Table des matières

Contenu

Chapitre 1 - Introduction

Gestion des terres de la Couronne 3
Nous encourageons l'utilisation des rapports annuels des ministères 4
Processus décisionnel. 4
Défaut d'obtenir de l'information 5
Protection de la sécurité de la population du Nouveau-Brunswick 6
Archives provinciales. 7
Achats et dépenses 7
Rendement de notre bureau 8
Gouverne - Absence de conseils correctement constitués 9
Remerciements. 9

Chapitre 2 - Indicateurs de l'état des finances de la province

Contexte 13
Étendue. 13
Résultats financiers utilisés dans les analyses 13
Résumé des résultats 14
Viabilité 14
Souplesse 16
Vulnérabilité. 19
Résumé. 21

Chapitre 3 -Ministère de l'Éducation - Transport scolaire

Contexte 25
Étendue 26
Résumé des résultats 27
Planification des itinéraires 29
Critères d'embauche des conducteurs 36
Formation des conducteurs 44
Responsabilités des conducteurs 52
Responsabilités du personnel du ministère 58
Assurance de l'état sécuritaire des véhicules 64
Formation en matière de sécurité pour les élèves 70
Autres moyens de transport 73

Contenu

Chapitre 4 - Ministère des Finances - Programme de retraite anticipée

Contexte 81
Étendue 82
Résumé des résultats 83
Caractéristiques d'un bon processus décisionnel 84
Détermination du problème 85
Attribution de la responsabilité 88
Recherche de solutions de rechange 88
Analyse et évaluation des solutions de rechange 88
Autorisation 93
Établissement d'échéances 95

Chapitre 5 - Ministères de la Santé et du Mieux-être et des Services familiaux et communautaires - Plan de médicaments sur ordonnance

Contexte 101
Étendue 102
Résumé des résultats 103
Le processus d'inscription au Plan F 103
Conditions d'admissibilité 104
Respect des conditions d'admissibilité 109
Inscription et retrait rapides 115
Établissement de directives et de procédures 118
Surveillance du respect des directives et des procédures 121
Sensibilisation du public et service du groupe cible 124

Chapitre 6 - Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie - Gestion des terres de la Couronne

Contexte 131
Étendue 133
Résumé des résultats 134
Définition des responsabilités 134
Buts et objectifs mesurables 137
Présentation d'information sur le rendement 146

Contenu

Chapitre 7 - Ministère de la sécurité publique - Conducteurs à risque élevé

Contexte 163
Étendue 164
Résumé des résultats 165
Repérer les conducteurs à risque élevé et prendre des mesures en conséquence 166
Apprentis conducteurs 181
Autres observations 189

Chapitre 8 - Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Archives provinciales du Nouveau-Brunswick

Contexte 195
Étendue 196
Résumé des résultats 197
Mandat et mission 199
Étendue des activités des Archives provinciales 200
Ressources affectées aux Archives provinciales 201
Directives et méthodes 203
Directive sur la gestion des documents 204
Examen, classement et description des documents 206
Conditions d'entreposage 209
Nouveau dépôt prévu 212
Conservation 213
Supports d'archivage des documents audiovisuels 214
Menaces physiques et sécurité des installations 217
La communication d'information sur le rendement par les Archives 220

Chapitre 9 - Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Achats

Contexte 227
Étendue 228
Résumé des résultats 229
Appels d'offres et demandes de soumissions relatifs aux achats 230
Accord de dispenses et de traitements préférentiels 234
Conformité aux dispositions législatives 241
Équité du processus d'achat 247

Contenu

Chapitre 10 - Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Contrats visant les professionnels en TI

Contexte 251
Étendue 251
Résumé des résultats 252
Résultats de l'examen des 40 contrats ministériels 252
Questions communiquées à des ministères individuels 258

Chapitre 11 - Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs

Contexte 263
Étendue 263
Recommandations de 1997 265
Recommandations de 1998 266
Recommandations de 1999 269

Chapitre 12 - Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contexte 285
Étendue 286
Ancien ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural 287
Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux 293
Ministère des Finances 295
Réseau de formation à distance du Nouveau-Brunswick Inc. 300
Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur 305

Chapitre 13 - Organismes de la Couronne vérifiés par d'autres

Contexte 309
Étendue 309
Société d'énergie du Nouveau-Brunswick 309
Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick 311
Corporations hospitalières régionales 312

Contenu

Chapitre 14 - Bureau du vérificateur général

Contexte 315
Rôle et pertinence du bureau 315
Indicateurs du rendement 317
Informations financières 320
Ressources humaines 321

Pièce

Articles de la Loi sur le vérificateur général se rapportant aux fonctions du vérificateur général (voir page de l'anglais) 289

Chapitre 1
Introduction

Contenu

Gestion des terres de la Couronne 3
Nous encourageons l'utilisation des rapports annuels des ministères 4
Processus décisionnel 4
Défaut d'obtenir de l'information 5
Protection de la sécurité de la population du Nouveau-Brunswick 6
Archives provinciales 7
Achats et dépenses 7
Rendement de notre bureau 8
Gouverne - Absence de conseils correctement constitués 9
Remerciements 9

Introduction

1.1 Tandis que j'écris ce chapitre, je viens tout juste de franchir le cap du milieu de mon mandat de huit ans à titre de vérificateur général du Nouveau-Brunswick. Voici mon cinquième rapport annuel.

1.2 Une bonne part du travail que nous avons accompli depuis quatre ans porte sur des thèmes particuliers. Ainsi, nous avons commenté le processus décisionnel au gouvernement, examiné différentes questions relatives à la gouverne, encouragé l'utilisation de mesures du rendement et souligné l'importance d'utiliser les rapports annuels des ministères pour tenir les ministères responsables. Nous avons aussi réalisé des projets liés à l'environnement et à la sécurité publique.

1.3 Dans notre travail de cette année, nous avons continué à mettre l'accent sur certains de ces thèmes, simplement parce qu'ils sont d'une grande importance. Par exemple, vous trouverez un autre projet sur le processus décisionnel, deux autres vérifications sur la sécurité, un projet lié à l'environnement et encore des incitations à utiliser les mesures du rendement et les rapports annuels des ministères.

Gestion des terres de la Couronne

1.4 Cette année, nous avons terminé la deuxième étape de notre travail dans le cadre de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Notre objectif était de déterminer si le ministère s'acquitte de ses responsabilités à l'égard des terres de la Couronne. L'année dernière, notre travail a porté sur les terres à bois privées et suscité beaucoup d'attention dans les médias et parmi les représentants des divers groupes concernés, réaction qui nous a grandement satisfaits.

1.5 J'estime que notre travail de cette année est important à deux titres. Premièrement, il attire l'attention sur nos forêts, ressource importante pour notre économie, pour l'habitat des populations de poissons et de gibier, pour les loisirs de nos citoyens et même pour la qualité de l'air que nous respirons. Pour assurer la durabilité de la ressource et satisfaire aux objectifs parfois contradictoires de ses nombreux utilisateurs, il est nécessaire d'avoir des buts et des objectifs mesurables, établis d'une manière qui tient clairement et adéquatement compte des responsabilités que les mesures législatives confèrent au gouvernement. En conséquence, nous avons recommandé que le ministère établisse des objectifs mesurables relatifs aux quatre principales responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne. Nous

avons aussi recommandé que le ministère examine les coûts et les avantages de se lancer dans la certification des terres de la Couronne. Il serait bon d'obtenir l'apport du public sur ces deux initiatives.

1.6 La deuxième raison pour laquelle ce travail est important est qu'il nous permet d'examiner la qualité de l'information que reçoivent les députés et le grand public au sujet de cette précieuse ressource. Les législateurs doivent être en mesure de déterminer si nos forêts sont gérées de manière durable. Nous avons toujours considéré que la directive du gouvernement sur les rapports annuels est une excellente directive et que, si elle est suivie, elle fournit l'information essentielle dont ont besoin les législateurs et le grand public. Dans le cas des terres de la Couronne, nous avons constaté que le rapport annuel du ministère ne fournit pas suffisamment de renseignements pour montrer comment le ministre s'acquitte des quatre responsabilités que lui confère la loi, soit l'aménagement, l'utilisation, la protection et la gestion intégrée des terres de la Couronne du Nouveau-Brunswick. Nos constatations et nos recommandations sur les terres de la Couronne sont présentées au chapitre 6.

Nous encourageons l'utilisation des rapports annuels des ministères

1.7 La directive du gouvernement sur les rapports annuels énonce que le rapport annuel « vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général ». Voilà l'une des raisons pour lesquelles nous accordons une telle importance au rapport annuel dans notre travail sur les terres de la Couronne. C'est aussi pourquoi j'ai entrepris cette année un projet d'examen des rapports annuels de tous les ministères, projet qui visera notamment à reconnaître officiellement le rapport qui répond le mieux aux exigences de la directive et qui communique un niveau élevé d'informations équitables et équilibrées. J'ai entrepris un tel projet dans le but d'accroître la visibilité de ces rapports et d'encourager leur utilisation, tant par les ministères qui ont la responsabilité de faire rapport que par les législateurs qui les tiennent responsables. Je me suis personnellement engagé à mener ce projet durant une période de trois ans, et nous commencerons par les rapports annuels de l'exercice terminé le 31 mars 2001. J'espère être en mesure de signaler au début de 2002 quel est le meilleur rapport annuel et je ferai appel à un groupe de Néo-Brunswickois pour aider mon personnel à l'étape finale de l'appréciation des rapports.

Processus décisionnel

1.8 Une grande partie des activités du gouvernement sont simplement dictées par les exigences du public en matière de services et par les mesures législatives. Aucune sinon très peu de discrétion n'est possible. Il faut des écoles, et le personnel enseignant doit être rémunéré. Il faut des lits d'hôpital, et le financement doit être fourni. Les routes doivent être asphaltées et déneigées. Il est donc toujours intéressant d'examiner le processus que suit le gouvernement pour prendre les décisions discrétionnaires, c'est-à-dire les décisions qui sont prises de modifier un

service ou d'engager une dépense simplement parce que c'est la bonne chose à faire, et non parce qu'il faut le faire.

1.9 Mon bureau s'est déjà penché sur de telles décisions, non en s'interrogeant sur la décision prise, mais en examinant le processus ayant mené à la décision. Nous appuyons un processus qui donne lieu à la recherche de solutions de rechange au problème à résoudre, puis à une analyse et à une évaluation minutieuses de chaque solution avant que l'une soit choisie comme ligne de conduite préférée. Le personnel professionnel et les spécialistes nécessaires devraient participer au processus pour faire en sorte que les décisionnaires reçoivent les meilleurs conseils possible.

1.10 Cette année, nous avons examiné le processus décisionnel qui a mené au Programme de retraite anticipée volontaire, annoncé le 25 janvier 2000. Un actuaire engagé par le gouvernement a estimé que le coût du PRAV se situait entre 64,6 millions et 69,9 millions de dollars. Les résultats de notre travail sont présentés au chapitre 4. En bref, nous n'avons pas pu conclure que toutes les étapes appropriées du processus décisionnel ont été suivies, et ce, pour deux raisons. Premièrement, la détermination et l'analyse des solutions de rechange ont eu lieu en majeure partie au cours de réunions, et la documentation accessible aux fins de notre examen était très limitée. Deuxièmement, nous n'avons pas eu accès au document clé présenté au Conseil de gestion pour appuyer la décision. Bien que nous formulions plusieurs recommandations dans le chapitre 4 à cet égard, ces recommandations pourraient être appliquées par le gouvernement dans toute situation dans laquelle une décision discrétionnaire est à prendre, ce que, il va sans dire, nous encourageons.

Défaut d'obtenir de l'information

1.11 En vertu du paragraphe 13(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, « Le vérificateur général doit faire rapport annuellement à l'Assemblée législative […] sur le fait qu'il a reçu ou non dans l'exécution du travail de son bureau toutes les informations et tous les éclaircissements qu'il a demandés ». Dans deux cas cette année, je n'ai pas obtenu toute l'information que j'ai demandée.

1.12 Le premier cas est mentionné ci-dessus et concerne notre incapacité de consulter le document qui a été présenté au Conseil de gestion pour appuyer la décision d'établir un programme de retraite anticipée. Le sous-ministre des Finances nous a informés que le document ne nous serait pas fourni. Je n'ai pas insisté, bien que, dans le cadre d'autres vérifications, nous ayons reçu de tels documents et que le paragraphe 12(1) de la *Loi sur le vérificateur général* assure au vérificateur général l'accès « aux renseignements, y compris les dossiers, documents et registres afférents à l'exécution de ses fonctions, et […] les renseignements, rapports et explications qu'il estime nécessaires à l'exercice de ses fonctions ». Il y a deux raisons pour lesquelles je n'ai pas insisté sur la question. En premier lieu, je suis conscient que la nature confidentielle des documents du Cabinet est une question délicate, non seulement au Nouveau-Brunswick, mais partout au Canada. En deuxième

lieu, je ne voulais pas consacrer du temps et peut-être des ressources financières à débattre d'un point qui devrait peut-être être d'abord discuté et examiné par les députés de l'Assemblée législative, à qui je dois rendre compte.

1.13 Le deuxième cas dans lequel nous n'avons pas pu obtenir l'information demandée est venu du refus du conseil d'administration de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de nous donner accès aux procès-verbaux du conseil dans nos efforts pour faire un suivi sur les recommandations formulées dans notre examen de 1999 au sujet des structures de gouverne et de reddition de comptes à la société. J'ai pris connaissance de la position du conseil d'administration au moment où nous achevions notre rapport (voir le chapitre 11).

1.14 Dans les deux situations, j'estime qu'il y a des arguments très puissants et très convaincants à l'appui de mon droit d'obtenir l'information et les explications dont j'ai besoin pour m'acquitter de mes responsabilités. Cependant, je ne crois pas que la confrontation soit la meilleure position à adopter pour l'instant, et, comme je suis tenu de faire rapport de tels cas à l'Assemblée législative, je suis d'avis que je devrais entendre les vues des législateurs avant d'aller plus loin. Voilà qui mène directement à une question qui me préoccupe depuis un certain temps : avec qui puis-je discuter de telles questions? Je suis un fonctionnaire de l'Assemblée législative, mais il n'y a aucun comité de l'Assemblée législative que je peux consulter sur de tels points, ou sur tout point de nature administrative. J'attendrai des instructions sur la manière dont l'Assemblée législative veut donner suite aux deux questions que je soulève, la première étant le défaut d'obtenir l'information requise, et la deuxième ayant trait à la détermination d'un moyen par lequel le Bureau du vérificateur général pourrait discuter avec les législateurs de questions reliées à l'administration et aux champs de compétence.

Protection de la sécurité de la population du Nouveau-Brunswick

1.15 Depuis quelques années, mon bureau s'intéresse vivement aux programmes du gouvernement qui ont rapport à la sécurité de nos citoyens. En 1998, nous avons examiné la sécurité de nos ambulances, en 1999, l'inspection des établissements de services alimentaires et, l'année dernière, la qualité de l'eau des puits domestiques. Cette année, nous faisons rapport sur deux projets de vérification, soit le transport scolaire et les conducteurs à risque élevé.

1.16 Nous cherchions, par notre examen du transport scolaire, à déterminer si le ministère de l'Éducation a en place des systèmes et des méthodes adéquats pour assurer le transport en sécurité des élèves. Nous avons appris qu'environ 89 000 enfants montent à bord d'un autobus scolaire jaune chaque journée d'école et que 6 000 enfants voyagent à bord d'une mini-fourgonnette, d'un véhicule ou d'un autobus des transports en commun sous contrat. La flotte provinciale compte environ 1 650 autobus appartenant à la province ou sous contrat et 1 500 conducteurs d'autobus employés par la province. Nos constatations sur le

transport scolaire (chapitre 3) sont dans la même veine que celles des années antérieures, en ce que le gouvernement a mis en place, que ce soit par des mesures législatives, des règlements ou des directives, un cadre acceptable sinon excellent pour assurer la sécurité des citoyens, mais la mise en œuvre et la surveillance sont déficientes, ce qui accroît le risque que des conséquences néfastes surviennent.

1.17 Notre travail sur les conducteurs à risque élevé nous a amenés au ministère de la Sécurité publique. Nous avions deux objectifs pour ce travail, dont l'un était de déterminer si le ministère a en place un système qui permet de repérer les conducteurs à risque élevé et de prendre des mesures appropriées, et l'autre, de déterminer si la formation et l'examen des apprentis conducteurs maximisent leur contribution potentielle à la sécurité routière. Nos constatations à ce sujet figurent au chapitre 7.

Archives provinciales

1.18 Si nous avons décidé de réaliser une vérification des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick, ce n'est pas en raison des fonds publics en jeu, mais du service valable que les Archives fournissent. Le budget annuel des Archives n'est que de 1,475 million de dollars, mais la valeur de l'information contenue dans leurs documents est véritablement inestimable. Dans nos constatations, dont nous faisons rapport au chapitre 8, nous indiquons que les ressources qui sont actuellement mises à la disposition des Archives ne suffisent pas pour permettre à l'organisation de remplir son mandat, décrit dans *Loi sur les archives*. De plus, les Archives perdront 6 de leurs 32 employés dans le cadre du Programme de retraite anticipée volontaire, y compris l'unique conservateur et deux archivistes. Du côté positif, le financement annoncé par le gouvernement en vue de la conception et de la construction d'un nouveau dépôt devrait répondre aux besoins d'entreposage archivistiques durant les 15 prochaines années et régler d'autres lacunes dans les trois installations d'entreposage actuelles.

Achats et dépenses

1.19 Il est toujours intéressant pour les députés et le grand public de savoir si des modalités redditionnelles appropriées sont en vigueur pour faire en sorte que les biens et les services sont obtenus de manière compétitive et que les dépenses sont correctement justifiées. Cette année, nous avons réalisé des travaux dans trois différents domaines sur ce thème. D'abord, comme il est signalé au chapitre 9, nous voulions déterminer si le ministre de l'Approvisionnement et des Services s'acquittait de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* en ce qui concerne les appels d'offres et les demandes de soumissions et l'accord de dispenses et de préférences. Nous avons aussi voulu savoir si les organismes financés par le gouvernement et les ministères respectaient leurs responsabilités établies dans les mesures législatives.

1.20 Le deuxième domaine que nous avons examiné concerne les contrats passés avec des professionnels des technologies de l'information. Le but de notre examen était de déterminer si les ministères respectaient les modalités établies par le ministère de l'Approvisionnement et des

Services au sujet de tels contrats. Nos constatations et nos recommandations sont présentées au chapitre 10.

1.21 Le troisième domaine consiste en un examen des dépenses au titre du Plan de médicaments sur ordonnance, et en particulier du Plan F. Le plan fournit des prestations pharmaceutiques aux bénéficiaires de l'aide au revenu et aux personnes qui n'ont pas les moyens de payer les médicaments dont ils ont besoin. Par ce travail, nous visions deux objectifs. Le premier était de voir si le régime est offert à chaque personne admissible aux avantages, et le deuxième était de voir si seules les personnes admissibles au régime reçoivent des avantages. Le chapitre 5 fait rapport sur notre travail dans le domaine et présente nos constatations et nos recommandations.

Rendement de notre bureau

1.22 Dans la plupart de nos missions, nous examinons la mesure dans laquelle le ministère ou l'organisme de la Couronne a fait rapport sur son rendement, soit dans la prestation d'un service ou dans l'atteinte de ses objectifs ou de ses indicateurs de rendement annuels. Nous formulons des recommandations lorsque, à notre avis, la situation le justifie.

1.23 Nous avons toujours à l'esprit notre propre responsabilité en la matière, puisque nous aussi devons faire preuve d'efficience et rendre des comptes. Le chapitre 14 contient notre rapport annuel sur la reddition de comptes, qui, à notre avis est conforme à la directive gouvernementale sur les rapports annuels. Nous faisons part de nos objectifs, de nos indicateurs du rendement et de nos résultats.

1.24 Les rétroactions que nous obtenons grâce à un sondage envoyé à chaque membre du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne constituent une mesure clé du rendement de notre bureau. D'après les réponses reçues, notre rapport est facile à lire et à comprendre et il aide les députés à mieux faire leur travail. Une autre mesure du rendement est la réalisation de nos vérifications dans les délais fixés. Encore une fois, nous avons eu de la difficulté à terminer nos vérifications d'optimisation des ressources dans les limites du budget. Cette année, les huit vérifications qui donnent lieu à un chapitre dans le présent rapport ont demandé plus de temps que prévu. Nous continuons à examiner nos expériences en vue d'établir des budgets plus réalistes et d'accroître l'efficience avec laquelle nous effectuons notre travail. Je devrais mentionner, par contre, que, même si nous souhaitons faire notre travail dans les délais prévus, nous ne le ferons pas au détriment de la qualité. La qualité de notre travail et l'information que nous réussissons à porter à l'attention de l'Assemblée législative et du grand public sont deux aspects beaucoup plus importants que l'achèvement de notre travail dans les délais fixés.

Gouverne – Absence de conseils correctement constitués

1.25 Nous n'avons pas entrepris de projet particulier cette année au sujet de la gouverne, mais nous avons toutefois noté durant nos vérifications financières que quatre organismes publics ne sont pas dotés d'un conseil d'administration correctement constitué. Nous avons découvert que les mandats des administrateurs de la Commission de l'assurance-récolte du Nouveau-Brunswick et de la Société de Kings Landing avaient expiré. Le conseil de la Société de Kings Landing continue toutefois à exercer ses fonctions. Les conseils du Conseil de la jeunesse du Nouveau-Brunswick et de la Fondation des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick ne sont pas suffisamment nombreux pour constituer un quorum. Il est extrêmement important que les conseils d'administration de tous les organismes soient fonctionnels en tout temps afin d'assurer la conduite des activités de manière continue et ordonnée.

Remerciements

1.26 Cette année, trois de nos principaux projets ont porté sur le ministère de l'Approvisionnement et des Services, à savoir les Archives provinciales, les achats publics et les contrats visant les professionnels TI. Il est inhabituel pour nous de concentrer autant d'efforts sur un même ministère, mais, puisque c'est le cas, je tiens à remercier le personnel du ministère qui a travaillé avec nous durant les vérifications et pris le temps de répondre à nos constatations et à nos recommandations. Nous sommes reconnaissants pour la collaboration que nous avons reçue.

1.27 Je tiens aussi à reconnaître les efforts de mon propre personnel et, en particulier, le travail énorme accompli pour mener les projets à bien. Bien que j'aie l'honneur encore une fois de présenter ce rapport, je dois beaucoup au personnel pour leurs conseils professionnels et leur dévouement.

Le vérificateur général,

Daryl C. Wilson, FCA

Chapitre 2
Indicateurs de l’état des finances de la province

Contenu

Contexte 13
Étendue 13
Résultats financiers utilisés dans les analyses 13
Résumé des résultats 14
Viabilité 14
Souplesse 16
Vulnérabilité 19
Résumé 21

Indicateurs de l'état des finances de la province

Contexte

2.1 Dans un rapport de recherche publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) en 1997, l'état des finances d'un gouvernement est défini comme « l'état de sa santé financière, mesurée en termes de viabilité, de souplesse et de vulnérabilité, compte tenu de l'environnement économique et financier global dans lequel il exerce ses activités ».[1]

Étendue

2.2 Le présent chapitre a pour objet de présenter aux lecteurs des informations utiles au sujet de l'état des finances de la province en se basant sur le rapport de recherche de l'ICCA.

2.3 Bien que de nombreux indicateurs potentiels de viabilité, de vulnérabilité et de souplesse aient été envisagés dans la préparation du rapport de recherche, seulement 10 indicateurs ont été retenus comme étant pertinents, nécessaires, mesurables et clairs pour les utilisateurs de l'information financière du gouvernement. Parmi ces indicateurs, notre bureau en a retenu six qui, à notre avis, peuvent être considérés comme utiles dans le contexte du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Les voici :

Viabilité	• *Dette nette en pourcentage du produit intérieur brut (PIB)* • *Changement dans la dette nette et le PIB*
Souplesse	• *Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes* • *Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB*
Vulnérabilité	• *Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales* • *Dette en devises étrangères en pourcentage de la dette totale aux fins provinciales*

Résultats financiers utilisés dans les analyses

2.4 Dans le présent chapitre, nos analyses sont fondées sur les états financiers de l'exercice courant présentés dans les Comptes publics. Ces états financiers signalent un excédent de 181,8 millions de dollars pour l'exercice. Les chiffres d'exercices antérieurs utilisés dans nos analyses

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

peuvent comprendre des chiffres retraités obtenus du Bureau du contrôleur.

2.5 Les chiffres présentés à titre de dépenses au 31 mars 2000 comprennent une somme de 903,8 millions de dollars ayant trait au coût en capital de la route reliant Fredericton et Moncton. L'opération a donné lieu en 2000 à une augmentation unique des dépenses et à une augmentation correspondante de 903,8 millions de dollars de la dette nette. L'ampleur de l'opération a une incidence considérable sur les analyses qui suivent.

Résumé des résultats

2.6 De façon générale, les indicateurs des huit derniers exercices montrent que l'état des finances du Nouveau-Brunswick s'est amélioré pour ce qui est de la viabilité, de la souplesse et de la vulnérabilité, à l'exception des exercices 1999 et 2000, pour lesquels des écarts à la tendance sont enregistrés. Les indicateurs touchés par ces écarts affichent des résultats plus favorables en 2001.

Viabilité

2.7 La viabilité est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement lui permet de maintenir ses programmes existants et de s'acquitter de ses obligations actuelles envers ses créanciers, sans accroître le fardeau que la dette fait peser sur l'économie.[1]

2.8 La population a maintenant bien compris que l'augmentation du coût du service de la dette publique peut avoir des répercussions directes sur la quantité et la qualité des programmes et services qui lui sont offerts. En conséquence, de nombreuses provinces, y compris le Nouveau-Brunswick, s'efforcent de réduire leur dette afin d'assurer l'affectation d'un maximum de fonds aux programmes et services.

2.9 Dans certaines circonstances, les gouvernements peuvent tolérer des hausses du fardeau de leur dette. Par exemple, lorsque les recettes augmentent, un coût plus élevé du service de la dette publique pourrait être toléré sans qu'il y ait de répercussions sur les programmes et services existants. Toutefois, la capacité de produire de telles recettes (p. ex. au moyen des taxes et impôts, des frais d'utilisation ou des licences) est étroitement liée à l'état de l'économie.

2.10 Donc, toute croissance de la dette du Nouveau-Brunswick doit demeurer du même ordre que la croissance de l'économie afin que notre province puisse maintenir ses programmes et services. Si la dette croît plus rapidement que l'économie, la capacité du Nouveau-Brunswick sur le plan de la viabilité diminuera. Les programmes et services offerts à la population pourraient éventuellement en souffrir.

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

2.11 Le produit intérieur brut (PIB) est la valeur totale des biens et services produits dans la province durant une période donnée. Le PIB est souvent utilisé pour mesurer la croissance de l'économie.

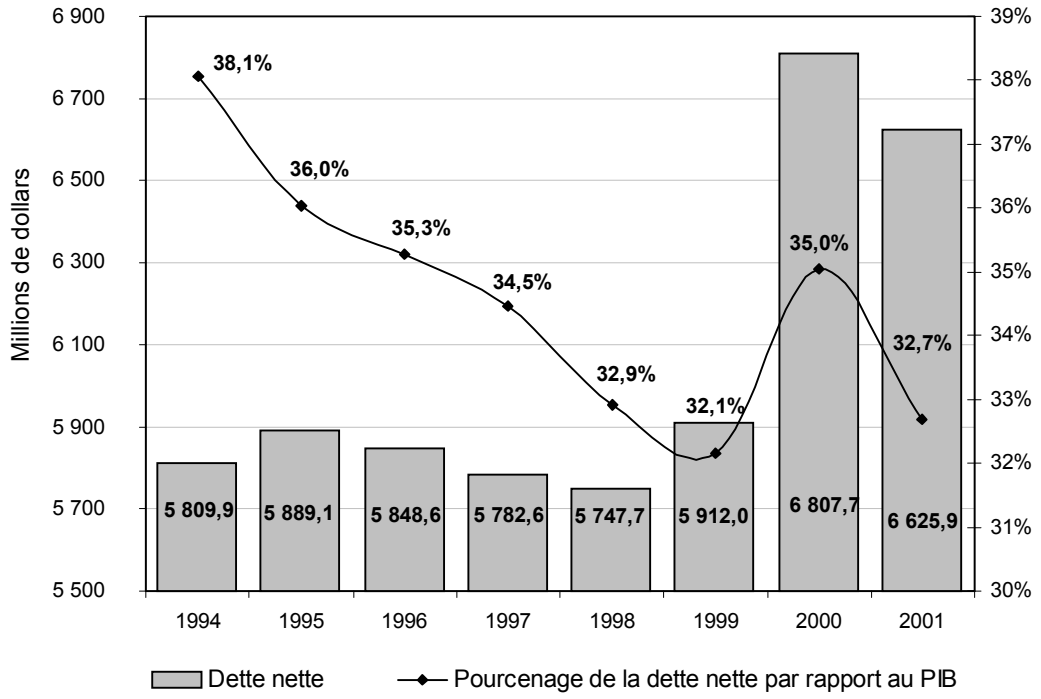
Dette nette en pourcentage du PIB comme mesure de la viabilité

2.12 La dette nette est une mesure comptable du dépassement du passif total de la province sur ses avoirs financiers. La dette nette de la province augmente avec les déficits et diminue lorsque des excédents sont enregistrés. Les états financiers de 2001 montrent que la dette nette est actuellement de 6 625,9 millions de dollars, soit 816 millions de dollars de plus qu'il y a huit ans, mais 181,8 millions de moins qu'en 2000.

2.13 L'économie du Nouveau-Brunswick a aussi progressé. La pièce 2.1 montre que la dette nette de la province par rapport au PIB a diminué (favorable) au cours des huit derniers exercices, ce qui montre la capacité croissante de la province de maintenir ses programmes et services existants. La seule exception à cette tendance a eu lieu en 2000, à la suite de l'inscription de la dette pour la route reliant Fredericton et Moncton.

Pièce 2.1

Dette nette en pourcentage du PIB[1] pour les huit derniers exercices



1. Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick. PIB réel pour 1994 à 1999; estimation pour 2000; prévision pour 2001.

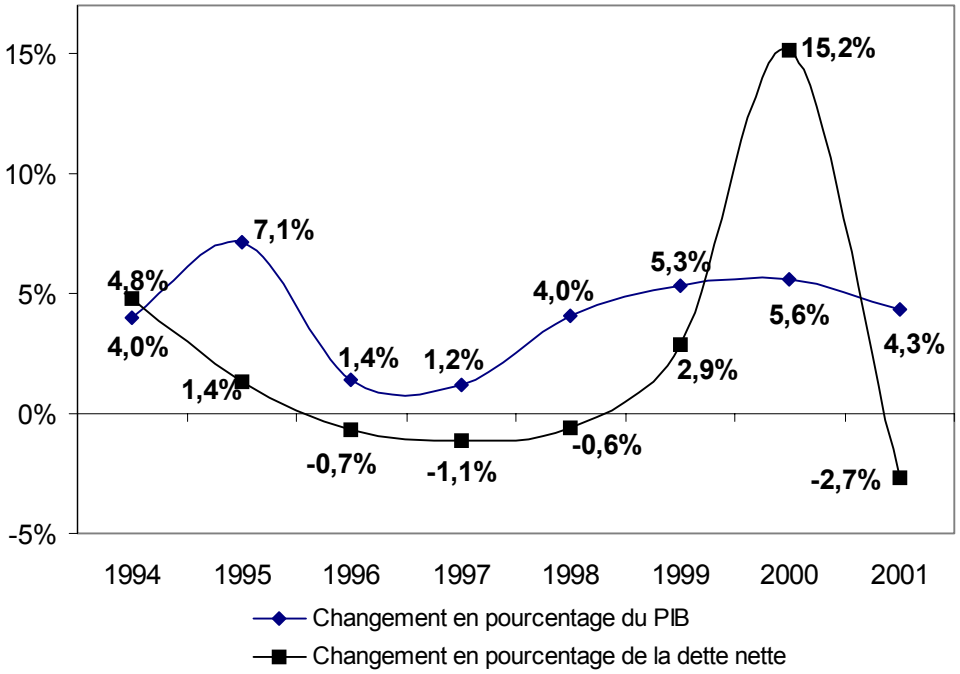
Changement dans la dette nette et le PIB comme mesure de la viabilité

2.14 Le gouvernement peut influencer la viabilité de deux manières : en augmentant les excédents (en diminuant les déficits) et en augmentant la croissance de l'économie. Même si les gouvernements ont recours à différents pouvoirs politiques, législatifs et réglementaires pour stimuler l'économie, les effets de telles mesures ne sont ni garantis, ni opportuns.

2.15 Le taux de croissance de l'excédent ou du déficit et ses répercussions sur la dette nette peuvent être beaucoup mieux contrôlés. La pièce 2.2 montre que la province connaît une croissance économique dépassant la croissance de la dette nette (favorable) depuis 1994, à l'exception de l'exercice 2000. La tendance est renversée en 2000 en raison des répercussions de la route reliant Fredericton et Moncton.

Pièce 2.2

Changements dans la dette nette et le PIB[1] pour les huit derniers exercices



Souplesse

2.16 La souplesse est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement lui permet d'accroître ses ressources financières, soit en augmentant ses recettes ou en augmentant le fardeau de sa dette, de façon à faire face à ses engagements croissants.[2]

2.17 Le financement des programmes et services vient des recettes ou des emprunts durant l'exercice. Pour ce qui est de la souplesse, il est

---

1. *Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick.*
2. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

utile de connaître la mesure dans laquelle la province peut percevoir des recettes auprès des sources actuelles et des sources potentielles si de nouveaux engagements surviennent.

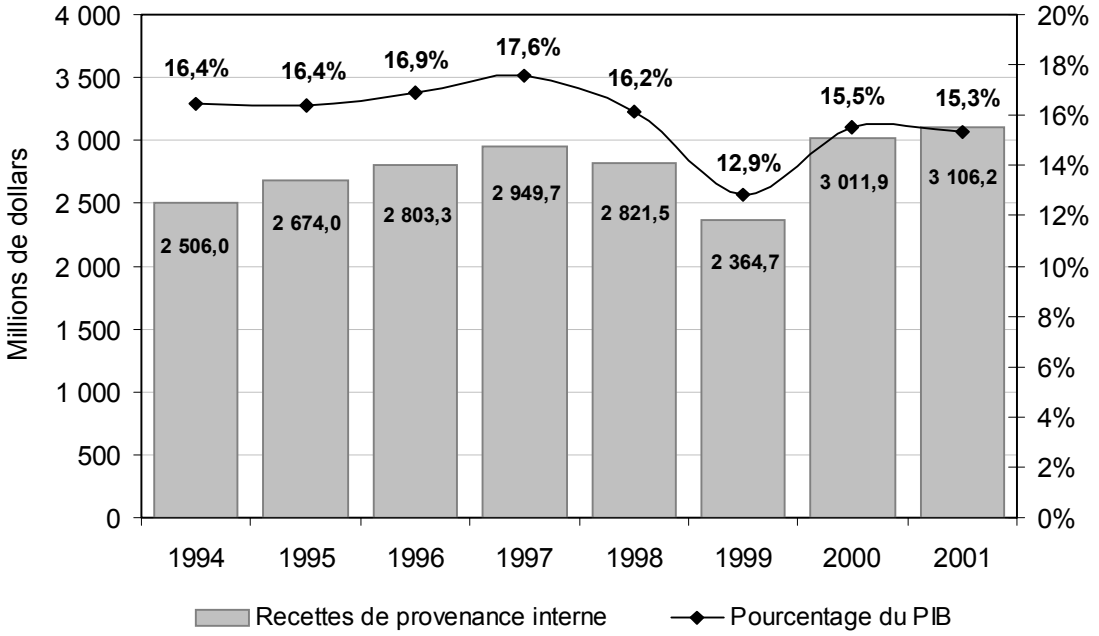
Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB comme mesure de la souplesse

2.18 On pourrait présumer qu'il est impossible de trouver des fonds additionnels pour de nouveaux programmes ou services à même les sources actuelles de recettes. Une solution de rechange raisonnable seraitd'obtenir des recettes de nouvelles sources provinciales. Toutefois, il y a une limite aux fonds que la province peut puiser dans l'économie du Nouveau-Brunswick avant que l'économie ne commence à chanceler. Bien que la capacité exacte de l'économie d'assumer un tel fardeau ne soit pas connue, on peut tout de même déterminer la croissance ou la diminution relative durant une période donnée.

