, CA, dirigent nos trois équipes de vérification. Au 31 mars 1997, 15 membres de notre personnel professionnel détenaient une désignation comptable. Nous comptons également six stagiaires détenant un diplôme universitaire, condition préalable à la fois pour s'inscrire à un programme de comptabilité et pour l'emploi à notre bureau. Les trois autres membres du personnel assurent les services de soutien administratif. Voici la liste des membres de notre personnel au 31 mars 1997 :

<i>Lorna Bailey(1)</i>	<i>Gordon Nowlan (2)</i>
<i>Ralph Black FCA</i>	<i>Bill Phemister CA</i>
<i>Jeffrey Chown (2)</i>	<i>Ken Robinson CA</i>
<i>Cathy Connors Kennedy CA</i>	<i>Brian Soeler (2)</i>
<i>Murray Gill CMA</i>	<i>Tammy Sterling (2)</i>

<i>Don Harrington (2)</i>	<i>Diane Swan (1)</i>
<i>Eric Hopper CA</i>	<i>Al Thomas CA</i>
<i>Peggy Isnor CA</i>	<i>Phil Vessey CA</i>
<i>Paul Jewett CA</i>	<i>Tim Walker CA</i>
<i>Cecil Jones CA</i>	<i>Deborah Whalen CMA</i>
<i>Kimberley LeBlanc (2)</i>	<i>Brent White CA</i>
<i>Greg Mignault CMA</i>	<i>Darlene Wield (1)</i>

(1) Soutien administratif

(2) Stagiaires inscrits à un programme de comptabilité professionnelle.

16.35 Murray Gill et Ralph Black ont pris leur retraite après le 31 mars 1997. M. Gill, qui était directeur de vérification, a travaillé au bureau durant 17 ans. Il a contribué à l'élaboration de notre approche en matière de vérifications de large portée à la suite de la modification de notre loi en 1988. M. Black était vérificateur général depuis 1993 et, durant son mandat, il s'est employé à améliorer la reddition de comptes du gouvernement envers l'Assemblée législative et la population du Nouveau-Brunswick. Il a également contribué à élaborer un plan stratégique pour le bureau et a rehausser la visibilité de notre travail.

16.36 La sagesse et l'expérience que MM. Gill et Black ont apportées à notre bureau nous manqueront.