2.19 La pièce 2.3 montre la mesure dans laquelle la province a puisé des fonds à même l'économie provinciale sous forme de taxes et impôts, de frais d'utilisation et de licences au cours des huit derniers exercices. La pièce montre que les sommes puisées par le gouvernement provincial dans l'économie du Nouveau-Brunswick en pourcentage du PIB ont graduellement diminué (favorable) durant la période en question, ce qui est particulièrement vrai depuis 1997. Cela indique un accroissement de la souplesse.

Pièce 2.3

Recettes de provenance interne en pourcentage du PIB[1] pour les huit derniers exercices



1. *Renseignements sur le PIB fournis par le ministère des Finances du Nouveau-Brunswick.*

2.20 L'importante réduction des recettes de provenance interne en 1999 était surtout attribuable à la réduction unique de 450,0 millions de dollars dans les placements que détient le gouvernement provincial dans la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick.

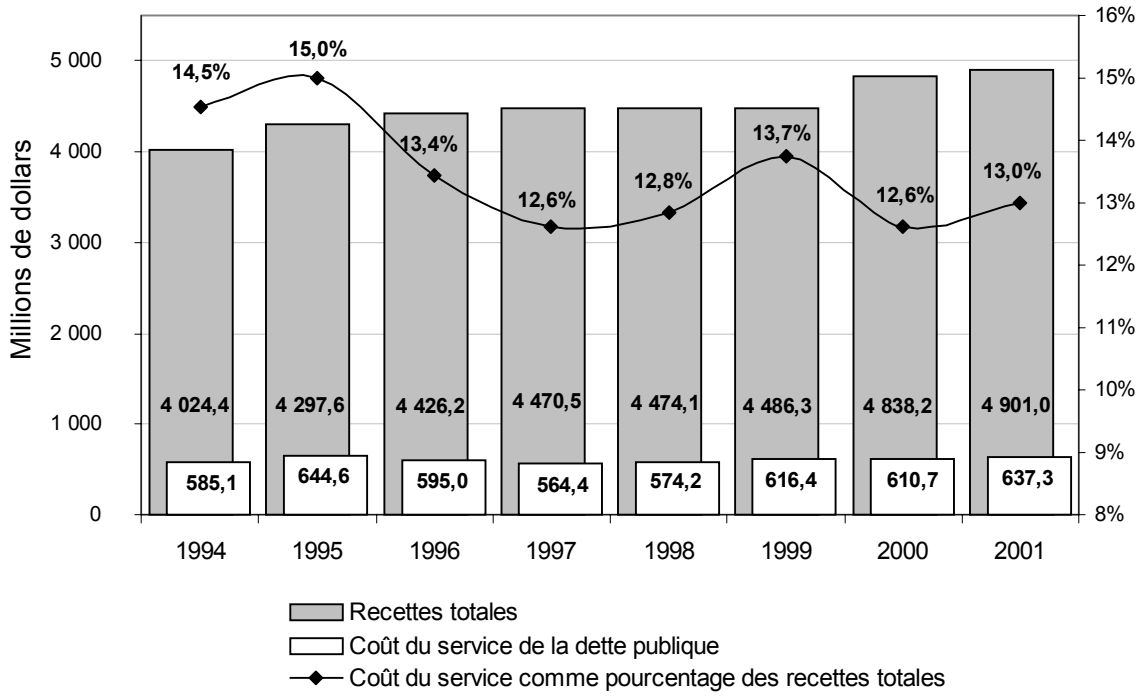
Coût du service de la dette publique en tant que pourcentage du total des recettes comme mesure de la souplesse

2.21 L'un des facteurs les plus connus qui influent sur la souplesse des gouvernements est le coût du service de la dette publique.

2.22 Le coût du service de la dette publique est surtout composé des intérêts sur la dette consolidée de la province. Il comprend aussi le change payé sur les intérêts et les obligations qui arrivent à échéance pendant l'exercice, l'amortissement des gains et pertes de change, ainsi que l'amortissement des escomptes et des primes engagées sur l'émission de la dette provinciale. Il ne comprend pas les remboursements de capital sur la dette consolidée de la province.

2.23 La pièce 2.4 montre les coûts du service de la dette comparativement aux recettes provinciales totales pour les huit derniers exercices.

Pièce 2.4
Coût du service de la dette publique en pourcentage des recettes totales pour les huit derniers exercices



2.24 La pièce montre que le coût du service de la dette publique a augmenté en 2001 par rapport à 2000, passant de 26,6 millions à 637,3 millions de dollars. La pièce montre aussi que la province a augmenté le pourcentage global d'accaparement des recettes par les intérêts, qui est passé de 12,6 % en 2000 au niveau actuel de 13,0 %. Ce niveau est

toutefois inférieur au sommet de 15,0 % atteint en 1995. Ces pourcentages montrent que la province dispose aujourd'hui d'une plus grande part de ses recettes totales pour satisfaire à ses besoins actuels qu'il y a huit ans.

Vulnérabilité

2.25 La vulnérabilité est la mesure dans laquelle l'état des finances d'un gouvernement le rend dépendant de sources de financement, nationales ou internationales, sur lesquelles il n'exerce pas d'influence.[1]

2.26 Le financement des programmes et services ne peut venir que de deux sources : les recettes et les emprunts.

Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales comme mesure de la vulnérabilité

2.27 En 2001, les transferts fédéraux ont représenté 36,6 % des recettes totales de la province. C'est un élément important, car les recettes de sources fédérales ne sont pas considérées comme des recettes aussi contrôlables que les recettes produites par la province.

2.28 Les recettes de provenance interne peuvent être mieux contrôlées, car le gouvernement peut agir directement sur les sommes produites en ayant recours aux mesures législatives en matière de fiscalité et en mettant en œuvre ou en modifiant les taux des frais d'utilisation et des licences. Les transferts fédéraux sont soumis à des variables fort différentes, dont peu sont du ressort du gouvernement provincial. Les décisions fédérales en matière de politique financière, qui déterminent la somme et le moment des futurs transferts, peuvent avoir des répercussions graves pour les gouvernements provinciaux.

2.29 Si la dépendance du Nouveau-Brunswick à l'égard des transferts fédéraux s'accroît, sa vulnérabilité à l'égard de variables sur lesquelles elle n'exerce pas d'influence s'accroît aussi. La pièce 2.5 montre la dépendance de la province à l'égard des transferts fédéraux au cours des huit derniers exercices.

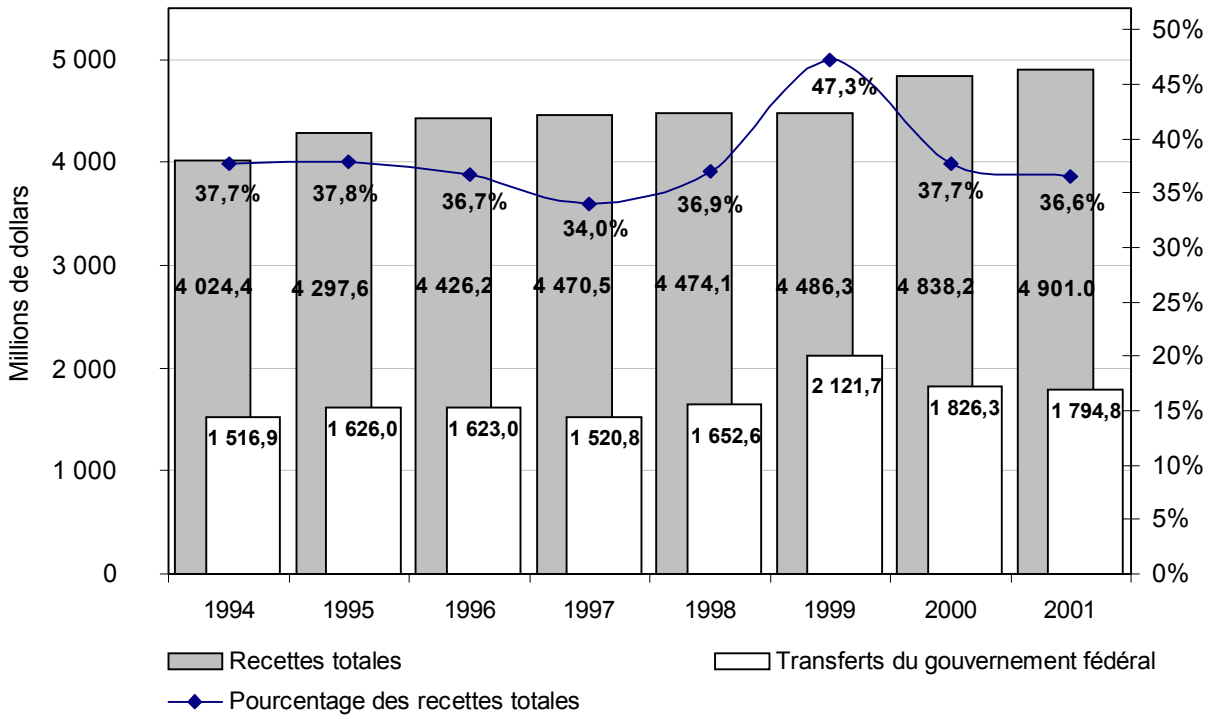
2.30 La pièce montre qu'environ 37 c. de chaque dollar de recette que reçoit la province viennent du gouvernement fédéral. Bien qu'une légère fluctuation ait eu lieu en 1999, la tendance a été généralement stable. En 1997, la position de la province était plus favorable, à 34 %.

Dette en devises étrangères en pourcentage de la dette totale aux fins provinciales comme mesure de la vulnérabilité

2.31 Lorsque la province doit emprunter, elle a des choix à faire. Ainsi, si elle choisit d'émettre sa dette en devises étrangères plutôt qu'en dollars canadiens, elle assume le risque des fluctuations des taux de change. Ces fluctuations peuvent faire augmenter ou diminuer le montant ultime à rembourser en dollars canadiens pour couvrir les intérêts et, plus tard, pour racheter la dette en devises étrangères.

1. *Indicateurs de l'état des finances du gouvernement*, 1997, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés

Pièce 2.5
Transferts du gouvernement fédéral en pourcentage des recettes totales pour les huit derniers exercices



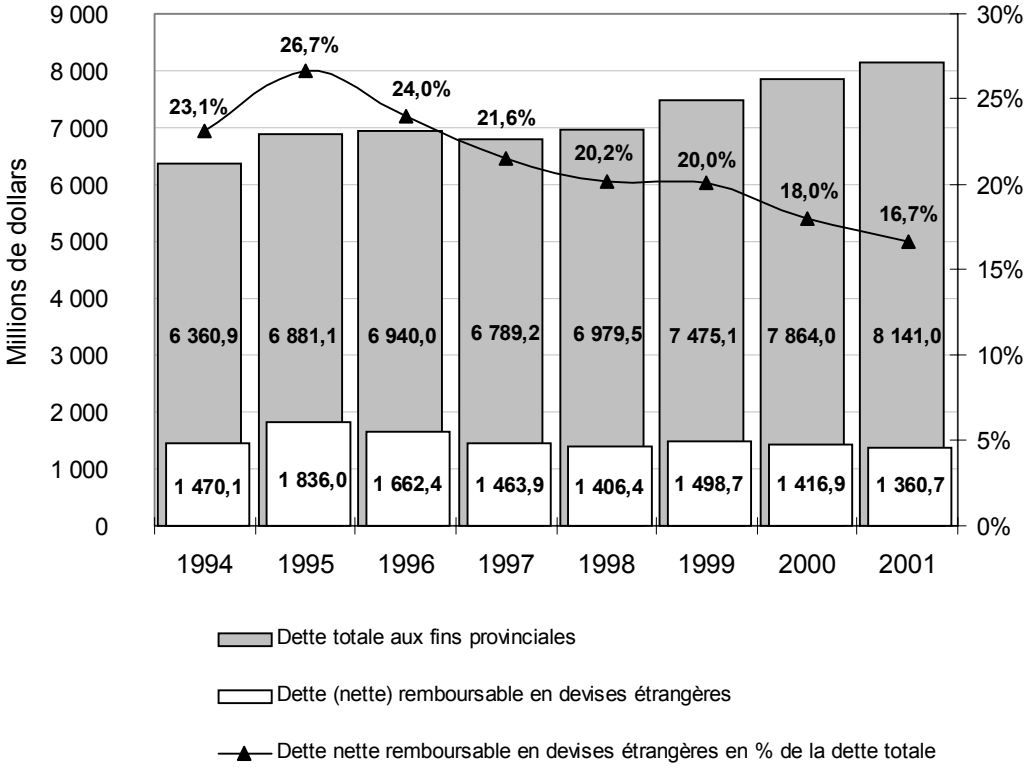
2.32 La pièce 2.6 montre le rapport entre la dette en devises étrangères et la dette totale aux fins provinciales pour les huit derniers exercices. La province peut recourir à plusieurs moyens pour réduire (couvrir) le risque lié à la dette remboursable en devises étrangères :

- achat de placements libellés en devises étrangères pour le fonds d'amortissement de la province;
- conclusion d'ententes d'échanges de dettes, qui permettent 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).

2.33 La pièce montre le risque de change couru par la province après l'élimination de l'effet des opérations de couverture pour contrer des fluctuations des devises étrangères.

2.34 La pièce montre que la vulnérabilité de la province à l'endroit du risque de change a connu une baisse constante (favorable) depuis le sommet de 1995, qui était de 26,7 %, pour atteindre 16,7 % en 2001.

Pièce 2.6
Risque de change pour les huit derniers exercices



Résumé

2.35 En général, pour les huit derniers exercices, les indicateurs de viabilité, de souplesse et de vulnérabilité montrent que l'état des finances du gouvernement du Nouveau-Brunswick s'est amélioré. La seule exception à cette tendance est le pourcentage du total des recettes provenant des transferts du gouvernement fédéral, qui sont demeurés relativement stables au cours des huit derniers exercices.

Chapitre 3
Ministère de l’Éducation
Transport scolaire

Contenu

Contexte 25
Étendue 26
Résumé des résultats 27
Planification des itinéraires 29
Critères d’embauche des conducteurs 36
Formation des conducteurs 44
Responsabilités des conducteurs 52
Responsabilités du personnel du ministère 58
Assurance de l’état sécuritaire des véhicules 64
Formation en matière de sécurité pour les élèves 70
Autres moyens de transport 73

Ministère de l'Éducation Transport scolaire

Contexte

3.1 Sur les quelque 127 000 enfants d'âge scolaire inscrits dans les écoles du Nouveau-Brunswick, environ 89 000 montent à bord d'un autobus scolaire jaune tous les jours et 6 000 voyagent à bord d'une mini-fourgonnette, d'un véhicule ou d'un autobus des transports en commun sous contrat. La flotte compte environ 1 650 autobus appartenant à la province ou sous contrat et 1 500 conducteurs d'autobus provinciaux. Les parents ont chargé le gouvernement provincial de mettre en place un système de transport scolaire sécuritaire et fiable.

3.2 L'autobus scolaire transporte des enfants de tout âge et de toute taille à destination et en provenance de l'école et de diverses activités scolaires. Il circule dans des conditions variées et des lieux variés.

3.3 Au Canada, un peu plus de deux millions d'enfants sont transportés à destination et en provenance de l'école durant l'année scolaire et parcourent annuellement des millions de kilomètres. Transports Canada signale que, pour les années 1988 à 1997, il y a eu au Canada 204 accidents mortels impliquant des autobus scolaires et 10 480 blessures. Parmi les personnes mortellement blessées, on compte 8 occupants d'un autobus scolaire, 3 conducteurs d'autobus, 51 piétons (dont la majorité étaient âgés de 5 à 17 ans) et 142 passagers d'autres véhicules. Il est intéressant de noter que la majorité des élèves tués ont été écrasés par leur propre autobus. Le nombre élevé d'enfants qui voyagent à bord de ces véhicules dans des circonstances variées est en soi une raison suffisante pour que le ministère ait en place des systèmes solides. N'avoir eu aucun accident mortel ces dernières années est un bilan impressionnant. Mais cela ne règle pas nécessairement la question du risque.

3.4 Comme notre bureau s'intéresse depuis un certain temps au thème de la sécurité, nous avons estimé important de nous pencher sur la question du transport scolaire au Nouveau-Brunswick. Nous croyons que, pour assurer la sécurité des milliers d'élèves transportés dans la province chaque jour, le ministère de l'Éducation doit avoir mis en place des systèmes et des méthodes sûrs pour le faire. De plus, le ministère doit faire preuve de conformité aux normes et aux règlements de sécurité établis pour la province. Dans cet esprit, nous avons entrepris une

vérification au ministère de l'Éducation en septembre 2000, que nous avions en grande partie achevé en mai 2001.

3.5 La province a établi des règlements et des normes de sécurité pour le transport scolaire en vertu de la *Loi sur l'éducation* et de la *Loi sur les véhicules à moteur.* Notre vérification a surtout porté sur le *Règlement sur le transport et le logement des élèves* établi en vertu de la *Loi sur l'éducation*, qui est administrée par le ministère de l'Éducation. Une partie des normes établies par le règlement ont trait aux arrangements de transport, à la conduite des élèves, à l'embauche et aux responsabilités des conducteurs, à l'état des véhicules et aux responsabilités du personnel du ministère. En ce qui concerne le transport scolaire, la *Loi sur les véhicules à moteur* établit des normes concernant la délivrance des permis des conducteurs d'autobus scolaire.

3.6 Au ministère de l'Éducation, la Direction du transport scolaire élabore des directives et des règlements provinciaux. Parmi ses responsabilités, la direction s'occupe notamment de la formation des conducteurs, des spécifications et de l'achat des autobus scolaires, de l'établissement des normes concernant les itinéraires, de la tenue de statistiques sur les accidents impliquant des autobus, de la production et de la promotion de documentation sur la sécurité et des préoccupations du public. La direction est composée de quatre employés. Son mandat est de travailler de concert avec les districts scolaires pour administrer un système de transport scolaire sécuritaire, efficace et fiable.

3.7 Au moment de notre vérification, il y avait 18 districts scolaires dans la province, regroupés en 8 unités administratives. Chaque unité comprenait un directeur général, un directeur de l'éducation, un directeur des finances et de l'administration, un gestionnaire de transport et, dans certains cas, un gestionnaire adjoint de transport, ainsi qu'un personnel de soutien composé de plusieurs membres. Les responsabilités des unités administratives (ou des bureaux de district) comprenaient, mais sans s'y limiter, l'application des règlements et des directives, les applications pour les itinéraires, la planification des itinéraires et les horaires, la tenue de dossiers sur les conducteurs, les programmes de formation locale, la délimitation des zones scolaires ainsi que les enquêtes et le suivi sur les accidents. À la suite de notre vérification, le gouvernement provincial a établi une nouvelle structure de gouverne prévoyant 14 conseils d'éducation de district, en vigueur à compter du 1er juillet 2001.

Étendue

3.8 L'objectif de notre vérification était le suivant :

Déterminer si le ministère de l'Éducation a en place des systèmes et des méthodes adéquats pour assurer le transport sécuritaire des élèves, y compris le respect de ses responsabilités législatives et réglementaires.

3.9 Nous avons élaboré sept critères pour nous aider dans la réalisation de notre vérification.

3.10 L'étape de planification initiale de notre vérification a consisté principalement à examiner la documentation et à mener des entrevues avec le personnel du ministère de l'Éducation, en particulier la Direction du transport scolaire.

3.11 Durant l'étape de réalisation de notre vérification, nous avons obtenu des éléments probants en effectuant des contrôles par sondages à la Direction du transport scolaire du ministère de l'Éducation, dans plusieurs bureaux de district et dans un certain nombre d'écoles de la province. Étant donné que, en vertu de la directive gouvernementale, le ministère des Transports s'occupe de l'entretien de tous les autobus appartenant à la province, nous nous sommes rendus à l'Agence de gestion des véhicules et dans un garage du ministère. Nous avons aussi interviewé des membres du personnel et des conducteurs d'autobus. Afin d'enrichir nos propres connaissances dans le domaine du transport scolaire, notre vérificateur principal sur le terrain a assisté à la conférence de la Nouvelle-Écosse sur le transport scolaire. Nous nous sommes servis de toute l'information recueillie pour appuyer les constatations, les conclusions et les recommandations que nous présentons dans ce chapitre.

Résumé des résultats

3.12 Le ministère n'a pas de fonction de surveillance globale. Il n'y a pas de surveillance ou presque des directeurs généraux, des directeurs d'école et des conducteurs d'autobus pour vérifier s'ils s'acquittent des responsabilités que leur confère le règlement. L'entretien des véhicules est un domaine où une telle situation est évidente. Les directeurs généraux ont un rôle tout à fait non interventionniste en ce qui concerne le maintien des véhicules dans un état sécuritaire, malgré les responsabilités qui leur sont clairement assignées par le règlement. Le ministère ne surveille pas l'entretien des autobus appartenant à la province et des autobus sous contrat. Les conducteurs d'autobus nous ont dit ne pas souvent effectuer l'inspection pré-départ quotidienne selon la liste de vérification actuelle. Les responsables du ministère nous ont admis s'en douter, mais aucune mesure n'a été prise pour surveiller et corriger la situation.

3.13 Les piètres résultats d'inspection fournis par la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires nous préoccupent. En effet, comme 44 % des autobus inspectés ont été mis hors service en 1999 et 20 % l'année suivante, il semble que les systèmes en place pour assurer l'entretien adéquat des véhicules ne fonctionnent pas comme ils le devraient.

3.14 Un autre aspect où la surveillance est faible est l'évaluation du rendement au travail. Durant notre vérification, les directeurs généraux ne réalisaient pas les évaluations du rendement au travail des conducteurs d'autobus exigées par le règlement. Ainsi, la majorité des conducteurs d'autobus de la province n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation du rendement. En l'absence d'évaluations du

rendement appropriées, il est difficile de s'assurer que les conducteurs s'acquittent de leurs responsabilités. Un système amélioré d'évaluation du rendement donnerait au ministère une excellente occasion d'examiner les rapports d'accident, d'inspecter les registres, de s'assurer de la réalisation des inspections pré-départ quotidiennes selon la liste de vérification et de donner suite à toute plainte formulée contre le conducteur.

3.15 Un autre problème dans le domaine des ressources humaines est la qualité médiocre des dossiers d'embauche des conducteurs. La documentation à verser au dossier concernant l'embauche du conducteur est souvent incomplète ou absente.

3.16 Les gestionnaires de transport, qui semblent avoir une charge de travail exigeante, nous ont informés qu'ils sont incapables de consacrer le temps nécessaire à la planification des itinéraires et à la collecte des données sur les élèves. Le manque de planification explique peut-être en partie pourquoi les autobus sont souvent trop bondés au début de l'année. Malgré la directive officieuse interdisant les élèves debout, les élèves doivent parfois se tenir debout, surtout au début de l'année scolaire.

3.17 Nous avons constaté avec plaisir que le ministère a mis en œuvre un programme de formation théorique pour les nouveaux conducteurs. Par contre, la formation au volant offerte à ces conducteurs n'est pas uniforme partout dans la province. Les personnes qui fournissent cette formation au volant aux nouveaux conducteurs d'autobus n'ont reçu que très peu de formation si ce n'est pas du tout.

3.18 Comme les élèves jouent un rôle essentiel dans leur propre sécurité, nous sommes d'avis qu'une formation adéquate en matière de sécurité s'impose. Au cours de notre vérification, nous avons noté que le contenu, la quantité et la qualité de la formation offerte aux élèves varient beaucoup dans la province. En particulier, nous avons constaté que, contrairement au règlement, des exercices d'évacuation d'urgence ne sont pas organisés deux fois par année.

3.19 Nous formulons un certain nombre de recommandations au sujet des autres moyens de transport. Notre intention n'est pas de commenter la pertinence de la prestation d'un tel service, mais d'inciter le ministère, dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques, à examiner les autres moyens de transport utilisés pour s'assurer qu'ils répondent aux normes de sécurité applicables.

Planification des itinéraires

3.20 Notre premier critère est le suivant :

Le ministère devrait dûment tenir compte de la sécurité du transport scolaire dans l'évaluation des besoins en matière de transport et de la planification des itinéraires.

3.21 Le ministère aborde l'importance de la planification des itinéraires dans son propre guide pratique *Planification des itinéraires d'autobus scolaires* en déclarant que la planification des itinéraires est une activité qui « exige une attention soignée et beaucoup de temps. Elle suppose aussi un engagement total pour amorcer et mener à bien ce processus ».

3.22 La planification des itinéraires demande l'établissement d'itinéraires et d'arrêts d'autobus et la création d'horaires. Pour ce faire, il est nécessaire d'évaluer quels seront les besoins en matière de transport pour l'année. Il faut donc connaître le nombre et l'âge des enfants à transporter afin d'attribuer correctement le nombre et le genre de véhicules nécessaires au transport. Il est important pour le ministère de savoir combien d'élèves voyagent à bord des autobus pour éviter de les surcharger.

3.23 Bien que nous ayons constaté avec plaisir que la majorité du personnel interviewé manifeste une préoccupation et un intérêt réels à l'égard de la sécurité des élèves en ce qui concerne la planification des itinéraires, certains employés nous ont dit ne pas avoir souvent le temps de mettre les efforts nécessaires pour mener la tâche à bien. Des gestionnaires de transport nous ont souvent déclaré qu'ils n'avaient tout simplement pas de ressources ni de temps à consacrer à la planification des itinéraires. Un gestionnaire du transport a affirmé qu'il aurait besoin d'un commis à temps plein pour maintenir le système. Un autre a souligné que des réductions récentes dans le personnel de bureau aura des répercussions néfastes sur la capacité de tenir à jour la base de données sur les élèves. Ces personnes estiment que ce sont là des facteurs qui contribuent de façon importante aux problèmes que nous notons dans les paragraphes qui suivent. Au cours de notre évaluation, nous avons d'ailleurs remarqué que le personnel est chargé de nombreuses tâches. Leurs responsabilités consistent, entre autres, à gérer entre 100 et 150 conducteurs d'autobus et leurs véhicules, à surveiller l'état des routes et à répondre aux demandes de renseignements des parents et du public.

3.24 Sans avoir étudié la mesure du volume de travail, nous avons tout de même des préoccupations relatives aux problèmes de dotation soulevés par les gestionnaires de transport.

Recommandation

3.25 Nous avons recommandé que le ministère examine le volume de travail des gestionnaires de transport pour s'assurer que des ressources adéquates leur sont fournies afin qu'ils soient en mesure de s'acquitter de leurs différentes responsabilités.

Réponse du ministère

3.26 *Le 1er juillet 2001, une nouvelle structure de gouverne a été instaurée, et les districts scolaires ne partagent plus les mêmes unités administratives. Nous croyons que l'augmentation du nombre d'unités administratives, qui passe de 8 à 14, ainsi que les postes permanents additionnels contribueront à régler les problèmes qui pourraient exister.*

Nous examinerons la charge de travail des districts à l'automne 2002, ce qui donnera le temps aux districts de s'habituer à la nouvelle structure organisationnelle. [Traduction.]

Le niveau de service à assurer n'est pas officialisé

3.27 Nous avons déterminé que le ministère n'a pas officialisé le niveau de service à assurer aux élèves et que le niveau de service fourni varie grandement d'une région à l'autre. Bien que le règlement établisse des lignes directrices concernant la distance minimale, peu de conseils guident les autres éléments du niveau de service. Nos entrevues nous ont permis de constater que le personnel des districts a des perceptions qui varient beaucoup quant à ce qui est considéré comme acceptable pour le temps d'attente, la durée des déplacements, la première heure de ramassage et la dernière heure de dépôt et le nombre d'élèves par autobus. Le ministère offre peu de conseils en la matière, se limitant à indiquer qu'il évalue de tels services sur une base individuelle.

3.28 Selon le personnel du ministère, une directive officieuse limite le nombre d'élèves que peuvent transporter les autobus au nombre maximum d'élèves recommandé par le fabricant. Pour les autobus scolaires ordinaires, le nombre varie entre 72 et 84 élèves (maximum de trois par siège), selon la longueur de l'autobus. Les responsables du ministère admettent toutefois que ce maximum ne tient pas compte de l'âge ni de la taille des enfants.

3.29 En partie, la limite placée sur le nombre d'élèves par siège vise à assurer l'efficacité de la compartementalisation, qui désigne le fait que l'espace entre les sièges et la hauteur des dossiers est conçu de façon à éviter que les occupants soient projetés s'il y a collision. Les normes fédérales actuelles prévoient des sièges à haut dossier fabriqués de matériaux souples à absorption d'énergie pour garder les occupants à leur place en cas d'accident. Cette conception offre un niveau élevé de protection des occupants. La recherche montre que la compartementalisation (c'est-à-dire le « compartiment » qui est créé entre deux sièges à dossier élevé coussiné) assure dans la plupart des cas une protection suffisante aux élèves à bord d'un autobus scolaire. Cependant, cette hypothèse repose en partie sur la supposition que les enfants sont assis correctement dans ce compartiment.

3.30 À la lumière de ce qui précède, le ministère nous a informés que le nombre maximum de trois élèves par siège recommandé par le fabricant ne convient qu'aux enfants plus jeunes, de la maternelle à la 6^{e} année. Pour les élèves de la 7^{e} à la 12^{e} année, deux personnes par siège convient mieux. Malgré tout, le ministère n'a pas de directive officielle concernant le nombre maximum d'enfants par groupe d'âge par siège. Au cours de l'un des parcours en autobus auxquels notre personnel a participé, le vérificateur a constaté que, dans les cas où trois enfants de niveau intermédiaire partageaient un siège, un des passagers était littéralement suspendu dans l'allée.

Recommandation

3.31 Nous avons recommandé que le ministère officialise le niveau de service qu'il compte offrir aux élèves. Les normes devraient comprendre le nombre d'élèves par siège (selon l'âge) par autobus, le temps d'attente acceptable, la durée acceptable du parcours en autobus, la première heure de ramassage et la dernière heure de dépôt.

Réponse du ministère

3.32 *À l'hiver 2000, le ministère a entrepris une enquête provinciale sur les niveaux de service en matière de transport. L'un des objectifs du projet est de déterminer la mesure dans laquelle les normes portant sur les niveaux de service peuvent être élargies au-delà de la norme actuelle en ce qui concerne la distance minimale. Ce projet devrait être achevé à l'automne 2002.* [Traduction.]

Manque de formation concernant la planification des itinéraires

3.33 Nous avons constaté avec satisfaction que le ministère a élaboré ce que nous considérons comme deux excellents documents visant à aider le personnel dans la planification des itinéraires. À notre avis, *Planification des itinéraires d'autobus scolaires* et *Les arrêts d'autobus scolaire* sont des outils utiles pour le personnel. Les guides fournissent des renseignements très détaillés sur la planification, l'application et l'évaluation des itinéraires. Très peu des gestionnaires de transport interviewés se servaient des guides de manière régulière. De plus, la plupart nous ont déclaré n'avoir reçu aucune formation en bonne et due forme sur la planification des itinéraires et que, en fin de compte, ils apprenaient sur le tas.

Recommandation

3.34 Nous avons recommandé que le ministère établisse un programme de formation en bonne et due forme pour aider les gestionnaires de transport dans leurs responsabilités à l'égard de la planification des itinéraires.

Réponse du ministère

3.35 *La formation du personnel est maintenant la responsabilité des conseils d'éducation de district. Le ministère discutera avec les districts de la nécessité d'offrir des possibilités de formation et des cours disponibles.* [Traduction.]

Manque d'évaluation des itinéraires et des arrêts d'autobus

3.36 À notre avis, une planification des itinéraires réussie exige en partie une surveillance et une évaluation régulières et uniformes. Comme le suggère le propre guide de planification des itinéraires du ministère, il est potentiellement dangereux de supposer que, une fois les arrêts et les itinéraires des autobus scolaires établis, ceux-ci seront toujours sûrs. Souvent, la circulation routière évolue, le nombre et le genre d'élèves sur un trajet changent et de nouveaux lotissements sont créés, facteurs qui pourraient tous influer sur la sécurité des itinéraires actuels. Un conducteur d'autobus a parlé de sa propre expérience « d'hypnose de l'itinéraire », faisant que l'on en vient à être moins apte à remarquer les questions de sécurité quand on conduit le même parcours depuis longtemps. Dans nos entrevues avec le personnel des districts sur la question, nous avons clairement eu l'impression que les itinéraires et les

arrêts étaient à peu près les mêmes depuis un certain nombre d'années. Le ministère nous a informés qu'il se fie aux conducteurs d'autobus pour lui faire part de tout problème. Même si nous reconnaissons qu'il est bon de se fier aux conducteurs d'autobus pour savoir où sont les arrêts les plus sécuritaires, nous nous attendrions à ce que le ministère examine périodiquement les itinéraires et les arrêts pour en assurer la sécurité.

Recommandation

3.37 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que les itinéraires et les arrêts d'autobus sont régulièrement réévalués.

Réponse du ministère

3.38 *Chaque année, avant la rentrée scolaire, les districts examinent les itinéraires des autobus scolaires et l'emplacement des arrêts d'autobus afin d'accommoder les nouveaux élèves de la maternelle qui entrent dans le système et d'évaluer les répercussions sur les itinéraires des élèves qui ont obtenu leur diplôme l'année scolaire précédente. Le ministère discutera avec les districts à tour de rôle de la faisabilité et de l'avantage d'élargir cet examen.* [Traduction.]

Manque de données fiables et actuelles sur les élèves

3.39 Pour éviter des autobus trop bondés, il est important de déterminer à l'avance le nombre d'élèves qui voyagent sur chaque autobus. Au début de notre vérification, nous nous attendions à pouvoir facilement obtenir des données fiables et actuelles sur les élèves et les horaires des autobus. Par exemple, nous voulions savoir quels élèves sont sur quels autobus à quelles heures. Ces données ne sont pas toujours faciles à obtenir.

3.40 Dans certaines régions, les conducteurs d'autobus nous ont dit qu'on leur demande de mettre les données sur les élèves à jour pendant qu'ils conduisent leur autobus ou aux arrêts. Ils sont censés consigner le nombre d'élèves (et les noms dans certains cas) à chaque arrêt. Les conducteurs d'autobus que nous avons interviewés nous ont fait part à cet égard de leurs préoccupations relatives à la sécurité. Nous sommes d'accord pour dire que cette façon de procéder peut détourner l'attention du conducteur de la route ou lui faire passer trop de temps à un arrêt en particulier. À notre avis, cette méthode de collecte des données pourrait donner lieu à des situations dangereuses. L'un des conducteurs que nous avons interviewés trouvait cette méthode de collecte des données tellement éprouvante qu'il emmenait sa femme avec lui pour qu'elle recueille les données.

Recommandation

3.41 Nous avons recommandé que le ministère revoie ses méthodes actuelles de collecte des données sur les élèves pour s'assurer que la méthode de mise à jour des données la plus sûre possible soit suivie.

Réponse du ministère

3.42 *Le ministère décourage les districts scolaires de faire appel aux conducteurs pour recueillir des données sur les itinéraires et les élèves durant la conduite de leur autobus. Il sera rappelé aux districts qu'une telle pratique n'est pas appropriée.* [Traduction.]

Application incohérente de la règle des 2,4 km

3.43 Les paragraphes 3(1) et 3(2) du *Règlement sur le transport et le logement des élèves* se lisent comme suit :

> *Le directeur général d'un district scolaire peut assurer le transport de tous les élèves demeurant à deux kilomètres et quatre dixièmes au moins de l'école qu'ils fréquentent.*
>
> *Le Ministre peut, pour toute raison qu'il juge suffisante et après consultation avec le directeur général du district scolaire, autoriser le transport des élèves sur une distance inférieure à celle visée au paragraphe (1).*

3.44 Durant notre vérification, nous avons déterminé qu'aucune des régions que nous avons visitées n'applique la règle de 2,4 km de manière cohérente. Dans les faits, les gestionnaires de transport (parfois, mais rarement, en consultation avec les directeurs généraux ou la Direction du transport scolaire ou les deux) décident de la pertinence du transport à offrir. En réalité, cela signifie que, dans certaines régions de la province, le transport de plusieurs enfants qui habitent à moins de 2,4 km est assuré, alors qu'il ne l'est pas ailleurs. La distance minimale pour le transport varie dans la province. Certains districts nous ont dit qu'ils transportent des élèves qui habitent aussi près qu'à 0,5 km de l'école, tandis que d'autres transportent des élèves qui habitent à une distance variant de 1,5 à 2,4 km de l'école. Un gestionnaire de transport a essayé d'appliquer la règle des 2,4 km aux nouveaux élèves et tenu un dossier pour consigner les raisons pour lesquelles le service était fourni à des élèves qui habitaient à moins de 2,4 km de l'école. Par contre, le ministère n'a pas pu nous fournir une seule autorisation écrite du ministre. Il est facile de comprendre, comme nous l'a dit le personnel, qu'il est malaisé de cesser de fournir le service à des élèves qui en bénéficiaient auparavant.

3.45 Bien que notre rôle ne soit pas de commenter le niveau de service que le ministère devrait assurer ou non, il nous incombe de faire rapport sur le respect du règlement. Une récente enquête du ministère auprès de tous les districts montre qu'il assure actuellement dans la province le transport de plus de 12 500 élèves qui habitent à moins de 2,4 km de l'école. Nous avons déterminé que les divers districts fondent leur décision concernant le transport de ces élèves sur aucun critère cohérent. Ils ne prennent pas en considération la possibilité que ces élèves supplémentaires puissent surcharger les autobus.

Recommandation

3.46 Nous avons recommandé que la distance minimale de 2,4 km en rapport avec le transport des élèves soit appliquée de manière uniforme dans toute la province. Pour toutes les exceptions à cette règle des 2,4 km, nous avons recommandé que le ministère s'assure d'avoir en dossier une autorisation du ministre en bonne et due forme (selon le paragraphe 3(2) du règlement). Si cette façon de procéder n'est pas réaliste, nous avons recommandé que le ministère modifie le règlement en conséquence.

Réponse du ministère

3.47 *Le règlement sur le transport des élèves a été modifié à compter du 1er juillet 2001. Les directeurs généraux sont maintenant tenus d'assurer le transport des élèves qui habitent à plus de 2,4 km de l'école. L'approbation du ministère n'est plus nécessaire pour assurer le transport d'élèves qui habitent dans un rayon de 2,4 km de l'école. Les directeurs généraux peuvent assurer le transport d'élèves qui habitent dans un rayon plus court sur approbation du conseil d'éducation de district.* [Traduction.]

Absence d'une directive officielle sur les élèves debout

3.48 Étant donné l'importance de la compartementalisation dont il est question précédemment, nous croyons fermement que le ministère de l'Éducation devrait élaborer une directive officielle interdisant les élèves debout. Bien que le ministère nous dise que, dans la pratique, il est interdit d'avoir des élèves debout, nous avons observé des variations dans les normes d'un endroit à l'autre de la province.

3.49 Dans un questionnaire que le ministère a remis à divers districts l'année dernière, l'ensemble des gestionnaires de transport a signalé au ministère qu'aucun élève n'était debout sur aucun autobus. Nous avons donc été passablement étonnés, au cours de la majorité de nos visites en région, d'entendre les gestionnaires de transport et les conducteurs d'autobus nous dire qu'il y a régulièrement des élèves debout, surtout durant les premières semaines de l'année, lorsque les parcours sont encore en phase d'ajustement. Un gestionnaire de transport nous a déclaré que, à sa connaissance, la directive ministérielle permet un élève debout par rangée de sièges. Sur un autobus de 72 passagers, il y pourrait donc y avoir 12 élèves debout.

3.50 Un conducteur d'autobus nous a dit qu'il lui est arrivé de conduire avec des élèves pleins l'allée et même jusqu'à la porte d'en avant à une occasion. Les conducteurs ont déclaré qu'ils ne savent pas vraiment ce qu'ils sont censés faire lorsque l'autobus est trop bondé. D'après nos entrevues, certains conducteurs se sont fait dire de ne jamais laisser d'élèves à l'arrêt d'autobus, même si ces élèves seront debout, tandis que d'autres se sont fait dire de ne jamais conduire si des élèves sont debout. Les gestionnaires de transport ont exprimé leur malaise devant l'absence d'une directive officielle sur la question.

Recommandation

3.51 Nous avons recommandé que le ministère élabore et applique une directive interdisant les « élèves debout ». Cette directive devrait être consignée, communiquée, surveillée, exécutée et appliquée de façon uniforme dans toute la province.

Réponse du ministère

3.52 *Cette exigence est prévue dans le nouveau règlement et fera l'objet d'une surveillance.* [Traduction.]

Manque de communication avec les parties concernées au sujet des ceintures de sécurité

3.53 Au cours de notre vérification, la question des ceintures de sécurité sur les autobus a été soulevée à maintes reprises. Au cours des derniers mois, nous avons remarqué de nombreux articles et éditoriaux dans les journaux sur la question. Avant d'amorcer notre vérification, nous n'étions pas au courant des nombreuses préoccupations relatives aux ceintures de sécurité. Nous avons eu le plaisir d'apprendre grâce à notre recherche que de nombreux spécialistes, dont certains travaillent à Transports Canada, étudient la question de manière approfondie.

3.54 Selon le plus récent rapport publié par Transports Canada, le port de la ceinture dans les genres d'accidents dans lesquels les autobus scolaires sont le plus susceptibles d'être impliqués ferait plus de mal que de bien. Transports Canada tient la « compartementalisation » comme un excellent moyen d'assurer la sécurité de nos enfants. Bien que de telles constatations nous rassurent, nous sommes déçus de noter que cette information n'a pas été communiquée aux élèves, aux parents et au grand public.

3.55 Nous avons tenu de nombreuses discussions sur le sujet avec des responsables du ministère. Nous sommes convaincus que le ministère fonde sa décision de ne pas exiger des ceintures de sécurité sur l'aspect sécurité et non sur l'aspect financier. Nous incitons le ministère à éduquer toutes les parties concernées au sujet des ceintures de sécurité à chaque occasion qui se présente. Nous suggérons au ministère d'envoyer aux parents des renseignements pour leur communiquer les statistiques sur les recherches au sujet des ceintures de sécurité, leur expliquer que la plupart des accidents ne se produisent pas à bord mais autour des autobus et les renseigner sur la conception actuelle des autobus et les avantages de cette conception.

Recommandation

3.56 Le ministère devrait fournir des renseignements aux élèves et aux parents sur la question du port de la ceinture de sécurité.

Réponse du ministère

3.57 *Le ministère et les districts scolaires fourniront des renseignements au sujet des ceintures de sécurité et de toute autre question de sécurité à toute partie qui le demande.* [Traduction.]

Conclusion

3.58 Il est partiellement satisfait au critère. Bien que le ministère ait réussi à renforcé la planification des itinéraires en mettant au point des guides et qu'il ait tenté de mettre en œuvre de meilleurs systèmes de bases de données, nous croyons que des améliorations supplémentaires sont encore possibles dans le domaine. Le ministère n'a pas établi un niveau de service officiel, de sorte que le niveau de service fourni varie grandement d'un endroit à l'autre de la province. Le ministère n'a pas de directive officielle interdisant les élèves debout, et les élèves sont effectivement debout dans les autobus de certaines régions de la province. Comme les données sur les élèves ne sont pas toujours exactes ni à jour, certains districts ont de la difficulté à planifier les itinéraires et les arrêts ainsi que le nombre d'autobus nécessaire.

Critères d'embauche des conducteurs

3.59 Notre deuxième critère est le suivant :

Le ministère de l'Éducation devrait s'assurer que les conducteurs des véhicules transportant des élèves satisfont à des critères d'emploi appropriés.

3.60 État donné le rôle essentiel que jouent les conducteurs de véhicules scolaires dans la sécurité des élèves, nous trouvons important que le ministère s'assure que ces conducteurs satisfont à des critères d'emploi appropriés.

3.61 Nous nous sommes rendus dans six unités administratives de la province pour examiner les critères d'embauche des conducteurs. À cette occasion, nous avons interviewé des gestionnaires de transport, des gestionnaires adjoints de transport, des membres du personnel de bureau et de la paye et des conducteurs. Nous avons examiné 94 dossiers d'emploi de conducteurs.

3.62 À des fins de vérification, nous avons inclus les caractéristiques qui suivent dans notre définition de « critères d'embauche appropriés » :

- **Permis de conduire valide**
- **En bonne forme physique**
- **D'un âge approprié (de 21 à 65 ans)**
- **Dossier de conduite satisfaisant**
- **Personne de nature sobre, industrieuse, bien mise et en bonne santé**
- **Capable de faire preuve de jugement et d'assurer le contrôle des élèves**
- **Capable d'effectuer des vérifications et des réparations mineures sur un véhicule**
- **Une vérification du casier judiciaire dont le résultat est satisfaisant**

3.63 À part le dernier point, tous les critères mentionnés sont tirés du *Règlement sur le transport et le logement des élèves*. La nécessité d'obtenir un résultat satisfaisant à une vérification du casier judiciaire est pratique courante au ministère, mais ce point n'est pas exigé dans le règlement actuel.

Manque de surveillance des critères d'embauche

Critères relatifs au permis de conduire

3.64 Au Nouveau-Brunswick, une personne qui veut conduire un autobus (un véhicule de plus de 24 passagers) obtient habituellement un permis de conduire de classe 2 avec un endossement B. Le *Règlement sur le transport et le logement des élèves* précise que le permis doit être renouvelé selon ce que détermine le directeur général. Même si le règlement ne l'exige pas, le ministère, en collaboration avec le ministère de la Sécurité publique, demande que les permis de conduire de classe 2 soient renouvelés aux deux ans.

3.65 Au cours de notre vérification des divers districts, nous avons été déçus de constater que certains ne surveillent pas la validité des permis de manière cohérente. Dans trois districts, nous avons trouvé un permis de conduire valide dans chaque dossier d'employé. Dans l'un de ces trois, cependant, le gestionnaire de transport nous a admis ne pas vérifier la validité des permis, les conservant en dossier à titre de référence facile. Dans les trois autres districts, nous avons constaté que 22 % des dossiers des conducteurs ne contenaient pas de copie d'un permis valide. De plus, le ministère n'avait aucun dossier des permis ni aucun système lui permettant de vérifier la validité des permis des conducteurs. Les responsables du ministère nous ont dit être persuadés que leurs conducteurs sont titulaires d'un permis valide. Mais, en l'absence de surveillance, il pourrait arriver qu'une personne conduise un autobus scolaire sans détenir un permis valide.

3.66 Nous avons demandé à différents membres du personnel des districts s'ils ont en place un mécanisme pour « signaler » sur une base mensuelle les permis qui approchent de leur date de renouvellement.La majorité nous ont informés qu'aucun mécanisme de la sorte n'est en place, alors qu'ils estiment avoir la capacité de le faire. Nous avons incité le ministère à s'assurer que les districts signalent les renouvellements à venir sur une base mensuelle.

3.67 Avant 2000, le ministère de l'Éducation avait, avec la Division des véhicules à moteur, une entente officieuse selon laquelle il était informé en temps opportun de tout conducteur qui perdait son permis. Dans nos discussions avec des gestionnaires de transport, ceux-ci nous ont dit ne pas savoir quelle était la situation à cet égard avec le nouveau ministère de la Sécurité publique. Ils se demandaient si le système fonctionne toujours.

Recommandation

3.68 Nous avons recommandé que le ministère officialise l'entente avec le nouveau ministère de la Sécurité publique pour assurer l'établissement de voies de communication visant à informer le ministère de l'Éducation des pertes de permis.

Réponse du ministère

3.69 *Le ministère entamera des discussions avec le ministère de la Sécurité publique.* [Traduction.]

Aptitude physique et âge

3.70 Le *Règlement sur le transport et le logement des élèves* précise que les personnes employées comme conducteurs de véhicules scolaires doivent présenter une preuve de leur aptitude physique au moment de leur embauche et à chaque renouvellement de leur permis de conduire. Nous avons constaté avec satisfaction que des mécanismes sont en place pour faire en sorte qu'un conducteur ne peut renouveler son permis à la Division des véhicules à moteur sans d'abord présenter une preuve de son aptitude physique à l'examinateur. Le ministère se fie à un tel contrôle pour s'assurer que ses conducteurs sont en bonne forme physique. Comme nous le mentionnons précédemment, toutefois, si le ministère ne surveille

pas la validité des permis, il ne s'assure pas non plus de l'aptitude physique des conducteurs.

3.71 Le *Règlement sur le transport et le logement des élèves* stipule que les conducteurs de véhicules scolaires doivent être âgés de 21 ans au moins et de 65 ans au plus. Là encore, le ministère se fie à la Division des véhicules à moteur pour ne pas renouveler le permis des conducteurs qui n'ont pas l'âge voulu. Et, encore une fois, sans une surveillance cohérente de la validité des permis de conduire, le ministère ne peut s'assurer que les conducteurs sont dans le groupe d'âge prescrit.

Recommandation

3.72 Nous avons recommandé que le ministère établisse un mécanisme pour surveiller la validité continue des permis des conducteurs.

Réponse du ministère

3.73 *Le ministère entamera des discussions avec le ministère de la Sécurité publique.* [Traduction.]

Le dossier de conduite n'est pas toujours obtenu

3.74 Le dossier de conduite est un bilan des antécédents de conduite d'une personne. Il contient toute infraction aux lois relatives aux véhicules à moteur du Nouveau-Brunswick ainsi que les infractions envoyées par d'autres gouvernements participants du Canada ou des États-Unis. Le *Règlement sur le transport et le logement des élèves* précise que les directeurs généraux doivent obtenir le dossier de conduite d'une personne avant son embauche. En conséquence, le ministère a l'habitude d'obtenir ce dossier depuis 1997 environ. Parmi les dossiers des conducteurs que nous avons examinés durant notre vérification, 62 % ne contenait pas de dossier de conduite. Bien que certains de ces conducteurs aient été embauchés avant 1997, ce n'est pas le cas pour d'autres.

3.75 Alors que la pratique actuelle est d'obtenir le dossier de conduite au moment de l'embauche, un gestionnaire de transport que nous avons interviewé l'exige chaque année. À notre avis, voilà une excellente manière de s'assurer que les conducteurs d'autobus continuent à faire preuve d'une conduite acceptable. Le ministère songe à adopter une telle pratique, et nous l'encourageons à le faire.

Recommandation

3.76 Nous avons recommandé que le ministère obtienne les dossiers de conduite, comme l'exige le règlement. Le ministère devrait aussi examiner les avantages d'obtenir les dossiers de conduite sur une base régulière.

Réponse du ministère

3.77 *En vertu du règlement sur le transport des élèves, dont les modifications sont entrées en vigueur le 1er juillet 2001, les conducteurs doivent soumettre leur dossier de conduite au district non seulement pour répondre aux critères d'embauche, mais aussi au renouvellement de leur permis aux deux ans. En consultation avec les districts scolaires, le ministère élaborera un mécanisme de surveillance pour assurer la conformité.* [Traduction.]

Absence d'une définition de dossier de conduite acceptable

3.78 Étant donné que le dossier de conduite est exigé, nous pensions que le ministère avait établi une définition officielle de ce qui constitue un dossier de conduite acceptable. Nous avons constaté que ce n'est pas le cas. Ce qui est considéré comme « acceptable » ou « inacceptable » est laissé à la discrétion de chaque gestionnaire de transport. Dans nos entrevues avec différents gestionnaires, nous avons relevé plusieurs variations dans la définition de ce qui est acceptable. Pour certains, il est acceptable d'avoir à son dossier de nombreuses infractions aux lois relatives aux véhicules à moteur, alors que pour d'autres, cela ne l'est pas. La plupart des gestionnaires tentent de tenir compte du moment et de la fréquence de ces incidents. Bien que la situation varie d'une région à l'autre, nous avons noté de multiples cas d'accidents et d'infractions pour vitesse excessive dans notre examen des dossiers des conducteurs. C'est la raison pour laquelle nous sommes d'avis qu'il est important pour le ministère d'élaborer des normes sur ce qui constitue un dossier de conduite acceptable et d'appliquer ces normes en conséquence.

Recommandation

3.79 Nous avons recommandé que le ministère élabore des normes pour définir ce qu'est un dossier de conduite acceptable et qu'il applique cette définition de manière uniforme à l'échelle de la province.

Réponse du ministère

3.80 *Le ministère collaborera avec les districts scolaires pour élaborer une série de lignes directrices.* [Traduction.]

Manque de précision des attentes

3.81 Sous le titre « Critères d'embauche », le *Règlement sur le transport et le logement des élèves* décrit les conducteurs comme devant être des personnes « de nature sobre, industrieuses, bien mises et en bonne santé ». Le règlement mentionne également parmi les critères d'embauche la capacité de « faire preuve de jugement dans l'utilisation d'un véhicule scolaire ou dans le contrôle des élèves ». Nous nous attendions donc à ce que le ministère ait officialisé les attentes à cet égard. Cependant, la plupart des gestionnaires de transport scolaire des districts nous ont informés s'en remettre à leur bon jugement pour déterminer si une personne possède ou non ces caractéristiques. Nous ne contestons pas la valeur d'un tel jugement, mais nous estimons qu'il serait utile que le ministère fournisse aux districts des conseils concernant les activités ou le comportement qui peuvent porter un employeur à considérer qu'un employé éventuel est « de nature sobre » par exemple. Nous n'avons trouvé que peu de documentation sur la question dans les dossiers des employés. En exigeant une telle documentation, on s'assurerait que ces critères ont été à tout le moins pris en considération dans le processus d'embauche.

Recommandations

3.82 Nous avons recommandé que le ministère établisse des lignes directrices officielles quant à ce que signifie des personnes « de nature sobre, industrieuses, bien mises et en bonne santé » comme il est décrit dans le règlement afin que ces lignes directrices puissent être appliquées uniformément dans toute la province. Nous avons

recommandé que des exemples de l'observation d'un tel critère soient documentés dans les dossiers des employés.

3.83 Nous avons recommandé que le ministère établisse des lignes directrices officielles quant à ce que signifie la capacité de « faire preuve de jugement dans l'utilisation d'un véhicule scolaire ou dans le contrôle des élèves » comme il est décrit dans le règlement afin que ces lignes directrices puissent être appliquées uniformément dans toute la province. Nous avons recommandé que des exemples de l'observation d'un tel critère soient clairement documentés dans les dossiers des employés.

Réponse du ministère

3.84 *Le ministère préfère laisser les districts déterminer des normes ou des lignes directrices concernant l'aptitude physique et le comportement.* [Traduction.]

Manque d'uniformité dans l'obtention d'une vérification du casier judiciaire

3.85 Comme nous le mentionnons précédemment, le règlement n'exige pas des employés qu'ils consentent à une vérification du casier judiciaire ou qu'ils en produisent une avant leur embauche ou en cours d'emploi. On nous a dit, toutefois, que le ministère a l'habitude de le faire. Le manuel du conducteur en fait mention, tout comme le formulaire d'admission au cours de formation des conducteurs. Notre examen des dossiers de conducteurs nous a toutefois révélé que la pratique varie grandement d'un endroit à l'autre de la province. Certains districts nous ont informés qu'ils obtiennent une vérification du casier judiciaire depuis 1996, d'autres depuis 1998. Parmi les dossiers que nous avons examinés, seulement 23 % contenaient une preuve de vérification de casier judiciaire. Le ministère nous a expliqué que, dans la majorité des cas, c'est parce que les conducteurs ont été embauchés avant que soit instaurée la pratique d'obtenir une vérification du casier judiciaire, mais nous avons remarqué des cas où les conducteurs ont été embauchés à une date plus récente, mais sans vérification de casier judiciaire en dossier. Les vérifications de casier judiciaire, lorsqu'elles sont faites, n'ont lieu à l'heure actuelle qu'avant l'embauche. Aucun district n'obtient une vérification du casier judiciaire sur une base périodique.

Recommandation

3.86 Nous avons recommandé que le ministère officialise la directive concernant l'obtention d'une vérification de casier judiciaire pour les conducteurs d'autobus. Le ministère devrait s'assurer que la directive est appliquée à l'échelle de la province.

Réponse du ministère

3.87 *Le règlement sur le transport des élèves, dont les modifications sont entrées en vigueur le 1er juillet 2001, exige que tous les conducteurs potentiels consentent à une vérification de casier judiciaire. Un mécanisme de surveillance de la conformité sera mis en place.* [Traduction.]

Absence de normes concernant la vérification de casier judiciaire

3.88 Comme dans le cas des dossiers de conduite, le ministère n'a pas défini de façon officielle ce qu'est un casier judiciaire « acceptable ». Les gestionnaires de transport décident chacun pour soi de l'acceptabilité des casiers judiciaires, et les seuils d'acceptabilité varient dans la province. Tous les gestionnaires de transport que nous avons interviewés nous ont informés qu'ils n'embaucheraient jamais une personne ayant des antécédents d'actes criminels violents ou d'actes criminels contre des enfants, mais ils n'étaient pas certains de ce qu'ils feraient si le casier contenait des infractions reliées à la marijuana ou à d'autres drogues. Dans notre examen de la vérification de casier judiciaire des conducteurs, nous avons trouvé un cas de condamnation pour possession de marijuana. Les gestionnaires de transport nous ont informés qu'ils prennent en considération le délai écoulé depuis l'infraction. Ainsi, une infraction en matière de drogue qui s'est produite il y a 15 ans serait, de prime abord, moins pertinente qu'une infraction ayant eu lieu l'année précédente. À notre avis, il serait prudent que le ministère officialise les normes en matière de vérification de casier judiciaire.

Recommandation

3.89 Nous avons recommandé que le ministère définisse de façon officielle ce qu'est un casier judiciaire « acceptable » et qu'il s'assure que la définition est appliquée uniformément à l'échelle de la province.

Réponse du ministère

3.90 *En consultation avec les districts scolaires, le ministère élaborera des lignes directrices qui établissent ce qu'est un dossier criminel « acceptable ».* [Traduction.]

Absence d'un processus d'embauche normalisé

3.91 La Direction du transport scolaire nous a informés du processus d'embauche normalisé qui suit pour l'embauche des conducteurs d'autobus. Une annonce est placée dans les journaux, et les personnes intéressées posent leur candidature. Pour ce faire, elles remplissent un formulaire de demande (qui n'est pas réservé exclusivement aux conducteurs d'autobus, mais qui s'applique à l'embauche du personnel de soutien en général) auquel elles joignent un curriculum vitae, et elles déposent le tout au bureau local du transport. Le gestionnaire de transport examine les demandes et retient pour une entrevue les personnes les mieux qualifiées. Il est demandé aux candidats qui réussissent l'entrevue de présenter une vérification de casier judiciaire, leur dossier de conduite et un certificat médical. S'il y a lieu, les personnes retenues sont ensuite admises à un cours provincial de formation des conducteurs de cinq jours. La réussite du cours rend la personne admissible à l'examen écrit pour l'obtention d'un permis d'apprenti. À cette étape, la personne ne peut toujours pas conduire un autobus avec des enfants à bord. Elle doit d'abord acquérir de l'expérience dans la conduite de l'autobus, puis obtenir son permis régulier, après quoi elle est placée sur la liste de disponibilité du ministère et appelée au besoin. La plupart des conducteurs suppléants sont d'ailleurs appelés assez régulièrement. Lorsqu'un poste à temps plein s'ouvre, les conducteurs suppléants peuvent poser leur candidature.

3.92 Notre vérification des différents districts nous a révélé que le processus d'embauche varie d'un district à l'autre. Tandis que certains gestionnaires de transport tiennent des entrevues officielles, d'autres ne le font pas. En fait, 90 % des dossiers de conducteur que nous avons examinés ne contenaient aucune preuve de la tenue d'une entrevue.

3.93 Le ministère n'a pas de formulaire de demande d'emploi normalisé réservé aux conducteurs d'autobus. Certains districts utilisent le même formulaire de demande d'emploi pour l'ensemble du personnel de soutien (conducteurs d'autobus, personnel de bureau, personnel d'entretien), tandis que d'autres ont élaboré un formulaire expressément pour les conducteurs d'autobus. Une des unités administratives que nous avons visitées nous a montré un formulaire de demande très détaillé qu'elle remet aux conducteurs d'autobus potentiels. Nous avons noté avec une satisfaction particulière que ce formulaire prévoit un espace où l'employé potentiel peut consigner toute expérience de travail auprès de groupes importants d'enfants et fournir des références assorties de numéros de téléphone. Une section est également prévue pour permettre à l'employé du ministère d'apposer sa signature afin d'indiquer qu'il a contrôlé les références, s'il y a lieu, et consigner tout commentaire concernant ce contrôle. Nous avons par contre été déçus de constater, dans ces mêmes districts, que les formulaires semblent très peu utilisés. Dans plusieurs cas, le formulaire de demandes d'emploi ne figurait pas au dossier de l'employé. S'il s'y trouvait, il était souvent incomplet.

3.94 Dans cinq des six unités administratives que nous avons visitées, nous n'avons trouvé pratiquement aucun dossier de conducteur montrant qu'il y avait eu contrôle des références de quelque manière que ce soit. Alors que certains curriculum vitae mentionnent des références, rien n'indique que le ministère a effectivement communiqué avec les personnes citées en référence et quels ont été les résultats d'une telle communication.

Recommandation

3.95 Nous avons recommandé que le ministère officialise les exigences en matière de contrôle des références pour tous les conducteurs de véhicules scolaires potentiels. Nous avons recommandé que le ministère consigne aux dossiers des employés les résultats des entrevues et des contrôles des références.

Réponse du ministère

3.96 *En consultation avec les districts scolaires, une méthode de documentation des résultats des entrevues et des contrôles des références sera élaborée.* [Traduction.]

3.97 Plusieurs gestionnaires de transport nous ont informés qu'il arrive que des conducteurs soient admis au cours de formation des conducteurs avant d'avoir satisfait aux critères d'embauche (casier judiciaire acceptable, dossier de conduite, examen médical, réussite de l'entrevue). Ils nous ont dit qu'il arrive parfois qu'un cours de conduite commence dans leur région et qu'ils permettent à la personne de prendre le cours

avant d'avoir satisfait aux critères mentionnés. Ainsi, si un cours est offert à partir du lundi et que le candidat remet son formulaire de demande le vendredi, le délai peut être trop court pour laisser au ministère le temps de rassembler les données d'emploi nécessaires avant le début du cours. Le personnel du ministère nous a déclaré que, dans de telles situations, il lui arrive d'oublier de revenir en arrière et d'obtenir les données relatives aux critères d'embauche.

3.98 Nous avons eu la satisfaction, durant notre vérification, d'apprendre du ministère qu'il a instauré un mécanisme grâce auquel une personne ne peut recevoir un certificat d'achèvement du cours de formation des conducteurs avant d'avoir d'abord satisfait aux critères d'embauche. Nous avons ensuite vérifié ce mécanisme en examinant la documentation concernant trois participants de chacun de trois cours de formation des conducteurs offerts. Parmi ces neuf conducteurs qui ont reçu leur certificat d'achèvement du cours, nous avons constaté qu'il manquait un certificat médical dans deux dossiers et des preuves à l'appui d'une entrevue dans trois dossiers. Toutefois, nous avons observé que tous les incidents concernaient une région en particulier; il se peut que le problème se limite à cette région. La situation souligne par contre la nécessité d'uniformiser l'application de la directive à toutes les régions. En conséquence, nous incitons le ministère à continuer sa pratique de retenir les certificats d'achèvement tant que les critères d'embauche ne sont pas tous respectés et de s'assurer que cette pratique est appliquée de façon uniforme.

Recommandations

3.99 Nous avons recommandé que le ministère s'assure qu'aucune personne n'est embauchée comme conducteur d'autobus avant d'avoir satisfait aux critères d'embauche.

3.100 Nous avons recommandé que le ministère élabore et mette en œuvre un processus d'embauche uniforme des conducteurs d'autobus.

Réponse du ministère

3.101 *Au printemps 2001, un processus a été instauré pour faire en sorte qu'aucun nouveau conducteur ne puisse obtenir un certificat provincial de formation de conducteur d'autobus scolaire à moins que la Direction du transport scolaire ait reçu la documentation montrant que les critères d'embauche (examen médical, dossier de conduite et vérification de casier judiciaire) ont été observés.* [Traduction.]

Manque de surveillance des critères d'embauche des conducteurs sous contrat

3.102 Le ministère a une entente normalisée pour le transport par autobus scolaire visant les autobus de grandeur normale utilisés en vertu de tous les contrats de transport. Il est précisé dans les modalités du contrat que l'entrepreneur doit fournir des conducteurs pleinement compétents. Le contrat précise également que ces conducteurs doivent se conformer aux dispositions de la *Loi sur l'éducation* et de la *Loi sur les véhicules à moteur* qui touchent les autobus scolaires et les conducteurs d'autobus scolaires ainsi qu'aux règlements afférents.

3.103 Les responsables du ministère nous ont dit ne pas surveiller un tel aspect du contrat. Ils ne connaissent pas les critères d'embauche des entreprises d'autobus actuellement sous contrat. Sans nous attendre à ce que le ministère examine les dossiers des employés sous contrat, nous nous voudrions par contre qu'il s'assure du respect par les entrepreneurs des critères d'embauche décrits dans le règlement.

Recommandation

3.104 Nous avons recommandé que le ministère surveille les critères d'embauche des conducteurs d'autobus scolaires sous contrat pour s'assurer que ces critères sont conformes aux lois et aux règlements énoncés.

Réponse du ministère

3.105 *Les conducteurs d'autobus scolaire employés par un entrepreneur doivent satisfaire aux mêmes critères d'embauche que les conducteurs d'autobus scolaire employés par la province. Le ministère, de concert avec l'administration du district scolaire, effectuera un examen des dossiers des employés.* [Traduction.]

Conclusion

3.106 Il n'est pas satisfait au critère. Nous avons déterminé que le ministère n'applique pas des pratiques d'embauche uniformes. Les critères d'embauche varient dans la province, ce qui souligne la nécessité de clarifier ces critères. La documentation versée aux dossiers des employés est médiocre et a grandement besoin d'être améliorée. Nous avons trouvé plusieurs cas où les critères d'embauche prescrits par règlement n'étaient pas validés.

Formation des conducteurs

3.107 Notre troisième critère est le suivant :

Le ministère de l'Éducation devrait s'assurer que les conducteurs des véhicules qui transportent des élèves ont reçu une formation adéquate.

3.108 Le ministère de l'Éducation a mis en œuvre un programme obligatoire de formation des conducteurs. En 2000, le ministère a réalisé un sondage sur le transport scolaire. Parmi les huit provinces qui ont répondu au sondage, seulement deux exigent une formation obligatoire pour les conducteurs de la province. Nous félicitons donc le ministère pour son approche proactive à cet égard.

3.109 Le programme de formation du ministère consiste en quatre jours de formation en classe et d'une demi-journée de formation en premiers soins. Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné le contenu du programme de formation. Les sujets traités sont, entre autres, la réglementation, les registres, les rapports sur les collisions, les inspections pré-départ, les freins pneumatiques et la discipline des élèves.

3.110 En compagnie des 10 candidats potentiels, deux membres de notre personnel ont assisté à une partie du cours de formation offert à Moncton. Tant le moniteur que le contenu du cours nous ont impressionnés. Nous avons toutefois cerné dans la formation des conducteurs des domaines

que, à notre avis, le ministère pourrait améliorer pour s'assurer que cette formation demeure l'une des meilleures au pays.

Non-respect du règlement en ce qui concerne les conducteurs de mini-fourgonnette

3.111 Le ministère emploie actuellement quelque 200 conducteurs de voitures ou de mini-fourgonnettes sous contrat. Étant donné le faible nombre d'élèves dans certaines régions, il arrive que le ministère utilise des voitures et des mini-fourgonnettes au lieu d'autobus pour transporter ces élèves. Une mini-fourgonnette peut être une fourgonnette de 7 passagers ou une fourgonnette plus grande pouvant transporter entre 10 et 24 passagers. Selon le règlement, les conducteurs de « mini-fourgonnette » doivent suivre le cours de formation des conducteurs prescrit. Bien que, pour le ministère, une mini-fourgonnette soit un véhicule de plus de 10 passagers, le règlement ne définit pas ce genre de véhicule ainsi. Le ministère nous a informés qu'il « incite » actuellement les conducteurs de mini-fourgonnette transportant plus de 10 passagers à suivre le cours de formation des conducteurs, mais il ne l'exige pas. Les conducteurs de mini-fourgonnette ne sont pas tenus de suivre une formation en bonne et due forme. Bien que nous soyons conscients que la conduite d'une mini-fourgonnette diffère de la conduite d'un autobus, nous incitons le ministère à suivre son propre règlement. Si le ministère juge que les critères de formation ne conviennent pas aux conducteurs de mini-fourgonnette, il devrait examiner les besoin de formation particuliers des conducteurs de ces mini-fourgonnettes. Par exemple, il serait certainement pertinent de donner aux conducteurs de mini-fourgonnette une formation sur des sujets comme la discipline des élèves et les procédures à suivre en cas d'urgence.

Recommandations

3.112 Nous avons recommandé que le ministère respecte le règlement en s'assurant que tous les conducteurs de mini-fourgonnette ont suivi le programme de formation obligatoire. Si le ministère juge que des aspects de cette formation ne sont pas pertinents, le règlement devrait être modifié en conséquence.

3.113 Nous avons recommandé que le ministère examine les besoins de formation particuliers des conducteurs de mini-fourgonnette.

3.114 Nous avons recommandé que le ministère définisse ce qu'est une « fourgonnette » aux fins de l'application du règlement.

Réponse du ministère

3.115 *Le règlement sur le transport des élèves a été modifié le 1er juillet 2001. Tous les conducteurs de véhicules scolaires de 10 passagers ou plus sont maintenant tenus de suivre le programme de formation obligatoire prescrit par le ministère.* [Traduction.]

La formation au volant fournie aux nouveaux conducteurs n'est pas uniforme

3.116 Une fois que les nouveaux conducteurs d'autobus ont terminé le programme de formation des conducteurs et obtenu leur permis d'apprenti, ils sont affectés à un « mentor » par les districts scolaires individuels. Un mentor est un conducteur d'autobus employé par le ministère et que le personnel juge suffisamment expérimenté pour fournir

un encadrement aux nouveaux conducteurs. Cet encadrement complète le programme de formation initial donné en classe. Le but de cet encadrement est de passer en revue les principes et procédures nécessaires à l'acquisition de compétences et de techniques de conduite sécuritaires, par exemple l'inspection pré-départ, l'ajustement des miroirs, la direction d'un autobus, les virages, les courants de circulation, et le ramassage et le dépôt des élèves. La formation du nouveau conducteur commence d'habitude par la conduite d'un autobus vide. L'observation du mentor qui conduit l'autobus avec des enfants à bord est une autre possibilité. Généralement, les mentors partagent leurs connaissances et leur savoir-faire avec ces nouveaux conducteurs potentiels. Ils fournissent ensuite leurs commentaires aux gestionnaires de transport sur la performance du nouveau conducteur.

3.117 Dans nos entrevues avec les districts, nous avons constaté que le contenu et la durée de la formation au volant varient d'une région à l'autre de la province. Nous avons déterminé que la durée de la formation pouvait aller de trois heures à quelques jours. Le ministère n'a aucune norme officielle concernant la durée ou le contenu de la formation. Les mentors n'ont reçu aucune formation officielle sur l'encadrement des autres conducteurs. Chaque personne a sa propre façon de faire les choses et, essentiellement, elle porte attention à ce qu'elle juge important. Nous croyons que cet aspect pourrait être amélioré. Nous ne remettons nullement en question le savoir-faire des mentors actuels du ministère, mais nous estimons que les mêmes normes devraient s'appliquer à tous les nouveaux conducteurs potentiels de la province.

3.118 Nous avons été surpris de constater que, dans la majorité des cas, un nouveau conducteur potentiel n'a pas l'occasion de conduire un autobus avec des enfants à bord avant son embauche par le ministère. Bien qu'un permis d'apprenti ne permette pas à une personne de conduire un autobus avec des enfants à bord, nous sommes d'avis que le ministère pourrait certainement évaluer un conducteur en situation réelle une fois qu'il reçoit son permis de classe 2B.

3.119 Durant notre vérification, nous avons eu le plaisir d'entendre le ministère nous informer qu'il est en train de mettre en œuvre un programme officiel d'encadrement des conducteurs. Un tel programme donnerait lieu à une formation plus officielle des conducteurs-moniteurs actuels. Nous avons incité le ministère à assurer une formation uniforme des conducteurs-moniteurs et un contenu de cours uniforme.

Recommandations

3.120 Nous avons recommandé que le ministère achève l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation au volant des conducteurs. Ce programme devrait être offert à tous les candidats qualifiés et son efficacité devrait faire l'objet d'une évaluation périodique.

3.121 Nous avons recommandé que le ministère élabore et fournisse une formation adéquate à l'intention de tous les conducteurs-moniteurs.

3.122 Nous avons recommandé que le ministère mette au point une évaluation appropriée de la performance des conducteurs lorsque des enfants sont à bord du véhicule. Les résultats de l'évaluation devraient être clairement consignés au dossier de l'employé.

Réponse du ministère

3.123 *Le ministère et les districts sont déterminés à mettre en œuvre un programme officiel de formation au volant des conducteurs. Des discussions sont en cours au sujet de la position des conducteurs-moniteurs vis-à-vis de l'unité de négociation, et le ministère est convaincu qu'une entente est possible. La formation sera fournie aux conducteurs-moniteurs, et un outil d'évaluation uniforme de la performance au volant des conducteurs sera mis au point.* [Traduction.]

Absence de normes officielles à l'intention des mentors

3.124 Nous avons interviewé deux mentors de conducteurs qui donnent régulièrement une formation au volant à des conducteurs potentiels. Nous avons interrogé ces mentors sur les critères qu'ils emploient pour déterminer si la performance des nouveaux conducteurs est satisfaisante (p. ex. la personne possède-t-elle des aptitudes à la conduite qui sont satisfaisantes pour le ministère?). Les réponses dans les deux cas ont été les mêmes : « on le sent », et « c'est évident ». Bien que nous ne mettions pas en doute la compétence des mentors dans le domaine, nous estimons que le ministère devrait officialiser ces normes. Nous considérerions qu'il serait préférable d'avoir une « liste de vérification » des aptitudes à la conduite ou des critères que recherche le ministère pour aider les mentors dans leur évaluation des nouveaux conducteurs. Ainsi, si un conducteur satisfait aux critères établis par le ministère, cette personne aurait réussi le programme de formation au volant.

Recommandation

3.125 Le ministère devrait élaborer des normes à respecter pour la réussite du programme de formation au volant des conducteurs. Les résultats devraient être clairement et systématiquement versés aux dossiers des employés.

Réponse du ministère

3.126 *Des normes seront adoptées une fois que le programme de formation au volant des conducteurs est en vigueur.* [Traduction.]

Tous les conducteurs n'assistent pas à un cours de recyclage

3.127 Le règlement exige que tous les conducteurs d'autobus et de mini-fourgonnette assistent à un cours de recyclage annuel parrainé par le ministère. La matière du cours de recyclage varie d'une année à l'autre, selon ce que le ministre, en consultation avec les conducteurs, estime le plus bénéfique. Nous avons déterminé que, bien que le ministère n'insiste pas pour obliger les conducteurs de mini-fourgonnette à y assister, la directive générale est que les conducteurs d'autobus à temps plein et les suppléants doivent suivre le cours de recyclage.

3.128 Nous avons vérifié la participation des conducteurs dans deux unités administratives. Dans l'une, nous avons déterminé que 97 % des conducteurs réguliers avaient effectivement assisté au cours de recyclage, tandis que seulement 58 % des conducteurs suppléants s'y étaient présentés. Dans l'autre unité, seulement 83 % des conducteurs réguliers avaient assisté au cours de recyclage. Durant notre vérification, des membres du personnel des districts nous ont dit avoir de la difficulté à obtenir des conducteurs suppléants qu'ils assistent à ces cours de recyclage annuels. Les conducteurs suppléants sont des conducteurs qui ont réussi la formation initiale, ont leur permis et attendent du travail à temps plein. Bien qu'ils ne soient pas encore des employés à temps plein, les districts nous ont déclaré faire appel à leurs services de façon assez régulière. La plupart des districts font la rotation de la liste de suppléance pour s'assurer que tous les conducteurs suppléants ont une chance égale de conduire.

Recommandation

3.129 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que tous les conducteurs assistent à un cours de recyclage, comme l'exige le règlement.

Réponse du ministère

3.130 *Le ministère, en collaboration avec l'administration des districts scolaires, mettra en place un mécanisme de surveillance de cette exigence.* [Traduction.]

Pas d'analyse des statistiques sur les accidents

3.131 Les conducteurs d'autobus sont tenus de soumettre un rapport d'accident à la suite de chaque accident dans lequel ils sont impliqués. Les districts sont tenus d'accumuler ces statistiques sur les accidents et de les remettre chaque trimestre à la Direction du transport scolaire. Les rapports d'accident décrivent le genre d'accident, la cause probable, le conducteur, les circonstances, le nombre d'élèves impliqués, etc.

3.132 Nous nous attendions à trouver que le ministère analyse ces rapports quant aux genres d'accidents, aux conducteurs et ainsi de suite, afin d'être mieux en mesure de cerner les aspects qui posent problème. Toutefois, le personnel de la Direction du transport scolaire nous a informés que, à l'heure actuelle, les statistiques sur les accidents servent uniquement à analyser le nombre d'accidents à signaler aux fins d'assurance. Étant donné les détails fournis dans les rapports d'accident, nous sommes d'avis que le ministère n'optimise pas leur utilité.

3.133 De plus, nous avons noté que, après les avoir rassemblés, la Direction du transport scolaire ne retransmet pas ces renseignements aux districts de manière systématique. Ainsi, un des districts que nous avons interviewés a été des plus surpris d'apprendre qu'il avait de loin le taux d'accident le plus élevé de la province.

3.134 Dans notre propre analyse des statistiques sur les accidents, nous avons déterminé que, pour les mois de janvier à juin 2000, les districts ont signalé un total de 87 accidents impliquant des autobus ou des mini-

fourgonnettes. De ce nombre, 30 % se sont produits en marche arrière ou dans un virage. De plus, 64 % des accidents se sont produits durant le premier trimestre de l'année, ce qui indique peut-être un mauvais état des routes durant l'hiver. Nous croyons que les statistiques pourraient s'avérer très utiles pour déterminer le contenu des cours de recyclage offerts aux conducteurs. Dans ce cas-ci, la conduite en hiver ou encore la marche arrière et les virages pourraient être des sujets pertinents.

3.135 Au cours de notre vérification, les responsables du ministère nous ont informés qu'ils travaillaient à une base de données destinée expressément au suivi des accidents. Ils sont en train de mettre au point un logiciel qui, en plus de saisir les données, produira des rapports périodiques. Nous avons incité le ministère à poursuivre la mise en œuvre de ce système et à en utiliser toutes les capacités.

Recommandation

3.136 Nous avons recommandé que le ministère utilise les statistiques sur les genres d'accidents comme outil de planification du contenu des cours de recyclage.

Réponse du ministère

3.137 *Le ministère est d'accord avec la recommandation et prendra des mesures en conséquence.* [Traduction.]

Les conducteurs expriment le besoin d'avoir une formation plus poussée sur la discipline

3.138 Parmi les conducteurs et les directeurs que nous avons interviewés, on nous a souvent répété que les conducteurs d'autobus ont besoin d'une meilleure formation pour savoir comment s'y prendre avec les élèves et comment s'occuper des questions de discipline. Un directeur d'école que nous avons interviewé nous a confié qu'il n'est pas rare pour un conducteur d'autobus de couper court à son parcours et de revenir dans la cour d'école, étant incapable de rétablir la discipline sur son autobus. Bien que ce directeur pense qu'il est parfois nécessaire de le faire, il est d'avis par ailleurs que la situation pourrait être évitée dans certains cas si les conducteurs avaient une meilleure formation en matière de discipline. Étant donné la fréquence des commentaires à l'égard de la discipline durant notre vérification, nous sommes d'avis qu'il est important pour le ministère de traiter la question à l'échelle provinciale et d'envisager de donner une formation plus poussée dans le domaine.

Recommandation

3.139 Nous avons recommandé que le ministère mette au point une formation sur la discipline des élèves et qu'il offre cette formation à ses conducteurs d'autobus de manière opportune.

Réponse du ministère

3.140 *La discipline des élèves fait partie d'un module enseigné dans le cadre du programme de formation initial de tous les nouveaux conducteurs. La Direction des services aux élèves et la Direction du transport scolaire du ministère, en consultation avec les districts scolaires, sont en train d'examiner les besoins dans le domaine. On vise à élaborer du matériel pédagogique et de la documentation de référence à l'usage des gestionnaires de transport ou d'autres membres du personnel des districts scolaires pour les aider dans la formation des conducteurs*

d'autobus. De plus, une liste de vidéos de formation sur différents aspects du transport scolaire, y compris la discipline des élèves, a été remise aux districts scolaires. [Traduction.]

Absence d'une directive officielle ou d'une exigence légale concernant la formation en premiers soins

3.141 Bien qu'aucune directive officielle ne soit en vigueur, le ministère nous a informés que, depuis un certain nombre d'années, on exige des conducteurs réguliers d'autobus scolaire (tant ceux qui appartiennent à la province que les autobus sous contrat) qu'ils aient suivi une formation en premiers soins. Cette formation est valide pour une période de trois ans, après quoi les conducteurs doivent renouveler leur accréditation. Nous avons interviewé plusieurs gestionnaires de transport et examiné des dossiers d'emploi pour voir s'ils contenaient de la documentation concernant cette formation. Nous avons découvert que la majorité des gestionnaires de transport que nous avons interviewés ne portaient pas attention à la date du renouvellement de la formation en premiers soins des employés. En d'autres termes, ils ne pourraient dire si la formation de tous les employés est valide, ni quand chaque employé doit renouveler son accréditation. Nous avons trouvé très peu de certificats en premiers soins dans les dossiers des conducteurs. Les gestionnaires nous ont informés que, à leur avis, les conducteurs ont effectivement suivi un cours de premiers soins et que leur certificat se trouve en leur possession. Nous croyons que le ministère devrait surveiller de plus près la validité de la formation en premiers soins des conducteurs.

3.142 Même si le ministère n'a pas l'habitude d'exiger des conducteurs de mini-fourgonnette sous contrat (quel que soit le nombre de passagers) qu'ils suivent une formation en premiers soins, nous incitons le ministère à considérer les avantages d'une telle formation.

Recommandations

3.143 Nous avons recommandé que le ministère établisse une directive officielle concernant les exigences en matière de premiers soins.

3.144 Nous avons recommandé que le ministère voie à ce que tous les conducteurs renouvellent leur accréditation en premiers soins aux trois ans.

3.145 Nous avons recommandé que le ministère évalue les avantages d'exiger des conducteurs de mini-fourgonnettes et de véhicules sous contrat qu'ils aient une formation en premiers soins.

Réponse du ministère

3.146 *Même s'il ne s'agissait pas d'une exigence prescrite, dans la pratique, tous les conducteurs d'autobus scolaire doivent détenir un certificat de premiers soins valide. La pratique est maintenant officialisée dans le règlement sur le transport des élèves depuis le 29 juin 2001. Tous les conducteurs de véhicules scolaires de 10 passagers ou plus sont tenus d'avoir un certificat de premiers soins valide. Pour les véhicules de moins de 10 passagers, un certificat de premiers soins est fortement recommandé.* [Traduction.]

Documentation non uniforme de la distribution de la directive 701

3.147 La directive 701 est une directive pour la protection des élèves élaborée par le ministère en 1996 et révisée en 1998. La directive a pour but de :

> *Protéger les élèves du système scolaire public contre tout mauvais traitement de la part d'adultes avec lesquels ils pourraient être en contact en tant qu'élèves. Ces mauvais traitements comprennent les sévices, les mauvais traitements de nature sexuelle ou émotive, ou la discrimination.*

3.148 La directive définit les normes de comportement acceptables pour les adultes responsables d'élèves dans le système scolaire public.

3.149 D'après ce qu'il nous a dit, le personnel du transport tient pour acquis que le personnel des ressources humaines fournit la directive 701 à tous les conducteurs d'autobus. Nous avons eu le plaisir de constater dans certains districts des exemplaires signés de la directive dans les dossiers des employés, nous montrant ainsi que l'employé avait effectivement lu la directive. Le personnel de district nous a informés qu'il allait jusqu'à s'assurer que les conducteurs des mini-fourgonnettes et des voitures sous contrat aussi signent un exemplaire de la directive. Certains directeurs d'école nous ont dit veiller à ce que les parents bénévoles et autres conducteurs de mini-fourgonnettes pour des événements sportifs reçoivent eux aussi un exemplaire de la directive. Dans d'autres districts, par contre, rien ou presque n'indique que la directive a été distribuée. Dans ces districts, les dossiers des conducteurs ne contenaient pas d'exemplaires signés de la directive 701. Les districts ne fournissaient pas systématiquement la directive à **tous** les conducteurs de véhicules scolaires. Dans la plupart des cas, la directive n'avait pas été fournie aux conducteurs parents ou bénévoles. Étant donné son importance, nous incitons le ministère à s'assurer que les conducteurs de tous les véhicules scolaires ont lu la directive et que le contenu de la directive leur est rappelé de façon régulière.

Recommandation

3.150 Nous avons recommandé que le ministère fournisse la directive 701 à tous les conducteurs de véhicules transportant des élèves. Le ministère devrait en verser un exemplaire signé au dossier de tous les employés.

Réponse du ministère

3.151 *Le ministère collaborera avec les districts pour déterminer la manière la plus efficace de faire en sorte que tous les conducteurs de véhicules scolaires connaissent la directive 701.* [Traduction.]

Conclusion

3.152 Il est partiellement satisfait au critère. Bien que nous ayons constaté avec plaisir que de nombreux efforts ont été faits au nom du ministère pour fournir une formation adéquate aux conducteurs d'autobus, quelques aspects nécessitent des améliorations. La formation au volant des nouveaux conducteurs d'autobus doit être plus formelle et appliquée de manière uniforme dans tous les districts. Le ministère doit surveiller de

plus près la présence des conducteurs d'autobus aux cours de recyclage et au cours de renouvellement de leur accréditation en premiers soins.

Responsabilités des conducteurs

3.153 Notre quatrième critère est le suivant :

> *Le ministère de l'Éducation devrait avoir en place des processus lui permettant de s'assurer que les conducteurs de véhicules transportant des élèves s'acquittent de leurs responsabilités telles qu'elles sont définies dans le* Règlement sur le transport et le logement des élèves.

3.154 Selon le règlement, les conducteurs d'autobus ont plusieurs responsabilités. Les conducteurs sont responsables de la sécurité des élèves et de l'utilisation efficace et économique de leur véhicule. De façon plus précise, leurs responsabilités comprennent, entre autres : tenir un registre quotidien, effectuer une inspection quotidienne pré-départ détaillée selon la liste de vérification fournie par le ministère, suivre un protocole établi en cas d'accident, et respecter les limites de vitesse. Étant donné l'importance de chacune de ces responsabilités, nous nous attendions à trouver en place au ministère des mécanismes qui permettent de surveiller de façon systématique si ces responsabilités et d'autres sont assumées.

3.155 Dans nos entrevues avec les gestionnaires de transport, les directeurs des finances et de l'administration et les conducteurs d'autobus, nous n'avons trouvé aucune indication ou presque d'une telle surveillance. De plus, nous avons noté plusieurs cas où une telle surveillance aurait été bénéfique.

Le ministère ne surveille pas la réalisation des inspections pré-départ

3.156 À titre d'étape importante dans le programme d'entretien des véhicules du ministère, l'article 14 du *Règlement sur le transport et le logement des élèves* exige ce qui suit :

> *lorsque le véhicule scolaire appartient à la province, procéder à la vérification du véhicule scolaire conformément à la liste de vérification quotidienne fournie par le ministère des Transports et le ministère de l'Éducation, une fois par jour, si le véhicule scolaire doit servir, et avant toute utilisation parascolaire conforme au présent règlement, s'il doit transporter des personnes à l'extérieur du district scolaire où le véhicule sert habituellement au transport d'élèves, et procéder aux réglages et réparations mineures nécessaires.*

3.157 La version la plus récente des exigences en matière d'inspection pré-départ a été élaborée en 1998 en collaboration avec la Direction des véhicules à moteur, des représentants syndicaux et le personnel du ministère. L'inspection pré-départ comprend les éléments suivants : inspection visuelle globale, sous le capot et dans le véhicule, le système d'éclairage, les freins pneumatiques, le système d'échappement et la tenue d'un registre. Essentiellement, l'inspection pré-départ est une inspection

de sécurité rapide pour confirmer qu'il est sécuritaire de conduire l'autobus. Dans le cadre de la convention collective, le ministère paie les conducteurs d'autobus une heure par jour pour qu'ils nettoient leur autobus et fassent leur inspection pré-départ. Le ministère nous a informés que, à son avis, une inspection pré-départ devrait normalement prendre entre 20 et 25 minutes. Nous avons effectué une telle inspection détaillée en compagnie d'un conducteur d'autobus de la province et constaté que c'est effectivement le cas.

3.158 Nous avons apprécié la franchise des conducteurs, mais nous sommes quelque peu surpris du fait que la majorité des conducteurs avec qui nous nous sommes entretenus n'effectuent pas l'inspection pré-départ décrite dans la liste de vérification fournie par le ministère. Les conducteurs qui nous ont dit effectuer une inspection pré-départ nous ont expliqué qu'ils font une inspection quelque peu condensée. Ils sont tout simplement d'avis que certains aspects de la liste de vérification pour l'inspection pré-départ conviendraient mieux à une inspection hebdomadaire que quotidienne. En conséquence, ils faisaient chaque matin ce qu'ils jugeaient approprié de faire.

3.159 Le ministère exige actuellement des conducteurs qu'ils tiennent un registre quotidien. Les conducteurs doivent notamment apposer leur signature pour confirmer qu'ils ont effectué leur inspection pré-départ quotidienne. Un conducteur nous a dit signer le formulaire pour indiquer qu'il fait l'inspection pré-départ, alors qu'en réalité ce n'est pas le cas. Les conducteurs que nous avons interviewés estiment que le formulaire d'inspection pré-départ dans sa forme actuelle est peu réaliste.

3.160 Dans le cadre de notre vérification, nous sommes montés à bord d'autobus avec différents conducteurs de la province. Dans un cas, nous avons observé le conducteur monter dans l'autobus, le démarrer et prendre la route sans aucune forme d'inspection pré-départ. Les gestionnaires de transport n'ont pas été surpris de nos constatations lorsque nous leur en avons fait part. Il semble qu'ils s'en doutaient depuis un certain temps. Le personnel du ministère nous a informés qu'il continue à rappeler aux conducteurs qu'ils doivent faire une inspection pré-départ. À notre avis, cependant, le personnel du ministère n'a pas pris de mesures pour corriger la situation. Nous croyons que le fait de prévoir des inspections dans le règlement et leur rémunération dans la convention collective, alors que ces inspections n'ont pas lieu, donne un faux sentiment de sécurité au public.

Recommandations

3.161 Nous avons recommandé que le ministère prévoie des mesures correctrices opportunes et appropriées visant les conducteurs qui n'effectuent pas d'inspection pré-départ.

3.162 Nous avons recommandé que le ministère envisage une révision de la liste de vérification pré-départ actuelle. Cette révision devrait se faire en consultation avec le ministère des Transports, le ministère de la Sécurité publique et les conducteurs d'autobus.

Réponse du ministère

3.163 *Depuis le début de l'année scolaire 2001-2002, le ministère fait des contrôles au hasard pour vérifier si les conducteurs effectuent les inspections pré-départ exigées. En consultation avec les districts, ces contrôles seront élargis pour devenir un processus plus officiel. Des mesures correctrices seront prises au besoin.*

3.164 *Le programme d'inspection a été élaboré de concert avec l'examinateur provincial et le syndicat des conducteurs d'autobus scolaire, avec qui sera examiné le contenu du programme actuel d'inspection pré-départ.* [Traduction.]

Documentation insuffisante des incidents dans les dossiers des employés

3.165 Comme nous le mentionnons précédemment, notre vérification a consisté entre autres en un examen des dossiers d'emploi des conducteurs. Ce faisant, nous avons observé des variations dans la province en ce qui concerne les normes relatives à la documentation versée aux dossiers des conducteurs.

3.166 Dans certains districts, il est habituel de verser au dossier une copie de toutes les plaintes déposées contre le conducteur (venant de parents, de directeurs, etc.), des incidents, des notes sur le rendement et ainsi de suite. Dans d'autres, le personnel nous a informés qu'il a l'habitude de ne jamais noter de tels incidents au dossier, préférant s'en occuper au fur et à mesure qu'ils surviennent.

3.167 Dans les districts qui conservent une telle documentation en dossier, nous avons été surpris de constater un manque de documentation de suivi par le ministère. Par exemple, nous avons noté plusieurs cas de ce que nous considérons comme des incidents très graves dans les dossiers des conducteurs. Dans certains cas, il s'agissait d'allégations des parents sur les mauvaises habitudes de conduite ou des méthodes disciplinaires inacceptables de la part des conducteurs. Dans la plupart des cas, nous n'avons pu trouver aucune documentation sur la façon dont le ministère s'était occupé de la situation. Nous n'avons pas pu déterminer à partir des dossiers si la plainte avait fait l'objet d'une enquête, si elle état fondée et, si elle l'était, si l'employé avait fait l'objet de mesures disciplinaires appropriées.

3.168 D'autre part, certains dossiers documentent les mesures disciplinaires prises, mais ne contiennent pas de description de l'incident. Les détails de ce qui s'est passé ce jour-là ne sont pas fournis. Dans un cas en particulier, nous avons noté que le conducteur a été suspendu sans salaire durant un certain temps. Bien qu'il soit question dans l'avis de suspension de facultés affaiblies par l'alcool et de l'abandon de l'autobus, nous n'avons pu déterminer à partir du dossier aucun détail ferme sur l'incident ni si des élèves se trouvaient à bord. Dans ce cas, le conducteur a fini par être payé après avoir gagné un grief. La décision imposait la participation du conducteur à un traitement de counseling jugé acceptable, mais rien au dossier n'indique s'il a respecté cette condition. Nous n'avons rien trouvé qui nous montre que le ministère a assuré un suivi

pour vérifier que le conducteur avait effectivement suivi un traitement de counseling.

3.169 Dans un autre dossier, un conducteur a été suspendu durant la période de probation initiale de 90 jours pour avoir employé un langage grossier et écrasé les freins pour discipliner les élèves. Ce conducteur a par la suite été embauché à temps plein et tout simplement transféré à un autre parcours. Nous estimons qu'il devrait y avoir dans un tel cas de la documentation qui explique les mesures prises pour corriger le comportement. Nous n'avons rien trouvé qui montre que le conducteur a fait l'objet d'une surveillance continue. De plus, nous croyons comprendre qu'il est relativement facile de congédier un employé durant la période de probation. Sachant cela, nous nous serions attendus à trouver dans le dossier d'autre documentation pour expliquer pourquoi cet employé n'a pas été congédié. Nous n'avons trouvé aucune documentation en ce sens.

3.170 Dans un dossier de conducteur, une note d'un gestionnaire de transport indiquait que la personne répondait aux critères de la liste des conducteurs occasionnels, mais qu'elle ne semblait pas avoir la capacité d'exercer le contrôle disciplinaire nécessaire pour le transport des élèves. Cette note nous montre clairement que le ministère était alors d'avis que l'employé n'était pas qualifié pour conduire un autobus scolaire. Nous avons été surpris de trouver une lettre subséquente d'un agent des ressources humaines (dont une copie a été envoyée au gestionnaire de transport mentionné) pour féliciter l'employé d'avoir obtenu un poste à temps plein. Or, rien dans le dossier n'explique l'écart entre le contenu de ces deux documents.

3.171 Nous croyons qu'il est important pour le ministère non seulement de documenter tous les incidents et plaintes dans les dossiers des conducteurs, mais aussi d'inclure une description précise des mesures prises par le ministère. À notre avis, une documentation suffisante s'impose si jamais le conducteur ou le ministère faisait l'objet d'une poursuite.

Recommandation

3.172 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que les plaintes déposées contre les conducteurs d'autobus sont adéquatement documentées, y compris les mesures prises par le ministère.

Réponse du ministère

3.173 *Le ministère aidera les districts à établir des mécanismes appropriés pour faire en sorte que les plaintes déposées contre les conducteurs et les mesures subséquentes soient correctement documentées.* [Traduction.]

Le protocole varie quant à la suspension des élèves

3.174 Une autre responsabilité importante des conducteurs est l'application des règles de sécurité. Ils doivent notamment afficher dans l'autobus les règles fournies par le ministère, surveiller le comportement

des élèves et documenter les mesures prises en cas d'inconduite de la part d'élèves.

3.175 Le ministère a instauré un système selon lequel les conducteurs d'autobus reçoivent des livrets de contravention. Chaque fois qu'un incident relié au comportement d'un élève se produit, le conducteur le note sur une contravention. Le premier incident noté donne lieu à un avertissement du conducteur d'autobus; le deuxième signifie un appel aux parents (par le conducteur ou le directeur d'école), et le troisième donne lieu à une suspension. Ce système nous a impressionnés, car non seulement il guide les conducteurs en matière de discipline, mais il envoie un message cohérent aux élèves. De plus, il assure au ministère une documentation utile.

3.176 Nous avons constaté avec plaisir que certains districts tiennent des statistiques sur les suspensions (nombre de suspensions et genres de comportement) dans le but de cerner puis de corriger les problèmes. Étant donné les graves répercussions auxquelles peut mener l'inconduite des élèves dans un véhicule scolaire, nous applaudissons ces districts pour leurs efforts et encourageons les autres à suivre leur exemple.

Recommandation

3.177 Nous avons recommandé que le ministère élabore des normes provinciales visant divers problèmes de comportement des élèves et leurs conséquences. Les conducteurs devraient recevoir une formation adéquate sur ces normes.

Réponse du ministère

3.178 *Le ministère examinera la recommandation avec les districts scolaires pour en déterminer la faisabilité et l'efficacité.* [Traduction.]

Examen non systématique des accidents des conducteurs

3.179 Comme nous le mentionnons précédemment, les statistiques sur les accidents ne sont pas analysées de manière systématique. Alors que certains gestionnaires de transport nous ont informés qu'ils essaient de garder une copie des rapports d'accident dans les dossiers d'emploi des conducteurs impliqués, nous avons trouvé peu d'indications en ce sens dans notre examen des dossiers des conducteurs.

3.180 Selon la directive 508 du ministère :

> *Chaque accident impliquant un véhicule scolaire ou sous contrat doit faire l'objet d'un examen par un Comité de sécurité chargé de déterminer la cause de l'accident en vue d'éliminer les accidents évitables. Tout chauffeur comptant deux accidents évitables durant une année scolaire doit être prêt à suivre un cours de perfectionnement, sur recommandation du Comité de sécurité.*

3.181 Le ministère nous a informés que le Comité de sécurité est composé de gestionnaires de transport, de gestionnaires adjoints de transport et de directeurs des finances et de l'administration.

3.182 Les districts que nous avons visités se rappellent avoir eu de tels comités par le passé pour examiner chaque accident, mais pas récemment. En fait, nous n'avons trouvé aucune preuve d'un tel examen des accidents. Dans certains cas, les accidents sont examinés de manière officieuse avec les gestionnaires de transport et les conducteurs. Les districts ne tiennent pas un compte officiel du nombre annuel d'incidents impliquant des conducteurs et donc n'exigent pas des conducteurs qu'ils consentent à suivre un cours de perfectionnement, conformément à la directive citée ci-dessus. Comme certains gestionnaires de transport sont chargés de 125 conducteurs, nous croyons qu'une démarche plus officielle pour garder le compte des incidents impliquant des conducteurs serait bénéfique.

Recommandations

3.183 Nous avons recommandé que le ministère analyse les statistiques sur les accidents par conducteur afin d'être mieux en mesure de surveiller les habitudes de conduite.

3.184 Nous avons recommandé que le ministère encourage le recours à des comités d'examen des accidents pour examiner tous les accidents, conformément à la directive.

Réponse du ministère

3.185 *Nous sommes d'accord. Les recommandations seront mises en œuvre à l'automne 2001.* [Traduction.]

Conclusion

3.186 Il n'est pas satisfait au critère. À notre avis, le ministère ne réussit pas à s'assurer que les conducteurs s'acquittent de leurs responsabilités de manière adéquate. La documentation relative aux critères d'embauche et à la performance est souvent insuffisante ou absente. Le ministère ne s'assure pas que les conducteurs effectuent les inspections pré-départ prévues au règlement.

Responsabilités du personnel du ministère

3.187 Notre cinquième critère est le suivant :

> *Le ministère devrait s'assurer que le personnel s'acquitte de ses responsabilités telles qu'établies dans le* Règlement sur le transport et le logement des élèves.

3.188 Le *Règlement sur le transport et le logement des élèves* décrit clairement les nombreuses responsabilités des directeurs généraux et des directeurs d'école dans les districts en ce qui concerne le transport scolaire. Les directeurs généraux ont la responsabilité d'effectuer une évaluation annuelle du rendement au travail des conducteurs d'autobus, d'autoriser le transport des élèves, d'obtenir les dossiers de conduite, d'établir et d'appliquer des règles et de s'assurer du bon entretien et du bon état des véhicules. Les directeurs d'école ont la responsabilité d'assurer la supervision des élèves qui prennent l'autobus, de désigner une zone de descente ou de ramassage des élèves et d'organiser des exercices d'urgence. Pour cet aspect de notre vérification, nous avons interviewé quatre directeurs généraux et six directeurs d'école dans différentes régions de la province. Nous voulions tout d'abord déterminer si ces

membres du personnel du ministère connaissent leurs responsabilités établies par règlement, et ensuite s'ils s'acquittent de ces responsabilités d'une manière acceptable à nos yeux. Nous avons constaté avec plaisir que les directeurs d'école et les directeurs généraux que nous avons interviewés dans la province manifestent un désir sincère d'assurer la sécurité des élèves et des autobus.

Responsabilités des directeurs généraux

Évaluations peu fréquentes du rendement au travail des conducteurs

3.189 Le paragraphe 15(4) du *Règlement sur le transport et le logement des élèves* précise que :

> *Le directeur général du district scolaire doit évaluer le rendement au travail de chaque conducteur d'un véhicule scolaire qui est un autobus au moins une fois l'an*

3.190 Le directeur général étant chargé d'une unité administrative (ce qui peut signifier deux districts ou plus), cela pourrait représenter plus de 200 conducteurs d'autobus. Alors qu'aucun des directeurs généraux que nous avons interviewés n'effectue lui-même ou elle-même des évaluations annuelles du rendement au travail des conducteurs d'autobus, deux nous ont affirmé avoir un mécanisme d'évaluation en place.

3.191 Nous tenons à souligner que le ministère n'a pas établi de système officiel d'évaluation du rendement au travail. Un gestionnaire nous a montré le formulaire utilisé dans son district pour les évaluations du rendement. Il s'agit d'un formulaire général utilisé pour l'ensemble du personnel de soutien et non axé expressément sur les conducteurs. À notre avis, il serait plus approprié que le ministère officialise les attentes vis-à-vis des conducteurs d'autobus et mette au point un document d'évaluation du rendement au travail qui reflète ces attentes.

Recommandations

3.192 Nous avons recommandé que le ministère officialise les attentes en matière d'évaluation en ce qui concerne les conducteurs d'autobus et qu'il établisse un processus uniforme d'évaluation du rendement au travail. Nous avons recommandé que le ministère veille à ce que ces normes soient mises en œuvre à l'échelle de la province.

3.193 Nous avons recommandé que le ministère veille à ce que les directeurs généraux s'acquittent de leurs responsabilités en ce qui a trait aux évaluations du rendement au travail des conducteurs, comme l'exige le règlement.

Réponse du ministère

3.194 *Le ministère collaborera avec les districts pour élaborer, pour les conducteurs d'autobus, un système d'évaluation du rendement au travail pouvant être mis en œuvre à l'échelle de la province.*

3.195 *Avant le début de l'année scolaire 2001-2002, les responsabilités des directeurs généraux à l'égard du transport scolaire leur ont été rappelées.* [Traduction.]

Les directeurs ne connaissent pas tous leurs responsabilités en matière d'établissement et d'application de règles

3.196 Dans les années 1980, le ministère a élaboré une liste de 13 règles de sécurité pour les élèves qui doit être affichée dans tous les autobus scolaires. Selon l'article 9 du *Règlement sur le transport et le logement des élèves :*

> *9(1) Le directeur général d'un district scolaire établit et fait appliquer les règles nécessaires pour assurer la bonne conduite des élèves à la montée, à la descente et à l'intérieur des véhicules scolaires.*
>
> *9(2) Le directeur général d'un district scolaire établit des procédures précises identifiant clairement le personnel et leurs responsabilités relativement aux règles mentionnées au paragraphe (1).*

3.197 La plupart des directeurs généraux que nous avons interviewés ne connaissaient pas cette responsabilité et nous ont dit que, essentiellement, ils adoptaient toutes les règles que le ministère leur soumettait. Trois des quatre directeurs généraux interviewés nous ont informés que la responsabilité d'appliquer ces règles avait été confiée officieusement aux directeurs d'école, tandis que le quatrième attribuait cette responsabilité au gestionnaire de transport.

3.198 Selon les membres du personnel du ministère, les règles originales ont besoin de révisions. Nous avons incité le ministère à envisager la nécessité de réviser les règles de sécurité concernant les élèves.

Recommandations

3.199 Nous avons recommandé que les directeurs généraux établissent et fassent appliquer des règles de bonne conduite, comme l'exige le règlement. S'il est jugé que cette exigence est peu réaliste, le règlement devrait être modifié en conséquence.

3.200 Nous avons recommandé que les directeurs généraux examinent la pertinence et l'efficacité des règles de sécurité pour les autobus et qu'ils apportent les changements nécessaires en temps opportun.

Réponse du ministère

3.201 *Avant la vérification, le ministère et les districts scolaires avaient entamé l'examen des règles et des procédures en matière de conduite. L'examen sera achevé cette année.* [Traduction.]

Les directeurs généraux ne voient pas à l'entretien ni à l'état des véhicules

3.202 L'article 17 du *Règlement sur le transport et le logement des élèves* précise que :

> *Chaque directeur général d'un district scolaire doit*
>
> *a) entretenir ou faire entretenir tous les véhicules scolaires du district scolaire, autres que les véhicules sous contrat, en bon état de marche, conformément au guide du fabricant et au*

programme d'entretien préventif prescrit par le ministère des Transports, et

b) demander aux propriétaires de véhicules sous contrat d'entretenir chaque véhicule en bon état de marche conformément au guide du fabricant.

3.203 Les directeurs généraux que nous avons interviewés ont une approche que nous qualifierons de non interventionniste en ce qui concerne l'entretien des véhicules. Tous les directeurs généraux nous ont informés que « le ministère des Transports s'en occupe ». Quand nous avons poussé nos questions, aucun ne pouvait nous décrire de quelle que façon que ce soit les mesures prises en matière d'entretien des véhicules. Comme le règlement attribue clairement la responsabilité aux directeurs généraux, nous nous attendions à ce qu'ils aient une certaine connaissance du programme d'entretien prescrit et qu'ils sachent si ce programme était effectivement suivi.

Recommandation

3.204 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que les directeurs généraux comprennent leurs responsabilités en ce qui concerne l'entretien des véhicules et qu'ils s'en acquittent.

Réponse du ministère

3.205 *Le règlement révisé sur le transport des élèves stipule que les directeurs généraux sont chargés de veiller à ce que les véhicules scolaires des districts scolaires soient en bon état de marche. Cependant, selon le paragraphe 48(3) de la* Loi sur l'éducation*, le directeur général peut déléguer son pouvoir à un membre de son personnel. La responsabilité de l'entretien a été déléguée aux gestionnaires du transport des districts scolaires, qui sont chargés de la gestion globale du service de transport des élèves dans le district scolaire. Le ministère travaillera avec les districts scolaires en vue d'élaborer un modèle redditionnel grâce auquel les directeurs généraux pourront être assurés de manière satisfaisante que l'entretien a lieu comme il se doit.* [Traduction.]

Les directeurs généraux ont d'autres responsabilités

3.206 Comme il est discuté à propos du premier critère, le règlement prévoit que les directeurs généraux peuvent autoriser le transport d'élèves qui vivent à l'intérieur d'un rayon de 2,4 km de leur école. Les directeurs généraux ont également la responsabilité de désigner des points de ramassage et de s'assurer que les dossiers de conduite sont obtenus. Dans nos entrevues avec les directeurs généraux, nous avons appris qu'ils avaient l'impression de pouvoir déléguer ces responsabilités à d'autres membres du personnel. Il est impossible de déléguer des responsabilités. Il serait acceptable pour un directeur général d'autoriser un membre du personnel à effectuer certaines tâches, mais il faudrait alors que le directeur général ait en place un mécanisme pour s'assurer que les tâches sont exécutées.

Recommandation

3.207 Nous avons recommandé qu'il soit rappelé à tous les directeurs généraux quelles sont leurs responsabilités en vertu du

règlement et qu'ils comprennent clairement que ces responsabilités ne peuvent être déléguées.

Réponse du ministère

3.208 *Nous sommes d'accord, et les responsabilités des directeurs généraux leur ont été rappelées en septembre 2001.* [Traduction.]

Confusion au sujet de la filière hiérarchique

3.209 Au cours de notre vérification, nous avons eu de nombreuses discussions avec le personnel de la Direction du transport scolaire. L'un des aspects qui est ressorti de ces discussions est qu'il est difficile de déterminer à qui incombe la responsabilité de s'assurer que les directeurs généraux s'acquittent de leurs responsabilités prescrites dans le règlement. Le directeur du transport scolaire nous a dit être incertain de son rôle à cet égard. Nous incitons le ministère à clarifier ce rôle de surveillance pour veiller à ce que tous les membres du personnel du ministère s'acquittent des responsabilités que leur confère le règlement.

Recommandation

3.210 Nous avons recommandé que le ministère examine les mécanismes en place pour veiller à ce que les directeurs généraux s'acquittent de leurs responsabilités décrites dans le règlement.

Réponse du ministère

3.211 *Les responsabilités des directeurs généraux leur seront rappelées.* [Traduction.]

Responsabilités des directions d'école

3.212 À notre avis, la majorité des directeurs d'école que nous avons interviewés connaissaient leurs responsabilités et, en général, ils s'en acquittaient de manière adéquate. Le fait que les directeurs d'école semblent avoir de bonnes relations de travail avec leurs conducteurs, qu'ils estiment essentielles à la sécurité en matière d'autobus, nous a encouragés. Nous avons toutefois noté des aspects qui, à notre avis, ont besoin d'être améliorés.

Les directeurs d'école n'assurent pas une surveillance en tout temps de la montée et de la descente des élèves

3.213 La montée à bord et la descente des véhicules scolaires désignent la sortie des élèves des autobus à leur arrivée le matin et leur montée à bord des autobus l'après-midi lorsqu'ils quittent l'école.

3.214 Selon le paragraphe 11(1) du *Règlement sur le transport et le logement des élèves :*

> *Chaque directeur d'école doit*
>
> *établir un plan acceptable pour la montée des élèves à bord des véhicules scolaires et leur descente, à l'école, et*
>
> *assurer la surveillance des élèves lorsqu'ils montent à bord des véhicules scolaires et en descendent à l'école.*

3.215 Les directeurs d'école que nous avons interviewés avaient effectivement établi ce que nous considérons comme un plan acceptable pour la montée des élèves à bord des véhicules scolaires et leur descente.

Tous les directeurs d'école connaissaient le lieu et l'heure d'arrivée et de départ des autobus. La plupart ont pu nous fournir un horaire.

3.216 Bien que la plupart des directeurs d'école assurent la surveillance des élèves à leur montée à bord des autobus (à la sortie de l'école l'après-midi) et à leur descente (à leur arrivée le matin), certains n'assurent pas une surveillance pour tous les niveaux. Un directeur d'école secondaire interviewé a déclaré qu'il assurait une surveillance l'après-midi seulement, au moment de la montée à bord des autobus. On nous a dit que la descente des autobus le matin présente moins de risques, car les élèves sortent rapidement des autobus et entrent dans l'école. Ce directeur d'école en particulier estimait que les problèmes de discipline se produisaient au moment où les élèves attendaient l'autobus après l'école, ce qui nécessitait une surveillance en après-midi. Certains directeurs d'école nous ont informés qu'ils trouvaient cet aspect du règlement peu réaliste et inutile. Nous incitons le ministère à évaluer la nécessité de surveiller les élèves du niveau secondaire au moment de la montée à bord et de la descente des autobus et de modifier le règlement s'il y a lieu.

3.217 Un autre directeur d'école que nous avons interviewé n'assurait pas la surveillance des élèves de maternelle à leur descente des autobus. Ce directeur d'école a déclaré que les élèves de maternelle sont tenus de rentrer directement dans l'école de toute façon, alors ils ne flânent pas dans la zone des autobus. Encore une fois, cette infraction au règlement est, à notre avis, une pratique dangereuse.

Recommandation

3.218 Nous avons recommandé que le ministère assure la surveillance de la montée de tous élèves à bord des véhicules scolaires et de leur descente, conformément au règlement. Si certains aspects du règlement sont jugés peu réalistes, il faudrait le modifier en conséquence.

Réponse du ministère

3.219 *Le ministère collaborera avec les districts scolaires pour s'assurer que la montée des élèves à bord des véhicules scolaires et leur descente font l'objet d'une surveillance adéquate et sont conformes au règlement.* [Traduction.]

Signalisation médiocre ou inexistante

3.220 Comme nous le mentionnons précédemment, les statistiques nationales sur les accidents montrent que la majorité des accidents mortels ont lieu non dans l'autobus, mais autour de l'autobus. C'est la raison pour laquelle, à notre avis, il est important d'avoir des zones d'autobus clairement désignées, interdites aux autres véhicules et aux élèves.

3.221 Selon le paragraphe 11(2) du *Règlement sur le transport et le logement des élèves* :

> *Chaque directeur d'école doit*
>
> *lorsque les véhicules scolaires pénètrent sur la propriété de l'école, délimiter dans la cour de l'école une zone de descente*

> *ou de ramassage assurant un accès libre de tous obstacles à l'entrée de l'école et désigner les heures où l'accès à cette zone est interdit aux élèves*

3.222 À plusieurs des écoles que nous avons visitées, aucune signalisation ou presque ne délimite clairement la zone des autobus. Le ministère n'est pas certain à qui revient une telle responsabilité. Un membre du personnel nous a informés qu'il pensait que c'était une responsabilité du ministère des Transports.

Recommandation

3.223 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que la signalisation délimitant clairement les zones de descente et de ramassage des élèves est adéquate.

Réponse du ministère

3.224 *Le ministère collaborera avec les districts scolaires pour s'assurer qu'une signalisation adéquate est en place à toutes les écoles.* [Traduction.]

Les directeurs d'école n'organisent pas d'exercices d'évacuation d'urgence deux fois par année

3.225 Même si personne ne le souhaite, il est parfois nécessaire de procéder à une évacuation d'urgence. C'est la raison pour laquelle le paragraphe 12(1) du *Règlement sur le transport et le logement des élèves* dit clairement qu'il incombe à chaque directeur d'école

> *Au début de chaque semestre scolaire* [d']*organiser des exercices de montée et de descente ainsi que d'évacuation d'urgence pour les élèves transportés par véhicule scolaire.*

3.226 Nous interprétons le « début de chaque semestre scolaire » comme septembre et janvier, puisque, dans un autre article du règlement, les conducteurs doivent, « en collaboration avec le directeur d'école […], signaler aux élèves au moins deux fois l'an, la marche à suivre en cas d'évacuation d'urgence ».

3.227 Le ministère nous a informés que cet aspect a fait l'objet de vastes améliorations. Même si la tenue d'exercices d'évacuation d'urgence est une exigence de longue date, un directeur d'école nous a informés que son école a tenu des exercices d'évacuation d'urgence pour la première fois l'année dernière. Le directeur du transport scolaire envoie maintenant des rappels aux districts concernant la tenue de tels exercices.

3.228 Alors que les directeurs d'école que nous avons interviewés organisent maintenant l'exercice, la majorité ne le font qu'une fois par année. De plus, l'exercice se tient de manière échelonnée, de sorte qu'une partie des élèves ne reçoit la formation qu'une fois l'année scolaire bien avancée, parfois aussi tard qu'en mars ou en avril. Dans certains cas, il semble que le personnel considère l'exercice comme une exigence réglementaire et ne voit pas les avantages réels de cette formation du point de vue de la sécurité.

Recommandation

3.229 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que des exercices d'évacuation d'urgence ont lieu deux fois par année, comme l'exige le règlement.

Réponse du ministère

3.230 *Le cours de recyclage à l'intention des conducteurs d'autobus scolaire pour l'année scolaire 2000-2001 comprenait un rappel de la marche à suivre pour les exercices d'évacuation d'urgence. Les responsables de district scolaire ont confirmé au ministère qu'un exercice d'évacuation d'urgence avait eu lieu avec tous les élèves durant l'année scolaire 2000-2001. Un mécanisme de surveillance sera élaboré pour veiller à ce que les exercices d'évacuation d'urgence soient menés conformément aux règlements.* [Traduction.]

Conclusion

3.231 Il n'est pas satisfait au critère. Le ministère n'a pas mis en place des mécanismes adéquats pour s'assurer que les membres de son personnel s'acquittent de leurs responsabilités décrites dans le règlement. Le ministère ne surveille pas le personnel à qui le règlement assigne des responsabilités précises. Nous croyons que les rôles et les responsabilités sont mal définis et mal compris, surtout dans le cas des directeurs généraux.

Assurance de l'état sécuritaire des véhicules

3.232 Notre sixième critère est le suivant :

Le ministère de l'Éducation devrait avoir en place des mécanismes et des méthodes qui assurent l'état sécuritaire des véhicules transportant des élèves.

3.233 Un véhicule sécuritaire contribue au transport sécuritaire des élèves. De toute évidence, un programme d'entretien adéquat compte pour beaucoup dans l'assurance de l'état sécuritaire des véhicules. Le ministère nous a informés que le ministère des Transports s'occupe de l'entretien de tous les véhicules scolaires appartenant à la province. Il y a environ 1 200 véhicules scolaires, dont 40 % avaient plus de 10 ans en 2000. On compte aussi dans la province 66 autobus sous contrat. Les propriétaires de ces véhicules ne sont pas tenus d'en faire faire l'entretien aux garages du ministère des Transports, mais leur véhicule doit avoir un certificat valide d'inspection des véhicules à moteur. Comme il est mentionné plus tôt, il incombe au directeur général d'entretenir ou d'assurer l'entretien de tous les véhicules scolaires et d'exiger des propriétaires de véhicules sous contrat qu'ils maintiennent leur véhicule en bon état de marche.

Manque de surveillance de la réalisation de l'entretien des véhicules

3.234 Les normes d'entretien consistent en trois composantes. Premièrement, la loi exige une inspection provinciale des véhicules à moteur aux six mois. Deuxièmement, un programme d'entretien préventif est en vigueur pour tous les autobus scolaires dont l'entretien est assuré par le ministère des Transports.Troisièmement, l'entretien est fondé sur les points signalés par les conducteurs d'autobus dans leur registre. Ainsi, un conducteur qui remarque un cliquetis dans le moteur le note dans son registre. Une copie des registres étant envoyée au ministère des Transports

toutes les semaines, le personnel des garages fixent des rendez-vous pour effectuer les réparations nécessaires.

3.235 Au cours de notre vérification, nous avons demandé au ministère des Transports un rapport qui détaille les inspections provinciales des véhicules à moteur et les vérifications d'entretien qui étaient en retard par rapport à la date demandée. Alors que nous n'avons eu aucune difficulté à obtenir l'information, nous avons été surpris d'apprendre que le ministère de l'Éducation ne l'a jamais demandée. Nous avons noté plusieurs cas où il est signalé que l'inspection provinciale des véhicules à moteur ou les mesures d'entretien préventif sont en retard. Bien que nous ne nous attendions pas à ce que le personnel du ministère demande et examine chaque rapport d'entretien des véhicules, nous sommes d'avis qu'il devrait faire des examens réguliers pour s'assurer que le travail prévu au contrat est réalisé. Lorsqu'un véhicule est en retard dans son programme d'entretien, le ministère de l'Éducation devrait faire enquête sur la raison de ce retard.

Recommandations

3.236 Nous avons recommandé que le ministère surveille l'observation par les conducteurs des calendriers d'entretien établis par le ministère des Transports.

3.237 Nous avons recommandé que le ministère se familiarise avec les rapports sur l'entretien des véhicules qui peuvent être obtenus auprès de la section de l'entretien des véhicules du ministère des Transports. Le ministère devrait examiner les rapports pertinents sur une base régulière.

Réponse du ministère

3.238 *Le ministère mettra au point un mécanisme officiel et régulier visant la réception des rapports du ministère des Transports.* [Traduction.]

Aucune directive officielle sur la mise hors service des véhicules

3.239 Les conducteurs que nous avons interviewés ne savent pas toujours quand ils ne devraient pas conduire un véhicule en raison d'un problème donné. Par exemple, des conducteurs nous ont informés de nombreuses défaillances mécaniques du bras d'éloignement. Étant donné sa construction et son exposition aux conditions météorologiques, il arrive souvent que le bras d'éloignement fonctionne mal. Le ministère n'a établi aucune directive claire sur la conduite du véhicule en cas de mauvais fonctionnement du bras d'éloignement. Nous avons suggéré que le ministère officialise les conditions qui rendent un autobus impropre à la conduite et qu'il veille à ce que l'ensemble du personnel connaisse ces conditions.

Recommandation

3.240 Nous avons recommandé que le ministère officialise dans une directive les conditions dans lesquelles un véhicule est considéré comme hors service. Le ministère devrait s'assurer que tous les conducteurs sont au courant de la directive et que cette directive est systématiquement appliquée.

Réponse du ministère

3.241 *Le ministère est d'accord avec le vérificateur général et établira une directive officielle en consultation avec les districts scolaires et l'Agence de gestion des véhicules.* [Traduction.]

Aucune directive sur l'emplacement des poubelles à bord des autobus

3.242 Au cours de notre vérification, nous avons eu l'occasion de monter à bord de plusieurs autobus dans la province. Sans faire une vérification officielle de l'état des autobus, nous avons toutefois constaté que plusieurs aspects ayant trait à la sécurité nécessitent une attention particulière, notamment l'emplacement des poubelles sur les autobus. Nous avons souvent remarqué de grandes poubelles en métal (débordantes de déchets, la plupart du temps) placées au milieu de l'allée, près du conducteur. Dans tous les cas sauf un, la poubelle n'était fixée d'aucune manière. Dans nos discussions avec le ministère sur la question, le personnel nous a admis n'avoir aucune directive, mais qu'il s'efforce de trouver une solution à ce problème.

Recommandation

3.243 Nous avons recommandé que le ministère officialise une directive concernant l'emplacement des poubelles à bord des autobus. Le ministère devrait s'assurer que tous les conducteurs sont au courant de la directive et que cette directive est systématiquement appliquée.

Réponse du ministère

3.244 *Le ministère est d'accord avec le fait que les poubelles doivent être bien fixées, et des mesures correctrices seront prises.* [Traduction.]

Variations dans l'utilisation des dispositifs de communication

3.245 Le ministère n'exige pas à l'heure actuelle l'installation de dispositifs radio, de téléphones cellulaires ni d'autres modes de communication. Il revient à chaque district de décider s'il veut de tels appareils à bord ou non, et de payer s'il décide d'en installer. Nous avons noté que la fréquence de l'installation de dispositifs de communication varie dans la province.

3.246 Trois gestionnaires de transport d'unités administratives nous ont dit que la majorité de leurs autobus sont équipés de dispositifs de communication. À leur avis, ces dispositifs sont importants tant dans les situations de tous les jours que dans les situations d'urgence. Les conducteurs sont capables de communiquer avec le bureau du district si un autobus tombe en panne, un élève est malade, l'autobus est en retard, etc. Le ministère nous a dit essayer d'encourager l'utilisation de dispositifs de communication dans les autobus qui transportent des élèves à besoins spéciaux et qui desservent des régions rurales.

3.247 Un autre gestionnaire de transport nous a appris que très peu d'autobus sont équipés d'un dispositif de communication, alors que la majorité des parcours du district sont ruraux. Des membres du personnel de district nous ont expliqué que la décision est entièrement attribuable à un manque de fonds et non pas fondée sur le besoin. Le conducteur d'un parcours rural nous a fait part d'un incident durant lequel, l'autobus étant tombé en panne, il a dû marcher en plein hiver avec les enfants de

l'autobus, de l'âge de la maternelle, pour aller téléphoner à une maison. Ce conducteur nous a dit combien il avait hésité entre laisser les enfants seuls sur l'autobus et emmener une cinquantaine d'enfants marcher le long du chemin.

Recommandation

3.248 Nous avons recommandé que le ministère évalue le rapport entre le coût et les avantages d'équiper les autobus de dispositifs radio. Les achats d'équipement de sécurité devraient être uniformes à l'échelle de la province.

Réponse du ministère

3.249 *À l'heure actuelle, certains districts scolaires utilisent des téléphones cellulaires à bord des autobus scolaires, tandis que d'autres emploient des appareils radios émetteur-récepteur. Le ministère évaluera le rapport entre le coût et les avantages d'équiper tous les autobus de dispositifs radio.* [Traduction.]

Absence d'inspection

Aucune entente officielle avec la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires

3.250 Il y a quelques années, le ministère a établi des relations de travail avec la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires afin de s'assurer que les véhicules sous contrat font l'objet d'une inspection et que la flotte du ministère fait l'objet d'une inspection périodique indépendante. Voilà qui semblait une pratique utile pour assurer la sécurité des véhicules. Au départ, on visait 10 % des véhicules, soit quelque 150 par année. Or, à l'heure actuelle, la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires fait l'inspection d'au plus 40 à 50 autobus par année. Alors que l'intention initiale de ce processus d'inspection visait surtout les autobus sous contrat, au cours des deux dernières années, seulement deux autobus sous contrat ont fait l'objet d'une inspection. L'inspection eu lieu en 1999, et les deux autobus ont été mis hors service.

3.251 Les responsables du ministère nous ont informés que, jusqu'à présent, aucune entente officielle n'a été signée. À notre avis, une telle entente devrait clairement indiquer le nombre de véhicules de chaque catégorie (sous contrat et appartenant au gouvernement provincial) qui seront inspectés chaque année, et les genres d'inspections qui seront effectués. Le ministère devrait s'assurer que l'entente s'étend également à toute la province.

Recommandation

3.252 Nous avons recommandé que le ministère obtienne du ministère de la Sécurité publique une entente officielle visant le nombre et les genres d'inspections de véhicules qui seront effectuées au hasard. Si cela n'est pas possible, le ministère devrait prendre d'autres arrangements pour obtenir un tel service.

Réponse du ministère

3.253 *Une proposition visant à officialiser l'entente verbale actuelle avait été préparée avant la vérification et communiquée au ministère de la Sécurité publique. L'entente sera mise en œuvre durant l'année scolaire 2001-2002.* [Traduction.]

Absence de mesures correctrices prises au nom du ministère

3.254 Dans le cadre de notre vérification, nous avons obtenu les résultats des inspections de la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires pour 1999 et 2000 et analysé les constatations en détail. Pour l'année 1999, nous avons déterminé que 19 des 43 autobus arrêtés par la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires ont été mis hors service et retirés de la route. En 2000, la situation s'est améliorée, 9 des 46 véhicules arrêtés ayant été mis hors service. Les défaillances les plus couramment notées sont des problèmes de frein, le mauvais fonctionnement des voyants lumineux, le blocage des portes de sortie de secours et des extincteurs périmés.

3.255 Nous avons été déçus de constater que, en dépit des résultats médiocres des inspections, le ministère n'a pris aucune mesure pour accroître le nombre de véhicules inspectés par la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires et n'a pas envisagé d'autres méthodes d'inspection. Plus important encore peut-être est le fait que le ministère n'a pas pris, à notre avis, des mesures appropriées pour déterminer les causes et trouver des solutions au nombre élevé d'autobus mis hors service à la suite de leur inspection.

3.256 Nous croyons que le ministère devrait examiner les constatations des inspections et y réagir de manière opportune. Le but visé serait non seulement de cerner les causes des résultats d'inspection médiocres (par exemple, absence d'inspections pré-départ ou problèmes liés à l'entretien), mais aussi d'assurer un suivi adéquat des véhicules mis hors service. Le ministère n'exige actuellement aucun suivi des véhicules mis hors service. Il nous a dit qu'il suppose que les réparations nécessaires sont effectuées pour rendre les véhicules conformes à la norme. Nous proposons que le ministère joue un rôle plus actif en surveillant les réparations faites sur les véhicules mis hors service.

Recommandations

3.257 Nous avons recommandé que le ministère élabore et mette en œuvre un processus officiel pour réagir aux constatations de la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires, non seulement pour les véhicules mis hors service, mais aussi pour corriger les faiblesses du système que les constatations pourraient mettre au jour.

3.258 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que l'étendue de l'inspection des véhicules scolaires est suffisante.

Réponse du ministère

3.259 *Il est convenu que les responsables des deux ministères et l'Agence de gestion des véhicules examineront le contenu des inspections, et des mesures correctrices seront apportées au besoin.* [Traduction.]

Absence de surveillance de l'entretien des autobus sous contrat

3.260 Le ministère a actuellement dans la province 66 autobus sous contrat. Les contrats de service sont signés pour une durée de trois ans. Les responsables du ministère nous ont informés qu'ils s'attendent à ce que les propriétaires des autobus sous contrat soumettent leurs véhicules

au même degré d'entretien que la flotte provinciale. Par contre, ils ne sont pas obligés de faire faire l'entretien à un garage provincial et peuvent aller chez un vendeur privé s'ils le désirent.

3.261 Comme nous le mentionnons précédemment, le règlement précise que le directeur général de chaque district scolaire doit

> *demander aux propriétaires de véhicules sous contrat d'entretenir chaque véhicule en bon état de marche conformément au guide du fabricant.*

3.262 Les directeurs généraux que nous avons interviewés n'étaient pas au courant de leurs responsabilités en matière d'entretien des autobus sous contrat. De plus, le ministère ne surveille en rien la qualité ni le calendrier de l'entretien des autobus sous contrat. Les responsables du ministère nous ont dit que, à l'instar des conducteurs d'autobus de la province, les conducteurs des autobus sous contrat reçoivent une copie de la liste de vérification quotidienne, mais pas un registre dans lequel ils apposeraient leurs initiales pour indiquer s'ils ont effectivement procédé à la vérification. Alors que les autobus appartenant à la province font l'objet d'un programme d'entretien rigoureux établi par le ministère des Transports, les responsables du ministère nous ont dit ne pas savoir quel est l'entretien effectué sur les autobus sous contrat.

Recommandation

3.263 Nous avons recommandé que le ministère surveille l'entretien et l'état des autobus sous contrat.

Réponse du ministère

3.264 *Il est clairement énoncé dans le contrat de transport entre les districts scolaires et les entrepreneurs que les autobus scolaires sous contrat doivent respecter toutes les lois et mesures législatives fédérales, provinciales et municipales en ce qui concerne l'utilisation d'un véhicule à moteur. Un mécanisme de surveillance officiel sera mis au point pour assurer la conformité.* [Traduction.]

Conclusion

3.265 Il n'est pas satisfait au critère. Même si le ministère a effectivement mis en place un programme d'entretien des véhicules appartenant au gouvernement provincial, il fait peu pour s'assurer que l'entretien est effectué comme il se doit. Le ministère n'a aucun programme en vigueur pour surveiller l'entretien des véhicules sous contrat. Le ministère n'a pas assuré une couverture d'inspection adéquate. Alors qu'il espérait faire inspecter 150 véhicules par année, seulement 40 à 50 le sont. Le ministère n'a pas pris de mesures opportunes et correctrices à l'égard du pourcentage élevé de véhicules mis hors service par la Section de l'application des lois sur les véhicules utilitaires.

Formation en matière de sécurité pour les élèves

3.266 Notre septième critère est le suivant :

> *Les élèves devraient avoir reçu une formation adéquate en matière de sécurité.*

3.267 Comme les élèves jouent un rôle essentiel dans leur propre sécurité, nous sommes d'avis qu'une formation adéquate en matière de sécurité s'impose. Il est important d'avoir des programmes qui fournissent aux enfants des renseignements sur les mesures de sécurité à adopter à bord de l'autobus et autour de l'autobus. De plus, le ministère devrait non seulement enseigner les mesures de sécurité courantes, mais aussi les mesures à prendre en cas d'urgence. Il est important d'éduquer aussi bien les élèves et les éducateurs que les parents, afin qu'ils renforcent la formation.

3.268 Nous avons constaté que la formation en matière de sécurité varie grandement d'un endroit à l'autre de la province. Dans certaines régions de la province, les élèves peuvent suivre une formation en matière de sécurité donnée à bord de l'autobus, regarder une vidéo sur la sécurité des autobus et recevoir de la documentation sur la sécurité à rapporter à la maison, tandis que, dans d'autres, la formation peut se limiter à un exercice ordinaire d'évacuation d'urgence une fois par année.

3.269 Le ministère a mis au point du matériel de formation à l'intention des élèves de la maternelle à la 5^{e} année. Le matériel consiste dans un diaporama, des brochures sur la sécurité à rapporter à la maison et, dans certains districts, d'une vidéo sur la sécurité des autobus. Le ministère n'a prévu aucun matériel de formation pour les élèves de la 6^{e} à la 12^{e} année.

3.270 Même si le ministère a élaboré du matériel portant sur la sécurité des autobus, ce ne sont pas tous les districts qui s'en servent. Il revient à chaque école, et dans certains cas au district, de décider de la quantité, du contenu et de la fréquence d'une telle formation.

Recommandations

3.271 Nous avons recommandé que le ministère établisse des normes provinciales concernant la quantité et le contenu de la formation fournie aux élèves.

3.272 Nous avons recommandé que le ministère fournisse une formation appropriée en matière de sécurité des autobus aux élèves des niveaux intermédiaire et secondaire. Le matériel devrait insister sur le rôle que les enfants plus vieux peuvent jouer en aidant les plus jeunes à suivre les règles et dans les situations d'urgence.

3.273 Nous avons recommandé que le ministère envisage l'ajout d'un élément de formation pratique à son programme, ce qui comprendrait des démonstrations à bord d'un autobus portant sur les voyants lumineux, les signaux, le bras d'éloignement, le bras d'arrêt et les sorties d'urgence.

Réponse du ministère

3.274 *Le ministère a deux programmes éducatifs pour les élèves. Le premier est un programme qui s'adresse aux enfants qui entrent à la maternelle et qui prennent l'autobus pour la première fois ainsi qu'aux parents ou tuteurs de ces enfants. Le deuxième programme s'adresse aux*

élèves de la maternelle à la 5e année et porte sur les règles de sécurité entourant les autobus scolaires. Le ministère a également affiché sur son site Web une brochure qui explique les règles de sécurité entourant les autobus scolaires. Cette brochure est accessible à l'ensemble du personnel des écoles et aux parents. Une affiche qui énumère les règles de base entourant les autobus scolaires a été produite et distribuée à toutes les écoles intermédiaires et secondaires. Le ministère de l'Éducation, en collaboration avec le ministère des Transports, fait la promotion de la sécurité entourant les autobus scolaires au moyen d'annonces télévisées. De plus, les districts scolaires peuvent se procurer des vidéos qui traitent de la sécurité entourant les autobus scolaires.

3.275 *Le ministère sait bien qu'il est toujours possible d'apporter des améliorations. En conséquence, en collaboration avec les districts scolaires, le ministère mettra à jour ou complétera le matériel pédagogique s'il y a lieu et élaborera un mécanisme de surveillance pour s'assurer que l'enseignement est fourni.* [Traduction.]

Le matériel de formation fourni n'indique pas où sont les risques

3.276 Le matériel de formation du ministère comprend une brochure et des acétates qui traitent de quelques questions relatives à la sécurité des autobus. Nous apprécions ces efforts, mais nous estimons que le matériel pourrait être amélioré. Le matériel fourni souligne effectivement certaines questions de sécurité. À notre avis toutefois, il manque de l'information détaillée pour expliquer où se trouvent les principaux risques. Au début de notre vérification, nous avons été surpris d'apprendre que la plupart des blessures se produisent à l'extérieur et autour de l'autobus, plutôt que sur l'autobus en marche. Voilà qui suffit pour considérablement changer la façon dont les enfants voient la sécurité et l'importance que les parents accordent à certains aspects de la sécurité des autobus et du comportement.

3.277 À notre avis, des renseignements qui expliquent où se trouvent les risques importants et comment atténuer ces risques devraient être fournis dans le matériel sur la sécurité actuellement distribué. On pourrait donner comme exemples les raisons pour lesquelles il ne faut pas porter un vêtement qui a un cordon, ne pas s'arrêter à l'extérieur de l'autobus pour ramasser des objets qui sont tombés, ou ne pas pousser les enfants autour d'un autobus.

Recommandation

3.278 Nous avons recommandé que le ministère aborde clairement les principaux risques en matière de sécurité des autobus dans le matériel de formation qu'il remet aux élèves. Le ministère devrait envisager l'utilisation des statistiques nationales sur les accidents comme moyen d'expliquer aux enfants et aux parents où sont les risques.

Réponse du ministère

3.279 *Le ministère examinera tout le matériel pédagogique pour s'assurer que les principaux risques y sont traités.* [Traduction.]

Absence de formation en cas d'urgence

3.280 Des conducteurs d'autobus que nous avons interviewés nous ont fait part de leurs préoccupations concernant l'absence de formation en cas d'urgence pour les élèves. Ils craignent que, dans une situation où le conducteur d'autobus est blessé, les élèves ne soient pas préparés. Alors que personne n'aime imaginer de telles situations, les conducteurs d'autobus nous ont dit que cela pourrait arriver, et les élèves, en particulier les plus jeunes, ne sauraient pas quoi faire. La formation fournie aux élèves ne comprend pas un protocole à suivre dans une telle situation.

3.281 Nous avons appris avec plaisir qu'un des conducteurs d'autobus que nous avons interviewés a pris l'initiative de montrer à des élèves qui voyagent sur son autobus comment utiliser la radio et obtenir de l'aide au besoin.

Recommandation

3.282 Nous avons recommandé que la formation des élèves comprenne une formation sur le protocole à suivre dans les situations d'urgence.

Réponse du ministère

3.283 *Le ministère a ajouté à ses instructions actuelles un protocole pour les situations d'urgence.* [Traduction.]

Importance de la participation des parents à l'éducation en matière de sécurité

3.284 Des membres du personnel de district nous ont dit qu'ils donnaient une formation particulière en matière de sécurité des autobus aux élèves de la maternelle. Cette formation a lieu durant une journée d'initiation des nouveaux élèves (à laquelle les parents participent) et comprend un déplacement en autobus. Nous incitons le ministère à s'assurer que cette pratique a lieu partout dans la province. Le personnel du ministère nous a informés que de la documentation sur la sécurité est remise aux parents des élèves de la maternelle et de la 1re à la 5e année. Nous félicitons le ministère pour cet effort.

Conclusion

3.285 Il est partiellement satisfait au critère. Alors que le ministère a mis au point de la documentation pour la formation des élèves en matière de sécurité, son utilisation varie grandement dans la province. Le ministère ne s'assure pas que tous les élèves qui prennent l'autobus reçoivent une formation adéquate en matière de sécurité.

Autres moyens de transport

3.286 Comme nous l'avons indiqué précédemment, notre objectif de vérification était le suivant :

> *Déterminer si le ministère de l'Éducation a en place des systèmes et des méthodes adéquats pour assurer le transport sécuritaire des élèves, y compris le respect de ses responsabilités législatives et réglementaires.*

3.287 Nous avons tenu compte du fait que le ministère non seulement assure le transport des élèves au moyen des autobus scolaires réguliers, mais aussi qu'il fait appel aux services des transports en commun et à des conducteurs parents bénévoles pour transporter les élèves à destination et en provenance d'activités scolaires ou parascolaires. De plus, plusieurs

conseils étudiants de la province possèdent leur propre véhicule pour le transport scolaire. Comme notre vérification portait sur le transport sécuritaire des élèves quel que soit le genre de véhicule utilisé, nous avons estimé nécessaire de nous pencher sur ces autres genres de véhicules utilisés dans le transport des élèves de la province.

Transports en commun

3.288 La majorité des élèves de la province voyagent soit à bord d'autobus appartenant au gouvernement provincial, soit à bord d'autobus et de véhicules sous contrat, mais quelques 3 000 élèves prennent des autobus des transports en commun à Saint-Jean, à Fredericton et à Moncton. Ce sont des enfants de la 6^{e} à la 12^{e} année qui se rendent à l'école par les transports en commun.

3.289 Les enfants utilisent les transports en commun en fonction de leur situation géographique. Si on habite dans certains quartiers de la ville, les transports en commun sont la seule option offerte. Le ministère paie à l'avance pour chaque élève, qui reçoit une passe d'autobus valide pour l'année.

3.290 Notre rôle n'est pas, à notre avis, de dire si le ministère devrait ou ne devrait pas utiliser ce moyen de transport, mais quelques questions relatives à la sécurité qui ont été portées à notre attention méritent d'être soulevées. Un véhicule des transports en commun diffère grandement d'un « gros autobus jaune ». De toute évidence, il s'agit d'un moyen de transport différent qui offre un niveau de service différent à une partie de la population étudiante.

Modalités de contrat non uniformes d'une ville à l'autre et incidence de non-respect

3.291 Tous les autobus scolaires doivent être clairement identifiés. Ils sont tous peinturés en jaune et dotés de panneaux qui indiquent clairement qu'il s'agit de véhicules scolaires, ayant donc à leur bord des élèves. Les automobilistes sont généralement tout à fait conscients qu'il s'agit d'un autobus scolaire. Toutefois, dans le cadre de notre examen des contrats que le ministère a conclus avec différents services de transports en commun, nous avons noté que seulement deux des trois contrats exigent que les autobus affichent des panneaux pour avertir les automobilistes que des élèves descendent de l'autobus. Et seulement une ville des deux villes visées respecte cette modalité du contrat.

Recommandations

3.292 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que les modalités de contrat sont les mêmes d'une ville à l'autre en ce qui concerne les questions de sécurité.

3.293 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que tous les autobus des transports en commun qui ont des élèves à bord affichent les panneaux appropriés pour indiquer que des élèves montent à bord de l'autobus et en descendent.

3.294 Nous avons recommandé que le ministère surveille et vérifie le respect des contrats.

Réponse du ministère

3.295 *Le ministère a signé des contrats avec trois villes, soit Moncton, Saint Jean et Fredericton, qui ont un système de transport en commun. Au renouvellement de ces contrats, le ministère mettra les recommandations en œuvre.* [Traduction.]

Aucun examen du rendement par le ministère

3.296 Nous avons noté avec plaisir que les trois contrats que nous avons examinés exigent du ministère qu'il effectue un examen du rendement à la fin de chaque année scolaire à l'aide de critères établis. Les contrats précisent que le but d'un tel examen n'est pas d'examiner les questions opérationnelles, mais plutôt le rendement global des transports en commun en vue d'apporter des améliorations au système.

3.297 Les responsables du ministère nous ont toutefois informés que la réalisation d'un tel examen est sporadique et non uniforme. Les membres du personnel des districts se réunissent chaque année pour discuter de questions opérationnelles, mais non du rendement tel qu'il est décrit dans les contrats. Le personnel des districts rencontre les responsables des transports en commun à cet égard uniquement si un problème survient. L'évaluation n'est pas basée sur les critères énoncés dans le contrat. Nous recommanderions que le ministère s'acquitte sur la base des critères énoncés de la responsabilité prévue au contrat d'évaluer annuellement le rendement des transports en commun.

Recommandation

3.298 Nous avons recommandé que le ministère examine et évalue en bonne et due forme le rendement des transports en commun en fonction de critères pertinents et uniformes.

Réponse du ministère

3.299 *En consultation avec les districts scolaires, le ministère élaborera un processus officiel d'examen et d'évaluation.* [Traduction.]

Véhicules des conseils étudiants

3.300 Au cours de notre vérification, nous avons appris que plusieurs écoles de la province ont des véhicules de conseils étudiants. Il s'agit de mini-fourgonnettes ou de voitures qui appartiennent à des conseils étudiants et qui servent au transport d'élèves à destination et en provenance d'activités scolaires ou parascolaires. Dans certain cas, des organisations philanthropiques locales ont fait don d'un véhicule et dans d'autres, le conseil étudiant a ramassé les fonds et acheté un véhicule. Des véhicules neufs ou d'occasion peuvent ainsi être achetés. Nous avons remarqué un véhicule aussi vieux que 1988.

3.301 Au cours de nos discussions avec les responsables du ministère, nous avons constaté qu'il existe une certaine confusion quant à la responsabilité à l'égard de ces véhicules. Les responsables que nous avons interviewés nous ont admis que la question les préoccupait. À certains égards, personne ne sait vraiment qui serait tenu responsable en cas d'incident. Les responsables du ministère que nous avons interviewés étaient incapables de nous dire si les conseils étudiants font partie du ministère de l'Éducation ou s'ils sont une entité distincte. Nous incitons le ministère à vérifier la question. Si les conseils étudiants font effectivement

partie du ministère de l'Éducation, tout véhicule d'un conseil étudiant et exploité par le conseil étudiant serait en réalité la responsabilité du ministère.

3.302 En rapport avec les préoccupations en matière de sécurité, le ministère a élaboré un document intitulé *Véhicules pour conseils d'élèves - Directives*. Sans être une directive rigoureuse, ces lignes directrices ont été envoyées à tous les directeurs d'école. Le guide contient des suggestions concernant l'acquisition d'un véhicule, l'immatriculation, l'exploitation et l'entretien du véhicule, les compétences et la formation des conducteurs et la couverture en matière de responsabilité et d'assurance.

3.303 Bien que nous ayons noté avec satisfaction l'existence de ces lignes directrices, nous avons par ailleurs observé que le ministère ne fait rien pour s'assurer de leur mise en œuvre.

3.304 Le ministère ne surveille pas l'état ni l'entretien de ces véhicules. Les inspections des véhicules à moteur, l'entretien, le remplacement des pneus et autres questions du genre sont laissés à la discrétion du conseil étudiant ou de l'enseignant désigné. Nous n'avons pas vérifié la question des réparations faites à ces véhicules, mais la plupart des directeurs d'école nous ont dit que c'est le professeur d'éducation physique ou un autre enseignant désigné qui s'occupe de cet aspect. On nous a dit que les enseignants ou les directeurs d'école signent le certificat d'immatriculation du véhicule.

3.305 La *Loi sur les véhicules à moteur* oblige les conducteurs de mini-fourgonnettes de plus de 10 passagers à obtenir un permis de classe 4. Pour les autres mini-fourgonnettes et voitures, un permis ordinaire de classe 5 est exigé. Le ministère ne surveille pas la validité des permis des conducteurs de ces véhicules. On nous a dit qu'il revient à chaque directeur d'école de s'en occuper. Un directeur d'école à qui nous avons parlé nous a informés que l'école avait trois conducteurs titulaires d'un permis et qu'il avait effectivement en dossier une copie des permis valides. Un autre directeur d'école a dit ne pas vraiment savoir qui est autorisé à conduire les véhicules du conseil étudiant, ou quels permis les conducteurs sont censés avoir.

3.306 Les lignes directrices élaborées par le ministère stipulent que les conducteurs doivent avoir des compétences de base en conduite préventive et avoir suivi une formation en premiers soins. Le ministère nous a dit qu'il encourage les conducteurs de véhicules de conseils étudiants à obtenir une formation dans ces domaines, mais il ne l'exige pas. Notre vérification n'a pas porté sur cet aspect de la formation, mais le ministère nous a admis être « plutôt certain » qu'aucune formation n'a été donnée. Le ministère nous a appris qu'il envisage de rendre obligatoire un cours de formation en conduite préventive, mais il n'a pas encore pu mener le projet à bien.

Recommandations

3.307 Nous avons recommandé que le ministère établisse la responsabilité à l'égard des véhicules des conseils étudiants.

3.308 Nous avons recommandé que le ministère veille à ce que les conducteurs de véhicules de conseils étudiants suivent les lignes directrices élaborées par le ministère.

3.309 Nous avons recommandé que le ministère surveille le nombre, le genre, l'âge et l'état des véhicules des conseils étudiants afin d'assurer la sécurité de ce mode de transport.

3.310 Nous avons recommandé que le ministère envisage une formation pertinente des conducteurs des véhicules de conseils étudiants.

Réponse du ministère

3.311 *En février 2000, le ministère a publié une série de lignes directrices portant sur l'utilisation de véhicules des conseils étudiants. Les lignes directrices découlent des discussions tenues avec deux comités ponctuels (anglais et français) composés de directeurs d'école, de coordonnateurs des services aux élèves des districts scolaires, de professeurs d'éducation physique et de membres du personnel du ministère. Un exemplaire des lignes directrices a été remis à toutes les écoles intermédiaires et secondaires de la province. Suivant la publication de ces lignes directrices et les rétroactions reçues, le ministère s'affaire actuellement à élaborer une directive officielle sur ces questions. La directive, qui sera achevée durant l'année scolaire 2001-2002, exigera une formation minimale des conducteurs de ces véhicules et établira des normes de sécurité.* [Traduction.]

Véhicules de parents et de bénévoles

3.312 Étant donné les contraintes financières actuelles des gouvernements, le recours aux véhicules de parents et de bénévoles pour transporter des élèves à destination et en provenance de l'école a augmenté au cours des dernières années. Le ministère nous a informés que l'aide des parents et des bénévoles est indispensable dans le transport des élèves à destination et en provenance d'excursions et d'activités sportives.

3.313 Comme dans le cas des véhicules de conseils étudiants, le ministère a élaboré des lignes directrices visant les véhicules de parents et de bénévoles. Les lignes directrices se veulent un outil pour aider les dirigeants des écoles dans cette entreprise. Les lignes directrices abordent les compétences des conducteurs, les exigences en matière de permis, les règles de base en matière de sécurité, la liste de vérification pré-départ, etc.

3.314 Comme les lignes directrices visant les véhicules des parents et des bénévoles se trouvent sur une page arrière des lignes directrices visant les véhicules des conseils étudiants, les directeurs d'école que nous avons interviewés n'étaient pas souvent au courant de leur existence. Les directeurs des écoles sans véhicule de conseil étudiant nous ont dit avoir

classé le document, pensant qu'il n'était pas pertinent pour leur école. Ils n'étaient pas au courant des lignes directrices élaborées à l'intention des conducteurs parents et bénévoles. Bien que nous ne voulions pas dissuader les conducteurs bénévoles de fournir leur aide, nous incitons le ministère à fournir aux conducteurs les lignes directrices et un exemplaire de la directive 701 (directive sur la protection des élèves).

Recommandations

3.315 Nous avons recommandé que le ministère veille à ce que la directive 701 soit remise à tous les conducteurs parents ou bénévoles.

3.316 Nous avons recommandé que le ministère veille à ce que les lignes directrices élaborées par le ministère soient remises à tous les conducteurs parents ou bénévoles.

Réponse du ministère

3.317 *Un mécanisme sera établi pour faire en sorte que les parents et les bénévoles connaissent la directive 701.*

3.318 *Des lignes directrices pour les conducteurs parents ou bénévoles seront comprises dans la directive officielle portant sur l'utilisation des véhicules pour les activités des conseils étudiants, dont la publication est prévue durant l'année scolaire 2001-2002.* [Traduction.]

Chapitre 4
Ministère des Finances
Programme de retraite anticipée

Contenu

Contexte 81
Étendue 82
Résumé des résultats 83
Caractéristiques d'un bon processus décisionnel 84
Détermination du problème 85
Attribution de la responsabilité 88
Recherche de solutions de rechange 88
Analyse et évaluation des solutions de rechange 88
Autorisation 93
Établissement d'échéances. 95

Ministère des Finances
Programme de retraite anticipée

Contexte

4.1 Le Programme de retraite anticipée volontaire (PRAV) est un important programme gouvernemental qui entraîne des dépenses considérables pour la province. Le PRAV est une initiative de retraite anticipée de grande visibilité qui a suscité beaucoup d'attention de la part des députés de l'Assemblée législative, des médias et du public. C'est le coût élevé du programme, une fois qu'il a été connu, qui nous a amenés à effectuer une vérification de la décision d'instaurer ce programme.

4.2 Lorsqu'un gouvernement prend une décision d'une telle ampleur, il est important qu'un processus soit suivi pour faire en sorte qu'une décision judicieuse soit prise et que les décisionnaires aient accès aux meilleures informations possibles pour faire des choix pleinement éclairés.

4.3 Le régime de retraite a été offert à des employés de la partie 1 des services publics (ministères et certains organismes). Les employés ayant un minimum de cinq années de service ouvrant droit à pension et qui auraient 55 ans au plus tard le 31 mars 2002 étaient admissibles au programme. Les avantages offerts en vertu du programme étaient, entre autres, les suivants :

- retraite dès l'âge de 55 ans sans réduction de pension (normalement, une pénalité s'applique lorsqu'une personne prend sa retraite avant l'âge de 60 ans),
- prestations de retraite calculées sur un maximum de trois années additionnelles de service ouvrant droit à pension.

4.4 Le programme a été annoncé le 25 janvier 2000, et les employés avaient jusqu'au 15 mars 2000 pour décider s'ils désiraient y participer. Le programme a été élaboré d'une façon qui laissait aux employés l'entière décision d'y participer ou non. De plus, les employés pouvaient décider du moment de leur départ à la retraite dans un intervalle de deux ans. Le gouvernement n'avait pas de contrôle sur aucune de ces deux décisions.

4.5 Les états financiers de la province pour 1999-2000 présentent une dépense de 54,6 millions de dollars au titre du PRAV. De plus, le régime de retraite dans les services publics absorbera un coût de 10 millions à

15,3 millions de dollars. Le montant imputé au régime de retraite deviendra au bout du compte une dépense pour la province, car il sera amorti dans des exercices futurs à titre d'élément du coût annuel des pensions.

4.6 Le coût total de 64,6 millions à 69,9 millions de dollars est une estimation fournie par un actuaire dont la province a retenu les services. L'actuaire a fourni au gouvernement de l'information qui divisait le coût en trois éléments, chacun correspondant aux avantages offerts en vertu du régime de retraite.

- Normalement, une personne qui prend sa retraite entre l'âge de 55 ans et l'âge de 60 ans voit le montant de sa pension mensuelle réduit. Pour chaque année de retraite entre 55 et 60 ans, la pension est réduite de 3 %. La renonciation à cette réduction dans le cadre du programme a coûté 24,1 millions de dollars à la province.
- Les employés admissibles qui décidaient de participer au programme pouvaient aussi acquérir sans frais trois années additionnelles de service ouvrant droit à pension. Le coût de cet élément du programme s'est chiffré à 30,5 millions de dollars.
- Le versement de prestations de retraite aux employés à la retraite durant une période plus longue que prévu à l'origine représente un coût de 10 millions à 15,3 millions de dollars. Selon l'actuaire, les personnes qui se sont prévalues du PRAV ont pris leur retraite, en moyenne, de 1,6 ans à 2,1 ans plus tôt qu'elles ne l'auraient fait dans des circonstances normales.

4.7 Au moment de la planification du PRAV, le nombre attendu de participants était 1 000. Les chiffres qui précèdent représentent le coût estimatif du programme pour le nombre réel de personnes ayant pris leur retraite (1 335 personnes).

4.8 Le PRAV est l'une de plusieurs initiatives que le gouvernement a prises pour apporter des solutions aux questions de ressources humaines. La réalisation de l'examen des programmes et services devait donner lieu à un gouvernement plus petit et plus efficace. Le programme de réaffectation et le gel de l'embauche devaient aussi contribuer à la restructuration et aider à faire la transition. Les répercussions définitives sur les ressources humaines et sur les dépenses du gouvernement provincial dépendront des résultats de tous ces programmes.

Étendue

4.9 La vérification consistait à examiner le processus décisionnel suivi par le gouvernement pour élaborer un projet majeur en ressources humaines. L'objectif de vérification était le suivant :

> *Examiner le processus décisionnel et déterminer si les étapes appropriées ont été suivies dans la prise de la décision d'instaurer le programme de retraite anticipée.*

4.10 Ce n'est pas la première fois que nous examinons les processus qui sous-tendent les grandes décisions du gouvernement. Ainsi, nous avions examiné en 1999 le processus décisionnel qui a mené à la fusion de l'Hôpital extra-mural avec les corporations hospitalières régionales et le processus suivi pour parvenir à la décision de construire la route reliant Fredericton et Moncton.

4.11 En particulier, c'est la décision d'adopter le PRAV comme solution aux problèmes cernés par le gouvernement qui a retenu notre attention. La vérification n'a pas inclus la mise en œuvre du programme et l'évaluation subséquente de son efficacité. Nous n'avons pas non plus examiné le processus décisionnel à la lumière de ce qui s'est passé après l'annonce du programme. C'est un domaine qui doit être examiné dans le cadre de l'évaluation de la réussite du programme plutôt que dans le cadre du processus décisionnel.

4.12 La vérification ne visait aucunement à poser un jugement sur la décision définitive du gouvernement. Ce n'est pas notre rôle, et nous tenons à préciser que ce n'était pas notre objectif. Notre rôle dans cette vérification était d'examiner le processus suivi pour aboutir aux décisions qui ont été prises.

Résumé des résultats

4.13 Le processus qui a mené à la décision d'instaurer le Programme de retraite anticipée volontaire de 64,6 millions à 69,9 millions de dollars a été examiné. Nous ne pouvons conclure que toutes les étapes appropriées ont été suivies dans le courant du processus décisionnel. Deux raisons motivent cette conclusion.

4.14 Nous n'avons pas pu établir que certaines parties du processus avaient effectivement eu lieu. Par exemple, la détermination des solutions de rechange et l'analyse de ces solutions de rechange n'ont pu être examinées de façon aussi détaillée qu'il aurait fallu parce qu'une bonne partie du processus a été réalisée au cours de réunions. Nous n'avons pas eu accès à l'information nécessaire pour évaluer le processus. De ce fait, le processus soulève pour nous de graves préoccupations en raison des questions auxquelles nous n'avons pas pu répondre à notre satisfaction.

4.15 Une autre difficulté du processus décisionnel a été notre incapacité d'examiner un document clé. Les décisions du Conseil de gestion exigent la préparation d'informations précises dans une forme approuvée. Bien qu'on nous ait assurés qu'un tel document a été préparé, nous n'avons pas été en mesure de l'examiner pour établir si toutes les informations nécessaires avaient été soumises à l'examen du Conseil de gestion.

Caractéristiques d'un bon processus décisionnel

4.16 Voici une description de ce que nous considérons comme un bon processus décisionnel. Le processus suit un cheminement logique, qui devrait mener à la prise en compte de toutes les questions pertinentes pour arriver à une conclusion.

1. *La détermination du ou des problèmes qui sous-tendent la nécessité du processus décisionnel.* La base d'un bon processus décisionnel repose sur la détermination nette du problème à résoudre. Si le problème n'est pas nettement déterminé, la décision qui résulte peut être mal orientée. Il s'ensuit que même un processus décisionnel solide pourrait s'avérer inefficace.

2. *L'attribution de la responsabilité aux participants du processus décisionnel.* Il est essentiel que les participants n'aient aucun doute sur la partie qui a la responsabilité de créer l'information qui servira de base à une décision. Cela établit un processus qui est organisé et contrôlable. De même, la partie responsable de la mise au point de solutions possibles et de la formulation des recommandations définitives doit être clairement déterminée. La reddition de comptes est accrue lorsque chacun comprend clairement son rôle dans le processus décisionnel.

3. *La recherche de solutions de rechange potentielles.* Une fois que le problème est défini et que les responsabilités sont attribuées, il est indiqué d'entreprendre la recherche de solutions de rechange. L'importance de cette étape vient de la détermination de différentes lignes de conduite qui mèneront à la résolution du problème et à l'atteinte des objectifs. Le défaut de définir des solutions de rechange limite la réussite d'un processus et peut signifier des occasions manquées. Cette étape ne consiste pas à choisir la meilleure solution de rechange, mais simplement à définir les solutions de rechange.

4. *Une analyse et une évaluation des solutions de rechange à l'aide de différentes méthodes.* La quatrième étape du processus décisionnel consiste à choisir une solution proposée au problème. Le jugement, l'expérience et l'intuition entreront en ligne de compte dans l'analyse et l'évaluation des solutions de rechange. Voici l'occasion de vérifier que tous les faits pertinents sont communiqués aux décisionnaires pour assurer la prise de la meilleure décision. C'est à cette étape-ci qu'une solution émerge comme ligne de conduite préférée, solution qui sera appuyée par une analyse quantitative et qualitative.

5. *Autorisation du résultat final*. La décision n'est pas définitive tant que toutes les parties au processus d'autorisation n'ont pas examiné la ligne de conduite recommandée et approuvé la décision de manière appropriée. Il est important de suivre le processus établi, car il offre une protection contre les risques associés aux décisions

non autorisées.

6. *L'établissement d'échéances pour le processus.* Pour assurer l'achèvement opportun et organisé d'un projet ou d'une affectation, il est important de s'engager à respecter une échéance globale. En plus de l'échéance, il est aussi utile d'établir des dates repères provisoires, qui peuvent servir à indiquer les progrès par rapport au plan et à cerner les situations où le plan n'est pas observé.

4.17 Nous avons établi nos critères de vérification à l'aide de ce processus.

4.18 Le processus suit étroitement les exigences du *Manuel des procédures : Présentation des documents du Conseil exécutif* du gouvernement. Le manuel établit les exigences relatives à la préparation et à l'acheminement des mémoires présentés au Conseil exécutif. Le manuel comprend des énoncés qui soutiennent un processus décisionnel organisé.

Détermination du problème

4.19 *Nouvelle Vision Nouveau-Brunswick,* document de Bernard Lord et du Parti progressiste-conservateur publié au printemps de 1999, voulait « changer le mode de fonctionnement du gouvernement » et offrait de l'information ayant rapport avec le problème. Dans ce document, on s'engageait à créer :

> *une fonction publique plus forte et professionnelle, au moyen du recrutement et de la promotion de nouveaux gestionnaires jeunes et en faisant en sorte que des possibilités de formation et d'avancement soient assurés à tous les fonctionnaires*

4.20 Plus loin dans le document, il est précisé que :

> *Les jeunes quittent notre province en raison du manque d'emplois.*

4.21 Le ministère a cerné un certain nombre de points qui contribuaient aux problèmes relevés. Au cours de notre vérification, il a souligné que, à l'automne 1999, un certain nombre d'initiatives étaient en vigueur, mais que, à elles seules, ces initiatives n'allaient pas permettre au gouvernement d'atteindre ses objectifs de restructuration. Les trois initiatives étaient alors les suivantes :

- le programme de réaffectation (en cours)
- l'examen des programmes et services (le 26 août 1999)
- le gel de l'embauche (le 14 octobre 1999)

4.22 On nous a informés que les problèmes particuliers qu'il y avait à résoudre n'avaient pas été documentés dans un énoncé pour être présentés et discutés aux différentes réunions tenues par les participants. Ces problèmes étaient plutôt contenus dans une série de documents, y compris les documents préparés dans le cadre des initiatives mentionnées ci-dessus. Au cours de notre travail, le ministère a toutefois rassemblé tous

les problèmes individuels en un seul document et nous les présentés par écrit.

> *1. Le gouvernement était conscient du vieillissement des effectifs et s'est engagé à rajeunir les services publics en offrant des possibilités aux fonctionnaires actuels et en recrutant du nouveau personnel.*
>
> *2. L'examen des programmes et services avait pour but d'examiner plus de 600 organismes gouvernementaux. L'examen devait aussi :*
>
> - *traiter le déséquilibre budgétaire structurel auquel faisait face le gouvernement du Nouveau-Brunswick, et*
> - *concentrer les services du gouvernement sur des priorités publiques claires.*
>
> *3. L'examen des programmes et services pourrait compromettre le rajeunissement, et le congédiement de fonctionnaires en milieu de carrière pourrait exacerber le vieillissement des effectifs. Le gouvernement voulait mettre en place un processus planifié pour assurer une bonne gestion des problèmes mentionnés.*
> [Traduction.]

4.23 En plus de cerner le ou les problèmes à résoudre au moyen d'un processus décisionnel, il est important d'orienter les efforts en définissant les objectifs de la décision. Les objectifs permettent d'énoncer le problème en fonction de ce qui devrait être accompli pour traiter le problème de manière appropriée. À l'instar de ce que nous avons constaté pour la détermination des buts, les objectifs n'ont pas été documentés durant le processus décisionnel.

4.24 On nous a toutefois dit que les objectifs qui suivent ont été retenus en consultation avec le Conseil de gestion, le Bureau du contrôleur ainsi que la Division des services généraux de gestion des ressources humaines et les Divisions de la gestion financière et du budget du ministère des Finances.

- Minimiser les répercussions de l'examen des programmes et services sur les employés.
- Libérer certains postes et permettre à des cadres intermédiaires et à des gens plus jeunes d'être promus.
- Rajeunir les services publics.
- Contribuer à réduire le coût et la taille du gouvernement.

4.25 Bien que nous ayons appris avec satisfaction que le ministère avait défini trois problèmes à résoudre et qu'il avait établi quatre objectifs, nous avons des observations à formuler.

4.26 En ce qui concerne le premier problème, nous nous serions attendus à voir de la documentation qui montre l'absence de possibilités pour le personnel en place et la difficulté de recruter du nouveau personnel. Il aurait été utile pour les décisionnaires de comprendre l'ampleur du problème. En d'autres termes, un problème majeur dans ce

cas-ci pourrait signifier une solution dispendieuse, alors que ce ne serait pas le cas pour un problème mineur. Le ministère nous a dit que la détermination du problème était une conclusion logique fondée sur les données démographiques de la partie 1 du secteur public et sur des renseignements obtenus de sources externes montrant des tendances démographiques très semblables à celles de la province.

4.27 Nous n'avons pu examiner aucune analyse faisant le lien entre le vieillissement des effectifs et l'incapacité de recruter du nouveau personnel et de promouvoir le personnel en place. De toute évidence, il s'agit d'une relation de cause à effet importante. Se pourrait-il que d'autres facteurs, tels que les fourchettes salariales ou les conditions de travail, aient eu un effet sur le désir des gens de travailler pour le gouvernement et sur le temps qu'ils étaient disposés à y rester? Sans documentation justificative à consulter pour notre examen, il a été impossible de parvenir à une conclusion sur ces questions.

4.28 Le problème découlant de l'examen des programmes et services était que le gouvernement s'embarquait dans une importante initiative visant l'examen de plus de 600 services, dont un résultat raisonnable serait une perte d'emplois. Le gouvernement avait besoin d'une stratégie pour s'occuper des employés déplacés, mais l'ampleur de la situation n'était pas claire. Il n'était pas clair non plus comment cette situation était reliée au « déséquilibre financier structurel ».

4.29 Le troisième problème déterminé par le ministère venait de la conclusion que des mises à pied ne seraient pas une solution de rechange acceptable. Encore une fois, sans analyse documentée, il n'a pas été possible de pleinement évaluer les problèmes qu'une telle solution aurait créés.

4.30 Au cours de notre vérification, on nous a dit que l'information ayant trait aux problèmes avait été présentée et discutée à différentes réunions tenues par les participants.

4.31 Quant aux objectifs, nous avons constaté avec plaisir que le gouvernement en avait, mais il n'avait pas d'objectifs mesurables précis. Ainsi, des cibles générales comme « minimiser », « libérer des postes », « rajeunir » et « contribuer à réduire » posent deux problèmes. En premier lieu, ils ne se prêtent pas vraiment à des mesures valables et, en second lieu, ils ne transmettent pas aux décisionnaires l'ampleur d'une question en particulier. Par exemple, une solution qui « libère 100 postes » diffère grandement d'une solution qui « libère 1 000 postes ».

Recommandations

4.32 Les problèmes et les objectifs devraient être officiellement reconnus au lieu d'être discutés en réunion sans être documentés. Leur documentation ajoute de la discipline au processus.

4.33 Les problèmes devraient être acceptés par le gouvernement et affectés au personnel en vue de leur résolution seulement une fois qu'ils sont validés par les résultats d'une recherche documentée.

4.34 Des cibles de rendement mesurables devraient être établies pour permettre de mesurer la réussite de toute décision.

Attribution de la responsabilité

4.35 On nous a informés que le gouvernement avait attribué au ministère des Finances la responsabilité de coordonner le travail nécessaire à la préparation d'une recommandation à soumettre au Conseil de gestion. La recommandation était d'établir les mesures nécessaires pour traiter les problèmes définis dans la section sur la détermination des problèmes. Bien que rien dans la documentation n'appuie l'attribution du travail au ministère des Finances, nous avons tout de même constaté dans nos discussions avec des membres du personnel cadre qu'ils semblaient clairement comprendre que la responsabilité était la leur. Cependant, à nos yeux, le sens du terme « gouvernement » n'était pas clair dans le contexte, ni qui participait à l'attribution du travail au ministère.

Recherche de solutions de rechange

4.36 Le ministère a abordé la détermination de lignes de conduite de rechange en deux étapes.

4.37 La première étape a consisté à déterminer des solutions de rechange visant à remédier aux trois problèmes énoncés. Le ministère a déclaré que les trois solutions de rechange envisagées étaient des mises à pied, un programme de retraite anticipée et l'attrition.

4.38 Le ministère a expliqué que le travail a eu lieu en réunion et que le processus n'a pas été documenté.

4.39 On nous a dit que, à la suite de l'examen des solutions de rechange, le gouvernement a décidé que la retraite anticipée était la solution qui allait être retenue pour être explorée plus en profondeur.

Recommandation

4.40 Des solutions de rechange devraient être déterminées et mises par écrit pour favoriser une meilleure compréhension parmi les participants et l'atteinte d'une conclusion potentiellement meilleure par les décisionnaires.

Analyse et évaluation des solutions de rechange

4.41 La majeure partie des efforts déployés pour résoudre les problèmes, y compris la détermination et l'analyse des solutions de rechange, ont eu lieu durant la période allant de novembre 1999 à janvier 2000.

4.42 Comme il est mentionné précédemment, les principales solutions de rechange potentielles déterminées par le ministère pour résoudre les trois problèmes étaient des mises à pied, l'attrition et un programme de retraite anticipée. Plus tard, un certain nombre de solutions de rechange

ont été déterminées et examinées dans le cadre de l'option de la retraite anticipée.

Analyse des principales solutions de rechange

4.43 L'analyse et l'évaluation des principales solutions de rechange ont eu lieu dans des réunions auxquelles assistaient des membres du personnel du ministère des Finances et du Bureau du contrôleur. Ils sont arrivés à la conclusion qu'un programme de retraite anticipée devrait être retenu comme solution recommandée.

4.44 Le personnel du ministère nous a fourni des observations verbales sur le processus qui a mené à la décision de choisir la retraite anticipée plutôt que les deux autres solutions de rechange. Ils ont affirmé que, à leur avis, la décision n'était pas difficile à prendre, étant donné la nature des choix mis de l'avant.

4.45 Aucun procès-verbal ni aucune note n'ont été pris durant les réunions. Il s'ensuit que nous n'avons pas pu examiner les processus d'analyse et d'évaluation menés pour arriver à la décision qu'un programme de retraite anticipée était la solution recommandée pour remédier au problème.

4.46 Puisque nous ne pouvons examiner une analyse des trois options, bon nombre de nos questions restent sans réponse. Comme la décision finale de retenir l'option de la retraite anticipée a mené à une dépense se chiffrant entre 64,6 millions et 69,9 millions de dollars, cela nous préoccupe.

4.47 Par exemple, pourquoi faut-il que des personnes prennent une retraite anticipée pour créer des possibilités pour les fonctionnaires actuels si, selon les données démographiques, les effectifs sont déjà d'un certain âge? Il semblerait, du moins au premier coup d'œil, que les possibilités offertes aux employés actuels seraient limitées si les effectifs étaient relativement jeunes. De plus, quel risque était couru par l'accélération de la perte de la « mémoire de l'organisation »?

4.48 Quel aurait été le résultat si l'attrition avait été retenue comme option? Selon les chiffres du gouvernement, le nombre moyen de personnes qui ont pris leur retraite chaque année entre 1994 et 1999 a été de 183. De plus, il y a en moyenne 697 personnes qui quittent le gouvernement chaque année avant l'âge fixé pour la retraite. À eux seuls, ces facteurs sembleraient rendre possible l'abolition de 1 000 postes sans programme de retraite, sans compter le nombre de postes non pourvus en raison du gel de l'embauche en vigueur au moment où la décision a été prise. Le personnel du ministère n'a pas pu nous dire combien de postes étaient vacants à ce moment-là.

4.49 Quant à la solution des mises à pied, une analyse aurait clairement montré le pour et le contre d'une telle mesure. Ainsi, l'analyse aurait montré le degré auquel des mises à pied auraient compromis le

processus de rajeunissement et exacerbé le problème du vieillissement, qui sont les deux motifs fournis à l'appui du rejet de cette solution. Mais, comme l'analyse s'est déroulée uniquement durant des réunions pour lesquelles aucune documentation n'a été conservée, il n'y a aucun élément probant à examiner.

4.50 Une dernière étape que nous aurions souhaité voir est la préparation d'informations qui font ressortir la supériorité du programme de retraite anticipée par rapport aux deux autres solutions de rechange. Voilà qui présente un intérêt particulier, car l'actuaire souligne que le programme de retraite anticipée (qui coûte entre 64,6 millions et 69,9 millions de dollars) a entraîné des départs à la retraite qui sont survenus, en moyenne, de 1,6 ans à 2,1 ans plus tôt qu'en temps normal.

Recherche de la meilleure solution en matière de retraite anticipée

4.51 On nous a dit que le gouvernement a décidé, à la lumière des résultats de l'information présentée, que l'option de la retraite anticipée serait retenue en vue d'un examen plus approfondi. Encore une fois, nous n'avons pas pu déterminer qui exactement était le gouvernement, quelles informations les décisionnaires avaient entre les mains pour prendre leur décision et quand la décision a été prise.

4.52 Cela nous préoccupe grandement, car la décision d'accepter la retraite anticipée comme solution de rechange préférée constituait une décision de principe importante.

4.53 À la suite de la décision, le ministère des Finances a été prié d'examiner la solution de la retraite anticipée et de recommander une ligne de conduite. Le ministère a déclaré qu'il a dû faire son travail en respectant plusieurs lignes directrices. Le projet devait être sain sur le plan financier, les quatre objectifs devaient encadrer le travail et il y avait une échéance à respecter.

4.54 Cependant, aucune cible précise (coût, nature des incitations à la retraite ou nombre de retraités) n'a été fixée au début du travail du ministère sur l'option de la retraite anticipée. Il s'ensuit que le personnel a pu travailler sur les configurations possibles du plan sans restrictions majeures.

4.55 La participation de l'actuaire à l'analyse des options pour le programme de retraite anticipée a été importante. En plus d'assister aux réunions, l'actuaire a remis entre le 19 novembre 1999 et le 19 janvier 2000 trois communications écrites qui comprenaient des estimations de l'incidence financière des différentes options de retraite anticipée. L'actuaire a aussi fourni des estimations du « degré d'intérêt » des différentes options. Les directives du ministère à l'intention de l'actuaire et les estimations par l'actuaire du « degré d'intérêt » ont été fournies verbalement.

4.56 Il était important que les avantages offerts par le régime de retraite anticipée soient de nature à susciter l'intérêt d'un nombre suffisant de retraités potentiels. En revanche, il ne serait pas sage, du même coup, de créer un programme qui suscite trop d'intérêt et qui coûte plus cher que nécessaire à la province. Le personnel du ministère a pris une décision sur la nature des avantages à offrir au titre du régime à la lumière des informations actuarielles mises à sa disposition à sa demande. On s'attendait à un millier de participants.

4.57 L'examen de l'information et le choix du meilleur programme de retraite anticipée ont eu lieu durant des réunions pour lesquelles aucun procès verbal n'a été rédigé et, bien que nous ayons pu disposer de quelques informations consignées, il n'a pas été possible d'examiner cet aspect du processus décisionnel en détail. Le ministère a déclaré que plusieurs questions n'ont pas été documentées au sujet du programme de retraite parce que le personnel est habitué à ce genre de projet.

4.58 Le ministère a fait comprendre que le régime de retraite retenu se voulait « facile pour les employés » afin de répondre en premier lieu aux besoins des employés. Donc, toute personne qui répondait aux critères pouvait partir, même si elle représentait une ressources valable ou même essentielle. De plus, les employés pouvaient partir au moment où cela leur convenait le mieux.

4.59 On nous a dit que la raison pour laquelle il a été permis à tous les employés admissibles de prendre leur retraite est que les programmes de retraite anticipée antérieurs comportaient des dispositions qui tendaient à empêcher le personnel clé des ministères de participer au programme. Cette fois-ci, aucune restriction ne serait imposée.

4.60 Pour ce qui est de la difficulté de pourvoir aux postes clés ou de rattraper l'expérience et la capacité perdues, le ministère des Finances a fait valoir que ces personnes allaient partir à un moment donné et que le même problème surviendrait. Le PRAV n'a fait que devancer le problème.

4.61 Le ministère des Finances a ajouté que la responsabilité de trouver des candidats pour remplacer les membres du personnel qu'ils perdent est celle des ministères. Les ministères sont habitués au défi de remplacer les gens qui partent, que ce soit pour des vacances, un congé, un autre emploi ou la retraite.

4.62 Le ministère a produit de l'information pour expliquer les économies potentielles pour le gouvernement du choix du PRAV. Pour les calculs, on a prévu que 1 000 personnes allaient se prévaloir du programme.

4.63 Les coûts reliés à la mise en œuvre du programme de retraite anticipée, fondés sur des estimations actuarielles, ont été soustraits des

économies potentielles attendues du fait de ne plus avoir à verser les salaires et à assumer les frais des personnes qui prenaient leur retraite.

4.64 L'analyse des économies préparée par le ministère couvre une période de huit ans à compter de l'année durant laquelle les employés pouvaient commencer à prendre leur retraite en vertu du programme jusqu'au moment où la dernière personne participante allait avoir 60 ans.Voici un tableau qui montre le coût estimatif du programme de retraite anticipée et les économies prévues.

Exercice	(Coût) Économies
1999-2000	(52,1) $
2000-2001	8,6
2001-2002	16,4
2002-2003	48,7
2003-2004	50,9
2004-2005	53,1
2005-2006	55,4
2006-2007	57,8
Total	238,8 $

4.65 Dans sa préparation de l’information sur les coûts et les économies, le ministère a supposé :

- Que 280 employés allaient prendre leur retraite avant le 31 mars 2000, 140 au cours de l’exercice 2000-2001 et 580 au cours de l’exercice 2001-2002.
- Que le traitement annuel moyen, y compris les avantages, des employés qui prenaient leur retraite au cours de l’exercice se terminant le 31 mars 2000 serait de 49 000 $.
- Que des postes deviendraient vacants uniquement en raison du programme de retraite anticipée.
- Que chaque départ à la retraite allait créer un poste vacant qui ne serait pas rempli.

4.66 Ces hypothèses nous préoccupent surtout parce qu’il n’est pas pris en compte qu’une moyenne de 183 personnes par année prennent leur retraite. Alors que le programme de retraite anticipée allait inciter 1 000 personnes à prendre une retraite anticipée, un certain nombre allait sûrement prendre une retraite normale avant le 31 mars 2007.

4.67 De plus, nous remettons en question l’hypothèse selon laquelle chaque départ à la retraite allait créer une vacance et entraîner des économies financières. Nous soulevons la question parce que, comme il

s'agissait d'un programme « facile » pour les employés, le risque qu'il faille pourvoir à des postes clés devenus vacants était élevé.

4.68 Pour les raisons stipulées dans les deux paragraphes qui précèdent, nous ne sommes pas d'accord avec les économies de 238,8 millions de dollars prévues par le ministère.

Recommandations

4.69 Nous avons recommandé que le gouvernement analyse clairement et explore les solutions de rechange et que de la documentation soit préparée et conservée non seulement pour consigner les fondements des décisions prises quant au choix de la solution de rechange, mais aussi pour ajouter une certaine discipline au processus décisionnel.

4.70 Nous avons recommandé que toutes les hypothèses clés posées dans une analyse soient soigneusement choisies et que leur pertinence soit examinée.

Autorisation

4.71 On nous a informés qu'un mémoire au Conseil exécutif a été préparé le 11 janvier 2000. Ce mémoire recommande notamment la ligne de conduite à suivre en ce qui concerne les options de retraite anticipée.

4.72 Le Conseil de gestion a approuvé les modalités du PRAV le 19 janvier 2000 après avoir examiné l'information contenue dans le mémoire au Conseil exécutif. Aucun coût n'est précisé dans la décision de la réunion du conseil, mais le ministère a déclaré qu'il était fourni dans le mémoire.

4.73 Le ministre des Finances a annoncé le programme publiquement le 25 janvier 2000.

4.74 L'une des caractéristiques d'une bonne prise de décision est un engagement à l'endroit d'un processus logique guidant les décisionnaires qui ont à examiner les faits et à choisir la meilleure ligne de conduite à suivre. En 1994, le gouvernement provincial a établi le *Manuel des procédures : Présentation des documents du Conseil exécutif*, auquel nous avons déjà fait renvoi ci-dessus. Le manuel définit les exigences entourant la préparation et l'acheminement des mémoires au Conseil exécutif. Il décrit le processus à suivre pour faire en sorte que les décisions « soient prises à la lumière de la connaissance la plus complète tant des circonstances qui commandent la prise de toute décision que de l'effet des mesures adoptées ». Selon le manuel, « Il servira surtout, en définitive, à aider le gouvernement à prendre en toute occasion les meilleures décisions possibles et à constituer le relevé permanent de la justification de ces décisions ».

4.75 Les exigences s'appliquent aux présentations au Conseil exécutif et à ses comités, y compris le Conseil de gestion.

4.76 Le ministère nous a informés que le processus établi dans le manuel a été suivi pour la prise de la décision définitive au sujet du programme de retraite anticipée. Malheureusement, le ministère n'a pas pu fournir à notre bureau un exemplaire des documents, puisqu'il n'est pas dans la politique du gouvernement de le faire. Il s'ensuit que nous n'avons pas pu nous assurer que le processus avait été mené conformément aux exigences du manuel. Le ministère a souligné que le Conseil de gestion n'aurait pas abouti à une conclusion sur la question en l'absence d'une présentation appropriée.

4.77 Bien que nous sachions que le Conseil de gestion a approuvé la mesure définitive, nous avons été surpris d'apprendre que le conseil était intervenu uniquement à la fin du processus. Nous nous serions attendus à ce qu'une décision aussi importante que le choix parmi les principales solutions de rechange soit prise au niveau du Conseil de gestion. Comme nous l'avons mentionné précédemment, c'est le « gouvernement » qui a pris la décision.

4.78 Nous notons des conseils à ce sujet dans le *Manuel des procédures : Présentation des documents du Conseil exécutif*. Le chapitre 2 indique ce qui suit : « Le processus décisionnel du gouvernement repose sur un système de comités du Cabinet. Deux de ces comités sont [le] Comité des politiques et des priorités et [le] Conseil de gestion ».

4.79 Dans notre examen du chapitre 3, nous avons noté que le mandat du Comité des politiques et des priorités est « de recommander au Conseil exécutif l'établissement et l'orientation de toutes les politiques et les priorités générales du gouvernement ». De plus, le cadre de référence de ce comité fait renvoi à la présentation et à l'approbation de propositions de nouvelles politiques.

4.80 Le chapitre 3 fait aussi des renvois au Conseil de gestion et aux questions dont il traite. Par exemple, il est question de « la gestion du personnel [et de] la détermination des effectifs nécessaires aux services publics ».

4.81 Nous sommes d'avis que l'un ou l'autre des comités nommés aurait dû participer plus tôt au processus décisionnel, ce qui aurait fait appel aux décisionnaires d'une manière que semble envisager le manuel et ajouté une structure plus officielle au processus. Pour appuyer une telle opinion, nous citons de nouveau le manuel, cette fois l'introduction du chapitre 3 : « Le système des comités du Conseil exécutif permet à un groupe de ministres d'examiner des sujets complexes ou spécialisés avant qu'ils ne soient présentés à l'ensemble du Conseil exécutif. Réunis en comité, les ministres peuvent discuter plus à fond d'une question, ce qu'ils ne pourraient faire si elle était soulevée uniquement à une réunion du Conseil exécutif. » À l'invitation du président, les membres compétents du personnel des organismes centraux et des ministères intéressés

possédant une expertise en matière de procédure établie ou dans un domaine particulier assistent aux réunions des comités; ils peuvent participer aux délibérations et aider à clarifier les points soulevés par les ministres.

Recommandation

4.82 Nous avons recommandé qu'il soit veillé à ce que tous les aspects du *Manuel des procédures : Présentation des documents du Conseil exécutif* soient suivis.

Établissement d'échéances

4.83 Selon le ministère, l'échéance globale pour l'achèvement des travaux nécessaires au projet a été fixée pour la deuxième moitié de janvier 2000. Le ministère a déclaré que l'échéance était serrée et que le temps dont on disposait pour franchir le processus décisionnel était court. L'importance de cette échéance pour le gouvernement était que l'annonce du PRAV devait permettre aux 1 700 employés admissibles de prendre une décision fondée sur leur propre situation, et non sur l'abolition de programmes ou la restructuration de ministères, qui devaient avoir lieu à une date ultérieure.

4.84 Le Conseil de gestion a pris une décision définitive le 19 janvier 2000. Bien qu'une échéance finale ait été établie, des dates repères provisoires n'ont pas été déterminées pour la période allant de la détermination du problème à la prise de la décision définitive. De tels points de repère sont utiles pour suivre les progrès d'un projet et cerner les situations où le projet n'obtient pas les résultats escomptés. Toutefois, nous admettons que, dans la situation qui nous occupe, étant donné le délai serré d'environ deux mois et demi avant la décision définitive, la possibilité d'établir des dates cibles provisoires était limitée.

Réponse du ministère

4.85 Le ministère a fourni la réponse suivante à notre rapport de vérification :

> *Nous tenons à réitérer d'importantes précisions apportées au début de votre travail. Nous avons tout d'abord réaffirmé quelle est la politique du gouvernement en matière de confidentialité des documents du Cabinet. La politique ne nous permet pas de fournir de tels documents à votre bureau. Bien que vous fassiez renvoi à cette limite sous la rubrique Conclusion sur le processus (page 5), ce n'est qu'à la page 14 que vous expliquez au lecteur que le gouvernement ne diffuse pas les documents du Cabinet. Nous sommes d'avis qu'il est essentiel de connaître ce point pour comprendre les constatations de la vérification et qu'il aurait dû être clairement énoncé dès le début à titre de facteur limitatif du processus de vérification.* [Traduction.]

Nos observations

4.86 Le ministère a raison de déclarer que, dès le début, on nous a informés que les documents du Cabinet sont confidentiels. Cela ne nous a pas inquiétés, car nous pensions trouver à examiner quantité d'analyses et de documentation qui auraient servis à la préparation du rapport présenté

au Conseil de gestion. Malheureusement, comme le révèlent les résultats de notre vérification, nous n'avons eu que très peu de documents à examiner.

Réponse du ministère

4.87 *Vous prétendez que l'intention du PRAV aurait pu être réalisée par attrition. Le roulement de 880 personnes par année pour les 10 000 employés de la partie 1 des services publics ne suffit pas pour « rajeunir » les services publics. Le taux de roulement normal ne permet à peu près pas d'avancement et n'offre pas assez de débouchés pour que de nouvelles personnes puissent entrer dans les services publics. L'examen des programmes et services a exacerbé la situation, car nous devions trouver du travail pour les centaines d'employés touchés. Pour assurer la flexibilité nécessaire pour atteindre tous les objectifs* […]*, le gouvernement était prêt à laisser plus d'un millier de personnes de plus choisir de prendre leur retraite en vertu du PRAV.*

4.88 *Vous avez raison de signaler que le PRAV a accéléré les départs à la retraite sur le point de survenir et que la responsabilité de pourvoir aux postes clés devenus vacants et de tenir compte de l'expérience perdue est celle des ministères qui perdent du personnel ainsi. Si vous poussez cette logique, il apparaît aussi clairement que le PRAV a en fait donné aux ministères un préavis pouvant aller jusqu'à deux ans de nombreux départs à la retraite. Normalement, un tel délai d'exécution n'existe pas. Or, ce délai a permis d'élaborer des plans de relève fructueux qui, par définition, visent non seulement à déterminer des remplacements potentiels aux postes clés mais aussi à assurer la continuité de l'organisation en perfectionnant le talent de l'organisation.*

4.89 *Vous remettez en question l'hypothèse selon laquelle chaque départ à la retraite allait créer une vacance et entraîner des économies financières. De façon générale, chaque employé qui prend sa retraite est source d'économies, qu'on peut ensuite décider de réinvestir en partie ou en totalité. L'investissement dans le PRAV aboutit à des économies nettes; une partie de ces économies seront réinvesties dans le rajeunissement, les promotions et le placement des personnes réaffectées en raison de l'examen des programmes et services.* [Traduction.]

Nos observations

4.90 Nous admettons que, si des économies sont dépensées, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas eu d'économies. Il y a toutefois une différence considérable entre conserver les économies et dépenser les économies pour ce qui est des répercussions sur le total des dépenses ou sur l'excédent ou le déficit.

Réponse du ministère

4.91 *Nous avons souligné que, si la stratégie globale du gouvernement prévoyait des mises à pied, l'examen des programmes et des services et une main-d'œuvre vieillissante pourraient compromettre le rajeunissement. Ce point est reconnu dans l'énoncé de l'objectif : minimiser les répercussions de l'examen des programmes et des services sur les employés. Cet objectif vient du groupe de travail du Cabinet pour*

la réduction du gaspillage, qui était le comité du Cabinet chargé de l'examen des programmes et des services. Ce comité, composé de ministres qui faisaient aussi partie du Conseil de gestion, se préoccupait des répercussions potentielles qu'auraient des mises à pied sur les employés. Le travail du comité a commencé bien avant que le Conseil de gestion décide de mettre le PRAV en œuvre. En conséquence, comme un des objectifs était de réduire les mises à pied au minimum, il restait deux solutions de rechange réalisables pour atteindre les deux autres objectifs. [Traduction.]

Nos observations

4.92 Comme nous l'avons déclaré plus tôt, notre objectif pour cette vérification était d'examiner le processus décisionnel et de déterminer si les étapes appropriées ont été suivies dans la prise de la décision d'instaurer le programme de retraite anticipée. Bien que le processus d'autorisation des problèmes et des objectifs soit important, nous n'avons pas pu établir que certaines parties du processus avaient effectivement eu lieu.

Chapitre 5
Ministères de la Santé et du Mieux-être et des Services familiaux et communautaires Plan de médicaments sur ordonnance

Contenu

Contexte 101
Étendue 102
Résumé des résultats 103
Le processus d'inscription au Plan F 103
Conditions d'admissibilité 104
Respect des conditions d'admissibilité 109
Inscription et retrait rapides 115
Établissement de directives et de procédures 118
Surveillance du respect des directives et des procédures 121
Sensibilisation du public et service du groupe cible 124

Ministères de la Santé et du Mieux-être et des Services familiaux et communautaires Plan de médicaments sur ordonnance

Contexte

5.1 Le Plan de médicaments sur ordonnance (PMO) est l'un des nombreux services de soins de santé fournis par le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Le PMO a été établi en 1976 dans le but d'améliorer et de maintenir le bien-être des gens du Nouveau-Brunswick en fournissant à certains groupes les médicaments inscrits au régime.

5.2 Les personnes visées par le programme sont des « bénéficiaires »; il s'agit de personnes qui ont le moins les moyens de payer le coût élevé des médicaments sur ordonnance ou qui ont un problème de santé particulier. Les bénéficiaires du régime sont des personnes âgées à revenu limité, des personnes qui ont besoin d'une aide financière, les résidents de foyers de soins, les enfants pris en charge et les personnes atteintes de fibrose kystique, de sida, de sclérose en plaques ou inscrites comme receveurs d'organe. Le régime consiste en plusieurs « plans », chacun élaboré de façon à satisfaire aux besoins des groupes de bénéficiaires. Chaque plan comporte différentes conditions d'admissibilité et offre des prestations pharmaceutiques différentes. Environ 15 % de la population est bénéficiaire du régime; les deux plans les plus importants sont le plan pour les citoyens aînés et le plan pour les personnes qui ont besoin d'une aide financière.

5.3 Service Croix Bleue de l'Atlantique (la Croix Bleue) administre le régime pour le ministère de la Santé et du Mieux-être. La société s'occupe de la prestation du régime. De plus, 10 membres du personnel du bureau central du ministère de la Santé et du Mieux-être sont affectés au régime (directeur, pharmaciens, médecins et soutien du programme). Le ministère est chargé de la gestion du régime, soit les décisions à prendre

concernant les médicaments à inclure, la surveillance quotidienne, les mesures législatives, etc. Dans le cadre du régime, environ 1 400 médecins prescrivent des médicaments et 165 pharmacies délivrent des médicaments.

5.4 Notre bureau s'intéresse aux services de soins de santé fournis par le gouvernement provincial. Par le passé, nous avons effectué des projets de vérification portant sur les services d'ambulance, l'hôpital extra-mural et la gouverne dans les corporations hospitalières. Nous estimons que le Plan de médicaments sur ordonnance est important parce qu'il aide des personnes à obtenir les médicaments dont elles ont besoin pour prévenir l'inconfort, la maladie ou même la mort. De plus, son potentiel d'optimisation des ressources est considérable; en effet, fournir des médicaments et maîtriser un problème de santé peut prévenir l'apparition de problèmes de santé plus graves dont le traitement coûte plus cher.

Étendue

5.5 Bien que le Plan de médicaments sur ordonnance soit composé de plusieurs plans, la présente vérification traite uniquement du Plan F – Groupe des bénéficiaires de Services familiaux et communautaires. Le Plan F fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes qui reçoivent de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. Tandis que le Plan de médicaments sur ordonnance est la responsabilité du ministère de la Santé et du Mieux-être (SME), l'admissibilité à une aide financière pour l'achat de médicaments en vertu du Plan F (le plan) est la responsabilité du ministère des Services familiaux et communautaires (SFC). Pour l'exercice terminé le 31 mars 2001, environ 23 millions ont été consacrés au Plan F, sur des dépenses totales de 77 millions pour le régime. Au cours de l'exercice, plus de 58 000 personnes avaient une carte d'assistance médicale leur donnant droit à des prestations pharmaceutiques en vertu du Plan F.

5.6 L'objectif de la vérification était de déterminer si le ministère de la Santé et du Mieux-être et le ministère des Services familiaux et communautaires ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés au sein du Plan de médicaments sur ordonnance pour faire en sorte que :

- le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du Plan F, et
- le Plan F fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

5.7 Comme le montre l'objectif, la vérification traite de la disponibilité du plan et de l'admissibilité à ses avantages. L'usage des cartes d'assistance médicale délivrées n'était pas compris dans l'étendue de la vérification.

Résumé des résultats

5.8 Le ministère de la Santé et du Mieux-être et le ministère des Services familiaux et communautaires ont en place des mécanismes et des méthodes utiles pour offrir le Plan de médicaments sur

ordonnance aux personnes qui sont admissibles à des avantages en vertu du Plan F. Cependant, les mécanismes et les méthodes actuels ne suffisent pas pour faire en sorte que chaque personne admissible à des prestations du Plan F se voie offrir le régime et que le plan fournisse des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles. Il y a des situations pour lesquelles des services sont offerts, mais on n'y a pas recours. Il y a aussi des cas où des services sont fournis à des personnes qui n'y sont pas admissibles.

5.9 À notre avis, bon nombre des problèmes que nous avons cernés découlent d'une coordination et d'une communication déficientes entre le ministère de la Santé et du Mieux-être et le ministère des Services familiaux et communautaires. Les deux ministères interviennent directement dans la prestation du Plan F, mais il y a très peu de contacts officiels entre les deux; il n'y a pas d'entente écrite énonçant leurs rôles et leurs responsabilités, et il n'y a pas de comité de travail ni de réunions à intervalles réguliers pour cerner et résoudre les problèmes.

5.10 Nous estimons que le ministère de la Santé et du Mieux-être et le ministère des Services familiaux et communautaires devraient travailler ensemble pour apporter des améliorations à la prestation du Plan F.

Le processus d'inscription au Plan F

5.11 L'établissement de l'admissibilité à une aide financière pour l'achat de médicaments en vertu du Plan F du PMO est la responsabilité du ministère des Services familiaux et communautaires. SFC aide de plusieurs façons les personnes qui n'ont pas les moyens d'acheter leurs médicaments. Le ministère peut délivrer une « carte d'assistance médicale » qui donne droit à des prestations pharmaceutiques aux personnes dont l'admissibilité a été établie. SFC peut fournir une aide financière aux personnes admissibles qui souscrivent à un régime privé d'assurance médicale, mais qui n'ont pas les moyens de payer les frais de participation (le montant payé pour obtenir la prescription). Le ministère peut aussi fournir une aide financière aux personnes admissibles qui souscrivent à un régime privé d'assurance médicale, mais qui n'ont pas les moyens de payer les primes d'assurance mensuelles (le coût d'achat de l'assurance).

5.12 SFC et le PMO sont tous les deux soumis au principe selon lequel la province est le payeur de dernier recours. Les personnes sont admissibles à une carte d'assistance médicale seulement si elles n'ont accès à aucun autre régime d'assurance médicale. Le Plan F dessert quatre groupes de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale.

1. Les clients de l'aide financière de base qui sont admissibles à une carte d'assistance médicale parce qu'ils reçoivent chaque mois de l'aide au revenu.
2. Les clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement

qui sont admissibles en raison des coûts de leurs médicaments et de leur situation financière.

3. Les clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale étendue qui sont admissibles durant une période de transition quand ils quittent les rangs de l'aide au revenu pour occuper un emploi.

4. Les clients qui sont admissibles à une carte d'assistance médicale en vertu de l'alinéa 4(2)(b) du règlement afférent à la Loi sur la sécurité du revenu familial parce qu'ils reçoivent une aide financière mensuelle pour couvrir des dépenses particulières.

5.13 Les requérants communiquent avec leur bureau local de SFC pour savoir s'ils sont admissibles à une aide financière ou à une carte d'assistance médicale. Les préposés à la préinscription et les spécialistes de l'évaluation des besoins sont des travailleurs de SFC qui s'entretiennent avec les requérants pour obtenir les renseignements qui servent à déterminer l'admissibilité de la personne. Le système NB Cas est un système automatisé de gestion de cas élaboré par Andersen Consulting et SFC au milieu des années 1990 et que SFC utilise maintenant pour déterminer l'admissibilité. S'il est déterminé que la personne est admissible, alors une carte d'assistance médicale lui est envoyée par la poste dès le lendemain, et la Division du PMO l'inscrit comme bénéficiaire.

5.14 Lorsque la personne a besoin d'un médicament sur ordonnance, elle présente sa carte d'assistance médicale au pharmacien. À l'aide du système informatique, le pharmacien vérifie l'assurance-médicaments de la personne auprès de la Croix Bleue et envoie une demande de remboursement électronique pour le médicament. La personne verse des frais de participation de 4 $ par ordonnance pour les adultes, et de 2 $ par ordonnance pour les enfants.

5.15 Nos trois premiers critères de vérification ont trait au processus d'inscription des clients admissibles au Plan F. Ces critères visent les conditions d'admissibilité au plan, la conformité du processus d'inscription aux conditions d'admissibilité et la rapidité avec laquelle les personnes admissibles sont inscrites et les personnes qui ne sont plus admissibles sont retirées.

Conditions d'admissibilité

5.16 Notre premier critère est le suivant :

Il devrait y avoir des conditions clairement énoncées d'admissibilité au plan.

5.17 Pour déterminer s'il est satisfait au critère, nous avons examiné les conditions d'admissibilité de chacun des quatre groupes de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale.

Clients de l'aide financière de base

5.18 Les clients de l'aide financière de base sont admissibles à une carte d'assistance médicale parce qu'ils reçoivent chaque mois de l'aide

au revenu. Chaque client de l'aide financière de base est admissible à une carte d'assistance médicale s'il n'a pas accès à un autre régime. La directive énumère les exceptions : les autochtones, les étudiants de niveau postsecondaire et toute personne qui a accès à un autre régime. Les conditions d'admissibilité à l'aide financière de base sont établies dans la *Loi sur la sécurité du revenu familial*. L'admissibilité est déterminée au moyen d'une évaluation financière.

5.19 Les conditions d'admissibilité de ce groupe de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale sont claires.

Clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement

5.20 Une carte d'assistance médicale est délivrée aux personnes qui font une demande et qui sont déterminées admissibles en raison des coûts de leurs médicaments et de leur situation financière. Cette carte d'assistance médicale est remise en vertu du paragraphe 4(4) du règlement afférent à la *Loi sur la sécurité du revenu familial*. L'intention du paragraphe 4(4) est de fournir une aide dans des situations d'urgence; il permet de déterminer l'admissibilité sans imposer la formule d'évaluation financière uniforme.

5.21 L'admissibilité est déterminée au moyen d'une évaluation financière. Une certaine discrétion est accordée pour décider des dépenses et des montants qui sont pris en considération dans l'évaluation financière. Les directives et les procédures du système NB Cas fournissent des lignes directrices qui aident à décider des dépenses et, dans certains cas, des montants dont il sera tenu compte.

5.22 Les conditions d'admissibilité des clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement ne sont pas claires. Les mesures législatives donnent clairement au ministre l'autorisation d'émettre les cartes d'assistance médicale et l'autorisation d'user de la discrétion dans la détermination de l'admissibilité. Bien que les directives et les méthodes offrent effectivement des conseils pour déterminer l'admissibilité, elles ne sont pas suffisamment détaillées pour clairement établir les conditions d'admissibilité.

Clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale étendue

5.23 La carte d'assistance médicale étendue sert à aider les gens durant la période de transition quand elles quittent les rangs de l'aide au revenu pour suivre une formation ou occuper un emploi. Comme dans le cas de la carte d'assistance médicale seulement, cette carte d'assistance médicale est remise en vertu du paragraphe 4(4) du règlement afférent à la *Loi sur la sécurité du revenu familial*, qui permet de déterminer l'admissibilité sans imposer la formule d'évaluation financière uniforme.

5.24 Les conditions d'admissibilité à la carte d'assistance médicale étendue sont énoncées dans une directive, selon laquelle « La perte de la carte d'assistance médicale est [une barrière importante] à surmonter lors d'une décision de retourner sur le marché du travail ou en formation. Une

Carte d'assistance médicale peut donc être délivrée pendant cette période de transition. »

5.25 Les conditions d'admissibilité à la carte d'assistance médicale étendue sont claires.

Clients visés par l'alinéa 4(2)(b)

5.26 Les clients visés par l'alinéa 4(2)(b) sont admissibles à une aide financière directe en vertu de l'alinéa 4(2)(b) du règlement en raison de leur situation financière et parce qu'ils ont des dépenses particulières, telles que formation, garde d'enfant, fournitures médicales ou frais de transport. Une fois que le requérant est admissible à une aide financière à titre de client visé par l'alinéa 4(2)(b), il est alors aussi admissible à une carte d'assistance médicale. La directive précise que les clients visés par l'alinéa 4(2)(b) sont admissibles au même niveau de protection que les clients de l'aide financière de base pour ce qui est de la carte d'assistance médicale. Donc, chaque personne qui reçoit une aide financière en vertu de l'alinéa 4(2)(b) a droit à une carte d'assistance médicale, pourvu qu'elle n'ait pas accès à un autre régime d'assurance médicale.

5.27 L'intention de l'alinéa 4(2)(b) est de fournir une aide financière pour payer des dépenses particulières. Comme dans le cas du paragraphe 4(4), il permet de déterminer l'admissibilité sans imposer la formule d'évaluation financière uniforme, et une certaine discrétion est allouée. La formule d'évaluation financière utilisée pour déterminer l'admissibilité est compliquée; le système NB Cas facilite cette évaluation.

5.28 Les conditions d'admissibilité de ce groupe de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale sont claires, mais quelque peu compliquées.

Les conditions d'admissibilité sont différentes pour chaque groupe de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale

5.29 Dans trois des quatre situations dans lesquelles une carte d'assistance médicale est délivrée, les conditions d'admissibilité comprennent une évaluation financière. Les conditions d'admissibilité à la carte d'assistance médicale étendue ne prévoient pas une évaluation financière.

5.30 Dans chacune des trois situations dans lesquelles les conditions d'admissibilité à une carte d'assistance médicale prévoient une évaluation financière, cette évaluation est différente.

- Pour les requérants de l'aide financière de base, l'évaluation financière porte uniquement sur le revenu et les biens; les dépenses ne sont pas prises en considération. Certains types de revenus sont exemptés, par exemple un salaire jusqu'à concurrence de 200 $ par mois, le crédit d'impôt pour enfant remboursable et le crédit fédéral de taxe sur les ventes remboursable. Certains biens sont exemptés, dont les avoirs liquides jusqu'à concurrence de 2 000 $.
- Pour les requérants de la carte d'assistance médicale seulement, l'évaluation financière porte sur le revenu, les biens et les dépenses. Les dépenses sont examinées de près, et seules les dépenses qui ont

trait aux besoins de base sont prises en considération. Il est tenu compte de tous les types de revenus, y compris les revenus exemptés dans le cas d'une demande d'aide financière de base. Les biens pris en considération comprennent les avoirs liquides de 2 000 $,qui sont exemptés de l'examen des demandes d'aide financière de base. Cette évaluation financière est plus restrictive, puisqu'elle n'accorde pas les mêmes exemptions qu'aux requérants de l'aide financière de base.

- Pour ce qui est des requérants visés par l'alinéa 4(2)(b), l'évaluation financière porte sur le revenu, les biens et les dépenses. Cependant, seules certaines dépenses sont prises en considération. L'évaluation comprend tous les types de revenu; puis, le revenu total est comparé au taux de l'aide financière de base.

5.31 Tout en reconnaissant que les besoins uniques des différents groupes de clients nécessitent la personnalisation des conditions d'admissibilité, le recours à des évaluations financières différentes pour la même carte d'assistance médicale pourrait donner lieu à une prestation inéquitable du programme. Par exemple, comme les évaluations financières sont différentes, il est possible que la carte d'assistance médicale soit refusée à une personne employée dont le revenu est égal ou même inférieur à une personne qui reçoit une aide financière de base. La personne qui reçoit une aide financière de base a automatiquement droit à la carte d'assistance médicale, ce qui pourrait s'avérer injuste pour les travailleurs à faible revenu.

Certains employés ne savent pas que les clients visés par l'alinéa 4(2)(b) sont admissibles à une carte d'assistance médicale

5.32 Nous avons vu plusieurs dossiers de clients dans lesquels les notes de cas montrent clairement que l'employé ne savait pas que les clients visés par l'alinéa 4(2)(b) sont admissibles à une carte d'assistance médicale. Nous avons aussi vu un cas où les notes consignées par plusieurs employés différents montrent qu'ils ne comprenaient pas clairement les directives relatives à la carte d'assistance médicale seulement et à l'alinéa 4(2)(b).

Certains employés font mal la distinction entre les conditions d'admissibilité de deux groupes de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale

5.33 Certains employés comprennent mal quand effectuer une évaluation en rapport avec une carte d'assistance médicale seulement ou quand effectuer une évaluation en rapport avec l'alinéa 4(2)(b). Les évaluations étant différentes, cette confusion entraîne le risque que des personnes admissibles à une aide soient jugées non admissibles.

5.34 Notre contrôle par sondages du système NB Cas portant sur les bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale a révélé plusieurs cas où l'on avait effectué la mauvaise évaluation; une évaluation « carte d'assistance médicale seulement » a été réalisée, alors que la situation demandait une évaluation « alinéa 4(2)(b) ». C'est important, car les évaluations financières sont différentes, et les avantages et services sont différents. Le problème est fréquent parmi les requérants dont les frais médicaux sont élevés parce qu'ils doivent se procurer des fournitures pour diabétique. Nous avons noté plusieurs cas où, à la suite d'une évaluation « carte d'assistance médicale seulement », une carte d'assistance médicale

a été délivrée. Or, ce n'est pas le bon service pour ce groupe de clients. Les fournitures pour diabétique ne sont pas comprises dans les avantages du Plan de médicaments sur ordonnance; la carte d'assistance médicale permettra à la personne d'obtenir de l'insuline, mais non les fournitures pour diabétique. Pour ces personnes, c'est l'évaluation en rapport avec l'alinéa 4(2)(b) qui doit être effectuée. Si l'admissibilité est établie, la personne obtiendra une aide financière pour l'achat des fournitures pour diabétique en plus de pouvoir se procurer de l'insuline au moyen de la carte d'assistance médicale.

Conclusion

5.35 Il est partiellement satisfait au critère.

5.36 Les conditions d'admissibilité du Plan F sont énoncées dans des mesures législatives, des directives et des méthodes. Dans le cadre du plan, quatre groupes de clients peuvent obtenir une carte d'assistance médicale. Nous avons constaté que les conditions d'admissibilité de trois des quatre groupes sont clairement énoncées. Toutefois, l'absence de conditions d'admissibilité clairement énoncées pour un groupe, combinée à la complexité des conditions d'admissibilité pour un autre groupe, fait que certains employés font mal la distinction entre les conditions d'admissibilité de deux groupes de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale.

5.37 Les différences dans les conditions financières d'admissibilité entre les quatre groupes de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale inscrits au plan et la possibilité de situations inéquitables nous préoccupent.

Recommandations

5.38 Pour veiller à ce que les cartes d'assistance médicale soient délivrées d'une manière équitable, nous avons recommandé que les conditions financières d'admissibilité de chacun des quatre groupes de bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale inscrits au plan soient examinées et, s'il y a lieu, modifiées. Les conditions d'admissibilité à la carte d'assistance médicale seulement devraient être améliorées afin qu'elles soient claires pour les employés et pour les requérants.

5.39 Comme une partie du personnel distingue mal entre les services offerts aux clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement et les services offerts aux clients visés par l'alinéa 4(2)(b), nous avons recommandé que les besoins de formation soient établis et évalués. Un programme de formation devrait être mis sur pied pour tenir compte de ces besoins et intégré au budget financier.

Réponse de SFC

5.40 *Notre Direction du soutien des opérations passera en revue les conditions d'admissibilité à la carte d'assistance médicale seulement pour assurer des niveaux d'assistance comparables partout dans la province. Il est important que nous respections les aspects discrétionnaires des cas de carte d'assistance médicale seulement, comme*

il est établi au paragraphe 4(4) du règlement en vertu de la Loi sur la sécurité du revenu familial, *de sorte qu'une uniformité absolue n'est pas ce que nous recherchons.*

5.41 *Notre Direction du soutien des opérations établira les besoins de formation ayant trait aux cas visés par l'alinéa 4(2)(b) et le paragraphe 4(4), que nous intégrerons au plan de formation des utilisateurs de la direction à l'intention du personnel de première ligne.* [Traduction.]

Respect des conditions d'admissibilité

5.42 Notre deuxième critère est le suivant :

Le processus d'inscription devrait assurer le respect des conditions d'admissibilité.

5.43 Le processus d'inscription devrait veiller à ce que chaque personne admissible qui fait une demande reçoive des avantages, et que le plan fournisse des services aux seules personnes qui sont admissibles. Pour déterminer s'il a été satisfait au critère, nous avons examiné quelques conditions d'admissibilité précises, puis nous avons soumis les dossiers de clients actifs à un contrôle par sondages pour déterminer si les conditions étaient respectées. Nous avons aussi effectué une analyse et un contrôle par sondages pour déterminer si les cartes d'assistance médicale sont délivrées de façon uniforme partout dans la province.

5.44 Les requérants communiquent avec leur bureau local de SFC pour savoir s'ils sont admissibles à une aide. Les préposés à la préinscription et les spécialistes de l'évaluation des besoins s'entretiennent avec les requérants pour obtenir des renseignements, qui sont entrés dans le système NB Cas pour déterminer l'admissibilité de la personne. SFC estime que le processus d'inscription assure effectivement le respect des conditions d'admissibilité. Le ministère nous a dit que, depuis l'instauration du système NB Cas en 1996, il réussit très bien à traiter les demandes de façon uniforme dans toute la province. Il affirme que le système NB Cas a permis d'uniformiser le processus décisionnel, et les règles d'admissibilité établies sont strictement appliquées. À son avis, il s'agit là d'un système très objectif.

Le processus d'inscription ne fait pas toujours en sorte que la province est le payeur de dernier recours

5.45 Selon le paragraphe 2.01(1) de la *Loi sur la gratuité des médicaments sur ordonnance*, « Nonobstant la définition "bénéficiaire", toute personne qui a un contrat ou un régime d'assurances ou qui est couverte par un contrat ou un régime d'assurances qui, d'après le Ministre, fournit des prestations semblables à celles qui sont fournies au titre du régime, n'est pas admissible à recevoir des prestations au titre du régime ». Selon le paragraphe 4(1) du règlement général afférent à la *Loi sur la sécurité du revenu familial*, « L'admissibilité initiale à l'assistance […] est assujettie aux conditions suivantes : […] toutes les personnes qui constituent l'unité doivent convaincre le Ministre qu'elles ont, dans les limites de leurs possibilités, épuisé tous autres moyens à leur disposition d'assurer leur subsistance ».Les mesures législatives sont claires. La province est le payeur de dernier recours; les personnes qui ont accès à un

autre régime d'assurance médicale ne sont pas admissibles à des avantages.

5.46 Notre contrôle par sondages a révélé que SFC ne respecte pas pleinement les mesures législatives sur le payeur de dernier recours. En effet, nous avons découvert plusieurs cas où des autochtones ont reçu une carte d'assistance médicale et des faiblesses dans les contrôles du système NB Cas. Voici une brève discussion de ces situations.

5.47 Le gouvernement fédéral est chargé du régime d'assurance-médicaments de tous les autochtones, qu'ils vivent dans une réserve ou non. Les autochtones ne sont pas admissibles au PMO, et les directives et procédures de SFC l'indiquent clairement.

5.48 Comme tous les clients qui reçoivent une aide financière de base sont admissibles à une carte d'assistance médicale, le système NB Cas est programmé de façon à ce que les clients qui sont entrés à titre d'autochtone au moment de leur inscription se voient automatiquement refuser une carte d'assistance médicale. Lorsqu'une personne autochtone n'est pas inscrite comme telle dans le système NB Cas, il y a problème, car elle reçoit une carte d'assistance médicale alors qu'elle n'y est pas admissible.

5.49 Nous avons contrôlé par sondages les cas actifs au 14 mai 2001 pour déterminer si des autochtones détenaient une carte d'assistance médicale. Notre contrôle ne nous a pas permis de repérer toutes les personnes autochtones. Nous avons déterminé par contre qu'il y avait 65 autochtones détenteurs d'une carte d'assistance médicale. Nous avons choisi au hasard un échantillon de six personnes pour vérifier si elles étaient couvertes par un régime d'assurance-médicaments du gouvernement fédéral et pour déterminer si elles utilisaient leur carte d'assistance médicale du PMO du Nouveau-Brunswick. Le régime fédéral a confirmé que les six personnes étaient couvertes. Deux avaient obtenu des avantages en vertu du PMO du Nouveau-Brunswick. Les résultats de ce contrôle par sondages montrent que le processus d'inscription n'assure pas toujours le respect des conditions d'admissibilité et que le plan fournit effectivement des services à des personnes qui n'y sont pas admissibles.

5.50 Comme les mesures législatives établissent clairement que la province est le payeur de dernier recours, des contrôles s'imposent pour repérer les requérants qui ont accès à un autre régime d'assurance médicale. Le système NB Cas comporte des caractéristiques que nous considérons comme des faiblesses de contrôle du Plan de médicaments sur ordonnance. Voici des exemples où il y a risque qu'un requérant ait accès à un autre régime d'assurance médicale.

- Durant le traitement de la demande, le système NB Cas contient de nombreuses invites pour aider les travailleurs à obtenir des renseignements et à déterminer l'admissibilité. Aucune, toutefois, n'incite le préposé à la préinscription ou le spécialiste de l'évaluation

des besoins à demander à la personne si elle a accès à un autre régime d'assurance médicale. Nous considérons cela comme une faiblesse de contrôle.

- Une autre faiblesse de contrôle du système NB Cas que nous avons relevée est un bogue dans le système. Après que la carte d'assistance médicale d'un client qui reçoit une aide financière de base est « annulée », elle est « réactivée » chaque fois que le système NB Cas réévalue l'admissibilité. Si un changement a lieu dans le revenu, les biens, l'adresse ou l'état matrimonial, par exemple, le système réévalue automatiquement l'admissibilité. Ce bogue touche le groupe le plus important des bénéficiaires d'une carte d'assistance médicale au titre du Plan F; il y a plus de 50 000 clients qui reçoivent une aide financière de base. Bien qu'il soit probable que la plupart de ces personnes n'ont pas accès à un autre régime d'assurance médicale, nous savons que c'est le cas pour certaines, ce qui les rend inadmissibles au PMO. De plus, comme les frais de participation du Plan F sont inférieurs à la plupart des autres régimes, il est très probable qu'une personne qui a deux cartes d'assistance médicale choisisse d'utiliser la carte du Plan F, car elle aura moins à débourser.

Le processus d'inscription n'assure pas toujours une délivrance uniforme des cartes d'assistance médicale

5.51 Le deuxième groupe en importance du Plan F est constitué des clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement. En mai 2001, on comptait plus de 2 300 clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement. Il s'agit de personnes qui font une demande de carte d'assistance médicale et qui sont déterminées admissibles au moyen d'une évaluation financière en raison des coûts de leurs médicaments et de leur situation financière. Lorsqu'il effectue l'évaluation financière, le travailleur du bureau régional peut exercer une certaine discrétion pour décider des dépenses et des montants dont il sera tenu compte dans l'évaluation. Les premières informations montrent que ces cartes d'assistance médicale ne sont peut-être pas toujours délivrées de façon uniforme.

5.52 SFC admet que, si une certaine discrétion est permise, on court le risque d'un manque d'uniformité. Le ministère tente d'atténuer ce risque 1) en fournissant des lignes directrices visant à aider les travailleurs à prendre des décisions et 2) en exigeant l'approbation par le surveillant de chaque cas de carte d'assistance médicale seulement dans la région. Les surveillants se rencontrent régulièrement et communiquent souvent entre eux par courriel pour tenter d'assurer l'uniformité d'une région à l'autre. Selon le ministère, il ne devrait y avoir pratiquement aucune différence dans les cas de carte d'assistance médicale seulement au sein d'une même région, et l'écart d'une région à l'autre devrait être minime. On nous a informés que, dans les cas où les lignes directrices ne sont pas suivies, les notes de cas doivent clairement documenter les raisons de ce non-respect. Le ministère signale que les intervenants dans les régions sont très minutieux dans la réalisation des évaluations financières.

5.53 Nous avons analysé tous les cas actifs inscrits dans le système NB Cas au 14 mai 2001. L'analyse montre que le rapport entre les clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement et les clients qui reçoivent une aide financière de base varie grandement. Cela signifie qu'un des deux facteurs du rapport manque d'uniformité. Comme le processus d'approbation des requérants de l'aide financière de base fait appel à une évaluation financière uniformisée effectuée par le système NB Cas sans que le travailleur puisse intervenir ou presque, nous pensons que le manque d'uniformité se trouve dans l'approbation des requérants d'une carte d'assistance médicale seulement. L'analyse montre que, dans un bureau régional, on comptait 1 client détenteur d'une carte d'assistance médicale seulement pour 7 clients de l'aide financière de base; dans un autre, on comptait 1 client détenteur d'une carte d'assistance médicale seulement pour 62 clients de l'aide financière de base.

5.54 Notre contrôle par sondages de cas inscrits dans le système NB Cas a révélé d'autres éléments probants qui suggèrent que les requérants d'une carte d'assistance médicale seulement ne sont pas toujours traités de manière uniforme. Le contrôle par sondages effectué sur un échantillon d'évaluations financières réalisées pour des personnes qui faisaient une demande de carte d'assistance médicale a mis au jour les incohérences suivantes. (L'échantillon comportait 30 cartes d'assistance médicale délivrées dans quatre des sept régions.)

- Il y a manque d'uniformité dans l'application des lignes directrices relatives à la nourriture, aux vêtements, au transport courant, aux dépenses du ménage et aux dépenses personnelles. La ligne directrice en matière de nourriture est 30 % du taux de base de l'unité. Dans un cas, le calcul pour une unité composée d'un adulte et d'une personne à charge a accordé une dépense mensuelle de 400 $ pour la nourriture; la ligne directrice n'a pas été appliquée, et la demande de carte d'assistance médicale a été approuvée. Dans un autre cas, le calcul pour une unité composée de deux adultes et de trois enfants a accordé une dépense de 259 $ seulement pour la nourriture; la ligne directrice a été appliquée, et la demande de carte d'assistance médicale a été refusée.
- Il y a un manque d'uniformité dans la documentation qui justifie l'utilisation de la catégorie de dépenses permise « transport pour fins médicales – essence ». La directive précise que des frais de transport pour fins médicales de 0,11 $ le kilomètre sont permis pour l'utilisation d'un véhicule privé. Nous avons vu des cas où le montant énoncé dans la directive a servi à déterminer le montant des dépenses. Par contre, dans plusieurs cas où un montant est entré, aucune note ni aucun calcul n'appuient le chiffre. Nous avons relevé deux cas où des frais de transport pour fins médicales de 100 $ par mois n'étaient pas expliqués et un autre cas où le montant était de 150 $ par mois, toujours sans explication.
- Il y a un manque d'uniformité dans la documentation qui justifie le recours à la catégorie de dépenses « Autres ». Nous avons relevé deux

cas où un montant de 100 $ par mois a été permis sans explication. Dans un autre cas, un montant de 150 $ a été permis dans la catégorie de dépenses « Autres », accompagnée seulement d'une explication générale.

Conclusion

5.55 Il n'est pas satisfait au critère.

5.56 Le processus d'inscription n'assure pas toujours le respect des conditions d'admissibilité. Nous avons relevé plusieurs cas où une carte d'assistance médicale avait été délivrée à une personne ayant accès à un autre régime d'assurance médicale. Nous avons trouvé des éléments probants qui montrent que les cartes d'assistance médicale ne sont pas délivrées de manière uniforme, et des cas où nous n'avons trouvé aucune preuve de l'admissibilité financière.

Recommandation

5.57 Nous avons recommandé que le processus d'inscription soit examiné et modifié, lorsqu'il y a lieu, pour veiller à ce que des contrôles soient en place pour repérer les requérants qui sont déjà couverts par un régime d'assurance médicale et empêcher qu'ils reçoivent une carte d'assistance médicale. L'examen devrait faire en sorte que les caractéristiques du système NB Cas que nous avons relevées comme des faiblesses de contrôle sont résolues.

Réponse de SFC

5.58 *Comme première étape pour donner suite à la recommandation, notre Direction du soutien des opérations fera savoir aux préposés à la préinscription, aux spécialistes des évaluations des besoins et aux responsables de cas qu'il faut demander aux requérants et aux clients s'ils ont accès à une assurance pour les médicaments sur ordonnance en vertu d'un autre régime.*

5.59 *Pour intégrer cette question et le processus d'examen des cas à notre procédure d'accueil informatisée, nous explorerons la faisabilité de modifier le système NB Cas de façon à avoir une boîte à liste déroulante qu'il faut remplir dans le traitement de la demande ou l'examen du cas.* [Traduction.]

Recommandation

5.60 Comme la délivrance d'une carte d'assistance médicale à des personnes autochtones est une erreur qui se répète, nous avons recommandé que les travailleurs des bureaux régionaux soient informés de l'importance de repérer les personnes autochtones dans le système NB Cas. Les cas qui soulèvent le doute devraient être signalés et faire l'objet d'un suivi auprès du groupe fédéral responsable de l'assurance-médicaments des autochtones. Nous avons aussi recommandé qu'une personne soit chargée de veiller à ce qu'aucune carte d'assistance médicale ne soit délivrée à une personne autochtone.

Réponse de SFC

5.61 *Notre Direction du soutien des opérations procédera à l'extraction dans le système NB Cas de tous les cas ayant un numéro*

d'assurance-maladie de série 7 ou 8, confirmera le statut d'autochtone de ces personnes auprès du gouvernement fédéral et supprimera en conséquence l'assurance médicale provinciale. Un rapport semblable sera exécuté et mis en œuvre chaque trimestre.

5.62 *Il sera rappelé aux préposés à la préinscription, aux spécialistes de l'évaluation des besoins et aux responsables de cas de correctement sélectionner, dans le système NB Cas, la description de citoyenneté « Indien inscrit-Canadien » pour les clients ayant un statut d'autochtone. Le système NB Cas ne permet pas d'accorder l'assurance médicale si la citoyenneté enregistrée dans le système est Indien inscrit.* [Traduction.]

Recommandation

5.63 Pour uniformiser davantage la délivrance des cartes d'assistance médicale, nous avons recommandé ce qui suit :

- **Des explications sur les écarts entre bureaux dans les rapports entre les clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement et les clients qui reçoivent une aide financière devraient être obtenues. Les procédures incorrectes devraient être relevées et corrigées.**
- **Des explications au sujet du manque d'uniformité observé dans les évaluations financières visant les requérants d'une carte d'assistance médicale seulement devraient être obtenues. Les procédures incorrectes devraient être relevées et corrigées.**
- **Les lignes directrices relatives aux dépenses pour les requérants d'une carte d'assistance médicale seulement devraient être examinées et modifiées au besoin. Il faudrait renseigner tous les travailleurs régionaux qui participent au processus d'inscription sur l'utilisation appropriée des lignes directrices.**
- **Des contrôles visant le processus d'inscription devraient être établis pour faire en sorte que les cartes d'assistance médicale sont délivrées de manière uniforme à tous les requérants admissibles et que seules les personnes qui répondent aux conditions d'admissibilité reçoivent une carte d'assistance médicale.**

Réponse de SFC

5.64 *Bien que nous nous attendions à ce que des incohérences soient découvertes durant votre examen, puisqu'il existe entre les régions une grande diversité dans les caractéristiques démographiques et l'accès à un régime d'assurance médicale, l'ampleur des différences nous a portés à demander à notre unité de vérification interne de prévoir dans un proche avenir un examen des cas des clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement.*

5.65 *L'examen portera sur la détermination des pratiques uniques et des pratiques exemplaires ainsi que sur les exigences concernant la documentation justificative dans toutes les régions, et il aidera la*

Direction du soutien des opérations dans son examen des critères d'admissibilité visant ce groupe de clients. [Traduction.]

Inscription et retrait rapides

5.66 Notre troisième critère est le suivant :

Des procédures devraient être en vigueur pour assurer l'inscription rapide des personnes qui sont admissibles au régime et le retrait rapide des personnes qui ne sont plus admissibles au régime.

Des procédures sont en vigueur pour assurer l'inscription rapide des personnes qui sont admissibles au régime

5.67 L'inscription d'une personne au régime est un processus en deux étapes. La première étape consiste à déterminer l'admissibilité, et la deuxième est la délivrance de la carte d'assistance médicale.

5.68 SFC est uniquement responsable de la première étape, c'est-à-dire déterminer l'admissibilité. Les requérants communiquent avec le bureau local de SFC pour savoir s'ils sont admissibles à une aide financière ou à une carte d'assistance médicale. Les préposés à la préinscription et les spécialistes de l'évaluation des besoins sont des travailleurs de SFC qui s'entretiennent avec les requérants dans le but d'obtenir certains renseignements qui sont entrés dans le système NB Cas, dont se sert SFC pour déterminer l'admissibilité.

5.69 SFC a déclaré que le système NB Cas favorise la rapidité du traitement des demandes, et nos observations appuient cet énoncé. Nous avons observé sur place les préposés à la préinscription d'un bureau régional, et le système NB Cas semble utile à de nombreux égards; ainsi, il affiche les questions à poser, il fait les calculs rapidement et il permet de fixer les entrevues. SFC a ajouté qu'une inscription rapide n'est pas vraiment une préoccupation, car il est énoncé dans les mesures législatives que, si la personne est déclarée admissible, l'aide est fournie rétroactivement à compter de la date de la demande; de plus, le système NB Cas est programmé en conséquence.

5.70 Une fois l'admissibilité déterminée et la carte d'assistance médicale approuvée par le bureau régional, l'information doit être envoyée à la Croix Bleue. Le fichier des données de la Croix Bleue est préparé tous les jours et transféré en soirée. La Croix Bleue effectue une mise à jour quotidienne du système d'analyse du Plan de médicaments sur ordonnance, qui inscrit les personnes admissibles à titre de bénéficiaires, ce qui leur donne accès aux prestations du régime. Le lendemain de l'approbation, une carte d'assistance médicale est postée à la personne par l'entremise du système NB Cas. La personne a donc accès à des prestations pharmaceutiques dès le lendemain de l'approbation de la carte d'assistance médicale; dans une situation d'urgence, une marche à suivre est établie pour fournir un accès le jour même aux avantages offerts par le régime.

5.71 Le transfert du fichier de données de SFC à la Croix Bleue semble bien fonctionner. Il y a en vigueur un processus en bonne et due forme,

accompagné de contrôles, pour confirmer l'envoi du fichier, la réception du fichier et la mise à jour du système de la Croix Bleue. En cas de problème, un processus officiel permet d'y remédier rapidement. SFC et la Division du PMO ont tous les deux signalé que les problèmes sont rares et que le système actuel fonctionne bien.

5.72 Nous avons effectué un contrôle par sondages sur un échantillon aléatoire de 25 cas inscrits au Plan F qui avaient reçu des prestations pharmaceutiques, afin de déterminer si le client était inscrit comme personne admissible à des prestations pour médicaments sur ordonnance dans le système NB Cas au moment où la prestation a été fournie. Dans chacun des 25 cas, c'était effectivement la situation. Les résultats de ce contrôle par sondages montrent que l'information sur l'admissibilité est transférée correctement de SFC à la Croix Bleue.

Des procédures sont en vigueur pour veiller au retrait rapide des personnes qui ne sont plus admissibles au plan

5.73 La procédure de retrait d'une personne qui n'est plus admissible au plan est très semblable. Le système NB Cas est programmé de façon à mettre automatiquement fin aux prestations de la carte d'assistance médicale lorsque l'admissibilité cesse. L'admissibilité cesse lorsque le travailleur de SFC entre dans le système NB Cas de l'information qui met fin à l'admissibilité ou lorsque la période d'admissibilité expire. L'information est également envoyée à la Croix Bleue dans le fichier de données transféré chaque nuit.

5.74 Nous avons vérifié un échantillon aléatoire de 99 cas pour lesquels le système NB Cas avait mis fin aux prestations pharmaceutiques, afin de déterminer si la personne avait bénéficié de prestations pharmaceutiques après la cessation de son cas. Nous n'avons trouvé aucun cas où l'assurance-médicaments avait été utilisée après la date de cessation. Les résultats de ce contrôle par sondages montrent que l'information sur l'admissibilité est correctement transférée et que le système de la Croix Bleue est promptement mis à jour.

La Division du PMO n'a aucun processus en place pour mettre fin aux prestations d'une personne inscrite au plan

5.75 À l'occasion, la Division du PMO apprend qu'un bénéficiaire du Plan F a une autre assurance-médicaments et n'est donc pas admissible au régime. Comme la Division du PMO est chargée des dépenses du régime, il est important qu'elle ait un moyen d'entamer le retrait des personnes qui n'y sont plus admissibles. Il n'y a aucun processus officiel en place qui permet à la Division du PMO de mettre fin aux prestations d'une personne inscrite au Plan F.

Il n'y a aucun processus officiel en place qui permet à la Division du PMO d'aider les gens à obtenir une carte d'assistance médicale

5.76 La Division du PMO a signalé être intervenue dans des cas où l'admissibilité n'avait pas été déterminée promptement. Les cas touchaient des personnes qui s'étaient fait dire par un préposé à la préinscription de SFC qu'elles n'étaient pas admissibles à une carte d'assistance médicale, mais dont on avait déterminé par la suite qu'elles étaient admissibles. La division a déclaré qu'il est très difficile pour des patients ayant des problèmes mentaux en particulier de franchir l'étape de la préinscription au téléphone pour vérifier l'admissibilité. La division

signale qu'elle doit, en moyenne, traiter au moins un cas par semaine qui touche à des questions d'admissibilité. Le nombre de cas et le temps qu'exige le traitement de chaque cas laisseraient entendre que le processus d'inscription ou les conditions d'admissibilité comportent des problèmes.

5.77 SFC a signalé n'avoir rien relevé qui dénote des retards dans la préinscription. Étant donné les différences entre les ministères dans la rapidité avec laquelle ils déterminent l'admissibilité, nous croyons qu'il serait indiqué pour les deux ministères de collaborer à la résolution de la question.

Conclusion

5.78 Il est satisfait en grande partie au critère.

5.79 Dans des cas normaux, des procédures sont en vigueur pour assurer l'inscription rapide des personnes admissibles au régime ainsi que le retrait rapide des personnes qui n'y sont plus admissibles. Cependant, comme pour la plupart des systèmes, certaines situations ne cadrent pas avec le profil normal, et aucune procédure officielle n'existe pour traiter de tels cas.

Recommandation

5.80 Nous avons recommandé qu'un processus officiel soit établi pour faciliter le retrait rapide des personnes du plan lorsque la Division du PMO détermine qu'elles ont une autre assurance médicale.

Réponse de SFC

5.81 *Notre Direction du soutien des opérations dressera les grandes lignes d'un processus d'échange d'information qu'elle soumettra au PMO.*

5.82 *Sur réception d'informations confirmant une autre assurance médicale, la direction a l'intention de prendre rapidement des mesures pour supprimer l'admissibilité du client à des prestations pharmaceutiques dans le système NB Cas.* [Traduction.]

Réponse de SME

5.83 *Le PMO soutiendra l'établissement d'un processus officiel visant à retirer les personnes dont on a déterminé, à l'aide d'une documentation justificative, qu'elles bénéficient d'une autre assurance pour médicaments sur ordonnance.* [Traduction.]

Recommandation

5.84 Nous avons recommandé que les deux ministères élaborent un processus officiel pour établir comment la Division du PMO aidera les gens à se procurer une carte d'assistance médicale par l'entremise de SFC. Le processus devrait faire en sorte que l'admissibilité du requérant est établie avant l'approbation de la carte d'assistance médicale et qu'une documentation adéquate est conservée.

Réponse de SFC

5.85 *Comme la détermination de l'admissibilité à une aide financière pour les coûts reliés à la santé, y compris le PMO, est uniquement la responsabilité du ministre des Services familiaux et communautaires, le*

processus établi pour faire une demande à l'un de nos points de service ne sera pas modifié, sauf sur ordre du Conseil exécutif.

5.86 *Cependant, si le PMO a des préoccupations au sujet de la situation d'un requérant en particulier, notre Direction du soutien des opérations, une fois au courant des détails, examinera sans délai les renseignements recueillis à l'accueil et fournira une rétroaction au PMO.* [Traduction.]

Réponse de SME

5.87 *Le PMO soutiendra l'élaboration d'un processus officiel visant à traiter les situations qui ne cadrent pas avec le profil normal des requérants de services de médicaments sur ordonnance en vertu de la carte d'assistance médicale délivrée par SFC.* [Traduction.]

Établissement de directives et de procédures

5.88 Les directives et les procédures établissent des règles pour faire en sorte qu'un programme est dispensé de façon conforme aux mesures législatives et de manière uniforme partout dans la province.

5.89 Les deux prochains critères de vérification ont trait aux directives et aux procédures concernant l'admissibilité au plan. Nous voulions savoir si les directives et les procédures sont documentées, accessibles au personnel et tenues à jour, et si leur respect est surveillé.

5.90 Notre quatrième critère est le suivant :

Les directives et les procédures concernant l'admissibilité devraient être documentées et faciles d'accès pour le personnel. Elles devraient être examinées annuellement et mises à jour au besoin.

Les directives et les procédures concernant l'admissibilité sont documentées

5.91 Les directives et les procédures concernant l'admissibilité au plan se trouvent toutes dans le système NB Cas. Le système en ligne fait en sorte que le personnel a accès aux directives et aux procédures en vigueur.

5.92 La Division du PMO n'a pas de copie des directives et des procédures de SFC concernant l'admissibilité au plan. Comme elles se trouvent dans le système NB Cas et que la division n'a pas accès au système NB Cas, il n'est pas facile pour la division d'y avoir accès. La Division du PMO trouve qu'il est difficile de répondre aux questions et aux plaintes du public parce qu'elle n'a pas facilement accès aux directives et aux procédures du plan.

Certaines directives et procédures qui se trouvent dans le système NB Cas au sujet des cartes d'assistance médicale ne sont pas exactes

5.93 Nous avons examiné les directives et les procédures concernant les cartes d'assistance médicale et noté que certaines informations semblent inexactes. Nous avons demandé que ces directives et procédures soient examinées. L'examen a confirmé que certaines informations étaient inexactes.

Les directives et les procédures sont examinées et mises à jour

5.94 Plusieurs situations peuvent entraîner des changements, notamment le signalement de problèmes par les régions. Les modifications apportées aux directives et aux procédures sont mises à jour et faciles à consulter dans le système NB Cas. Cependant, l'examen des directives et des procédures ne suit aucun calendrier particulier, et, au moment de notre examen, une partie de l'information était désuète. Afin de réduire le risque de confusion et de s'assurer que la quantité d'informations demeure raisonnable, un « nettoyage maison » périodique des directives et des procédures est nécessaire.

Les besoins en matière d'information n'ont pas été déterminés, et des voies de communication officielles entre les deux ministères n'ont pas été établies

5.95 La Division du PMO nous a dit que la résolution des problèmes ayant trait au Plan F est souvent inefficace dans son cas. Les problèmes qui se posent peuvent être la découverte de bénéficiaires du plan qui ont une autre assurance médicale, le traitement de plaintes ou la résolution de questions relatives à l'admissibilité lorsqu'elle joue son rôle de défenseur des intérêts du public. Il n'est pas toujours facile d'obtenir de l'information; des voies de communication officielles n'ont pas été établies, et les règles d'échange d'information ne sont pas connues.

5.96 La Division du PMO n'a pas accès au système NB Cas. Le système NB Cas est le système automatisé de gestion de cas dont se sert SFC pour déterminer l'admissibilité. Notamment, le système NB Cas comprend des renseignements sur les requérants et sur les clients (actifs et dont les prestations ont cessé), ainsi que les directives et procédures. La Division du PMO veut avoir accès au système NB Cas. Elle estime que, en ayant accès à cette information, elle sera mieux en mesure d'améliorer l'administration du régime, de mieux rendre compte des fonds dépensés, de fournir un meilleur service aux clients et de résoudre les problèmes.

Conclusion

5.97 Il est partiellement satisfait au critère.

5.98 Nous avons été satisfaits de constater que les directives et les procédures concernant l'admissibilité sont documentées et accessibles dans le système NB Cas. Elles sont mises à jour lorsque SFC en voit le besoin. Cependant, les directives et les procédures sont faciles d'accès pour le personnel de SFC seulement, et une partie de l'information est inexacte. Sans des directives et des procédures claires et exactes, les travailleurs de SFC pourraient fournir le service de manière incorrecte ou donner de mauvais renseignements au public au sujet du Plan de médicaments sur ordonnance.

5.99 La Division du PMO n'est pas consultée lorsque SFC élabore ou modifie des directives et des procédures ayant au trait au plan. Les besoins

en matière d'information ne sont pas déterminés, et des voies de communication officielles entre les deux ministères ne sont pas établies.

Recommandation

5.100 Nous avons recommandé que SFC fournisse à la Division du PMO une copie de toutes les directives et procédures en vigueur ayant trait au plan.

Réponse de SFC

5.101 *Notre Direction du soutien des opérations s'assurera que les procédures dans le système NB Cas ayant trait au Plan F sont mises à la disposition du PMO. À l'heure actuelle, les directives du système NB Cas sont accessibles par Internet. Nous avons l'intention d'explorer la viabilité de fournir au PMO une version électronique de l'information qui est fournie sur les écrans d'aide en ligne du système NB Cas, y compris les procédures.* [Traduction.]

Réponse de SME

5.102 *Le PMO est d'accord avec le fait que SFC devrait fournir à la division une copie de toutes les directives et procédures en vigueur ayant trait au plan.* [Traduction.]

Recommandation

5.103 Nous avons recommandé que la Division du PMO réalise un examen attentif de toutes les directives et procédures en vigueur ayant trait au plan de son propre point de vue. Les modifications proposées devraient être communiquées à SFC aux fins d'étude. Les corrections considérées nécessaires devraient être apportées dans le système NB Cas aussitôt que possible.

Réponse de SFC

5.104 *La Direction du soutien des opérations prendra bonne note des modifications aux directives et aux procédures proposées par le PMO. La direction étudiera les demandes de modification, discutera de toute préoccupation avec le PMO et intégrera les modifications convenues aux écrans d'aide en ligne du système NB Cas.* [Traduction.]

Réponse de SME

5.105 *Le PMO attribuera la responsabilité de l'examen des directives du SFC en matière de médicaments sur ordonnance à un membre du personnel de Santé et Mieux-être une fois qu'un processus officiel aura été établi.* [Traduction.]

Recommandation

5.106 Nous avons recommandé que les deux ministères travaillent en équipe et participent tous les deux directement à la préparation et à la modification des directives et des procédures ayant trait au plan. Nous avons aussi recommandé qu'un membre du personnel de SFC soit chargé de fournir à la Division du PMO au fur et à mesure une copie de tous les changements apportés aux directives et aux procédures ayant trait au plan.

Réponse de SFC

5.107 *Notre Direction du soutien des opérations a la responsabilité de tenir à jour les directives et les procédures du système NB Cas, y compris celles qui ont trait à la protection offerte par le Plan F. La direction*

assurera la liaison avec le PMO et s'assurera que les modifications sont communiquées au PMO. [Traduction.]

Réponse de SME

5.108 *Le PMO collaborera à la modification des mises à jour des directives et des procédures ayant trait au plan.* [Traduction.]

Recommandation

5.109 Nous avons recommandé que SFC attribue à un membre du personnel la responsabilité de tenir un registre de toutes les mises à jour que nécessitent les directives et les procédures et d'apporter les changements annuellement pour assurer la pertinence et l'exactitude de l'information.

Réponse de SFC

5.110 *L'attribution de cette responsabilité incombe au directeur du Soutien aux opérations, puisqu'il revient à cette direction de mettre les directives et les procédures à jour dans le système NB Cas sur une base continue.* [Traduction.]

Recommandation

5.111 Nous avons recommandé que les deux ministères travaillent ensemble pour déterminer leurs besoins en matière d'information, y compris décider si la Division du PMO devrait avoir accès au système NB Cas. Des voies de communication officielles entre les ministères devraient être établies.

Réponse de SFC

5.112 *L'accès au système NB Cas par le PMO n'est pas possible pour l'instant, puisque les mesures législatives en vigueur interdisent la communication de renseignements personnels à d'autres ministères.*

5.113 *En revanche, nous sommes disposés à discuter avec le PMO de ses besoins en matière d'information et tenterons de mettre en place un mécanisme de communication qui répond à ces besoins, y compris la résolution des situations particulières.* [Traduction.]

Réponse de SME

5.114 *Le PMO demandera à un membre de son personnel de travailler avec le personnel de SFC pour déterminer les besoins en matière d'information et établir un processus de communication officiel.* [Traduction.]

Surveillance du respect des directives et des procédures

5.115 Notre cinquième critère est le suivant :

Il y aurait lieu de surveiller le respect des directives et des procédures.

5.116 La surveillance du respect des directives et des procédures permet de déterminer si un programme fonctionne conformément aux mesures législatives et si le programme est fourni de manière uniforme dans toute la province. La surveillance est une fonction importante.

Un système de surveillance adéquat n'a pas été établi

5.117 Un système de surveillance adéquat n'a pas été établi pour le plan. Des procédures de surveillance courantes ne sont pas appliquées et n'ont pas été élaborées.

5.118 SFC accompli certaines activités pour déterminer si ses directives et ses procédures sont suivies. La surveillance des clients qui reçoivent une aide financière de base et des clients visés par l'alinéa 4(2)(b) est exercée en région par les gestionnaires et les enquêteurs, et à l'échelle provinciale par les directeurs régionaux et le groupe des services de vérification. Bien que la surveillance des clients qui reçoivent une aide financière de base et des clients visés par l'alinéa 4(2)(b) permette dans une certaine mesure d'exercer un suivi indirect sur les cartes d'assistance médicale délivrées aux clients en question, SFC n'a pas d'activités particulières visant à surveiller la délivrance des cartes d'assistance médicale. Les enquêteurs de SFC ne surveillent pas les clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale seulement. Ce groupe compte plus de 2 300 clients.

Il n'y a pas de cadre redditionnel en vigueur pour le Plan F

5.119 Nous avons trouvé que les mesures législatives visant le plan sont lourdes et confuses. Six mesures législatives (lois et règlements) et deux ministères différents sont mis à contribution. Le règlement afférent à la *Loi sur la sécurité du revenu familial* fournit à SFC l'autorisation de délivrer les cartes d'assistance médicale et énonce les conditions d'admissibilité. Le règlement afférent à la *Loi sur les services d'assistance médicale* autorise les prestations pharmaceutiques fournies aux bénéficiaires inscrits au Plan F et payées en vertu du Plan de médicaments sur ordonnance. Le règlement afférent à la *Loi sur la gratuité des médicaments sur ordonnance* autorise le ministère de la Santé et du Mieux-être à payer les médicaments au nom des bénéficiaires du régime. Bien que les bénéficiaires d'autres régimes du PMO soient définis dans le règlement afférent à la *Loi sur la gratuité des médicaments sur ordonnance*, on n'y trouve aucune description du Plan F ni de renvoi à ces bénéficiaires.

5.120 La Division du PMO n'a aucun contrôle sur l'admissibilité des clients au Plan F; elle n'intervient pas dans le processus d'inscription, mais elle est pourtant chargée des coûts et de l'administration du régime.

5.121 Comme la responsabilité de la détermination de l'admissibilité et de la délivrance des cartes d'assistance médicale n'est pas attribuée à l'unité chargée du budget du programme, il est difficile de gérer et de maîtriser les dépenses, et la reddition de comptes est compromise.

5.122 Qui est, ou qui devrait être chargé de la surveillance du plan n'est pas clair. Il n'y a aucune entente écrite entre les ministères pour énoncer les rôles et les responsabilités en matière de surveillance. Toutefois, la direction des deux ministères admet que les bénéficiaires du Plan F sont des clients de SFC et que Santé et Mieux-être est simplement un fournisseur de services. Si c'est le cas, nous remettons en question la pertinence de la structure redditionnelle du plan.

Conclusion

5.123 Il n'est pas satisfait au critère.

5.124 Le respect des directives et des procédures n'est pas surveillé. Un système de surveillance adéquat n'a pas été établi en ce qui concerne le plan, et nos observations montrent que la surveillance fait défaut.

5.125 Aucun cadre redditionnel n'est en vigueur pour le Plan F. On ne sait trop qui est chargé de la surveillance du plan; il n'y a aucune entente écrite entre les ministères énonçant les rôles et les responsabilités en matière de surveillance.

Recommandation

5.126 Nous avons recommandé que les deux ministères travaillent ensemble à l'élaboration, pour le plan, d'un système de surveillance adéquat qui répond aux besoins des deux ministères.

Réponse de SFC

5.127 *Nous appuyons la nécessité de surveiller tous les programmes, y compris ceux reliés au Plan F, et nous sommes disposés à discuter de la question avec le PMO, bien que nous reconnaissions que la surveillance d'un programme administré en commun pose des défis, surtout en regard des ressources limitées.*

5.128 *Les coûts associés à la surveillance par rapport aux avantages qui en découleront devront être déterminés avant que SFC y affecte des ressources.* [Traduction.]

Réponse de SME

5.129 *À l'heure actuelle, le PMO surveille l'utilisation des médicaments sur ordonnance des clients de SFC à ses propres fins. Le programme a échangé ou créé des documents à la demande de SFC. Le PMO serait d'accord pour collaborer à un processus plus officiel qui permettrait aux deux ministères d'échanger les données disponibles en vue de leur utilisation dans la gestion du programme.* [Traduction.]

Recommandation

5.130 Afin d'améliorer la reddition de comptes du plan, nous avons recommandé que les deux ministères officialisent leurs relations dans une entente écrite qui énonce les rôles et les responsabilités de chacun. Nous avons recommandé que les deux ministères établissent des objectifs pour le plan. Nous avons aussi recommandé que les deux ministères établissent un comité de travail officiel qui se réunit à intervalles réguliers pour assurer la détermination et la résolution rapides des problèmes interministériels.

Réponse de SFC

5.131 *Étant donné l'amélioration des relations de travail entre le PMO et SFC qui devraient découler d'un tel examen, il est indiqué pour les deux ministères de ratifier conjointement les rôles et les responsabilités de chacun en ce qui concerne le Plan F.* [Traduction.]

Réponse de SME

5.132 *Le PMO affectera un membre du personnel de Santé et Mieux-être à l'élaboration d'une entente qui officialise la relation et qui énonce les rôles et les responsabilités avec SFC dans les domaines suivants :*

- *établir des objectifs qui répondent aux besoins des deux ministères pour les questions relatives aux médicaments sur ordonnance de la carte d'assistance médicale;*
- *siéger au comité de travail, composé de membres du personnel de la direction des deux ministères, afin de discuter des questions à long terme et des questions urgentes;*
- *discuter de la faisabilité et de la nécessité d'apporter des modifications aux mesures législatives actuelles visant les deux ministères afin d'établir un centre de responsabilité commun pour les questions de budget et d'accès.* [Traduction.]

Sensibilisation du public et service du groupe cible

5.133 Chaque programme ou service fourni par le gouvernement a un but. En offrant des programmes sociaux, le gouvernement prend des mesures dans l'intérêt d'un groupe de personnes. Pour qu'un programme soit efficace, le groupe cible doit être déterminé et servi. Le dernier critère de vérification traite du service du groupe cible.

5.134 Notre sixième critère est le suivant :

> *De l'information sur le programme, y compris les conditions d'admissibilité et les processus de demande et de cessation, devrait être mise à la disposition de tous les requérants potentiels.*

Il y des renseignements au sujet du Plan F dans Internet

5.135 Le Plan F est brièvement décrit, de même que les autres régimes du Plan de médicaments sur ordonnance, sur le site Web du ministère de la Santé et du Mieux-être. Le site Web du ministère des Services familiaux et communautaires contient les directives du ministère, et des renseignements sur la carte d'assistance médicale y sont fournis.

5.136 Nous avons trouvé qu'il n'est pas facile de trouver les directives ayant trait aux cartes d'assistance médicale sur le site Web. Les renseignements au sujet du programme, y compris les conditions d'admissibilité et les processus de demande et de cessation, ne sont pas tous regroupés au même endroit. Nous avons examiné les directives fournies sur le site Web au sujet des cartes d'assistance médicale et constaté que certaines informations sont inexactes.

Une version papier des renseignements sur le Plan F n'a pas été préparée à l'intention du public

5.137 Aucun document d'information n'a été préparé à l'intention du public pour décrire le plan, y compris les conditions d'admissibilité et les processus de demande et de cessation. La Division du PMO n'a pas de dépliants sur le Plan F qu'elle peut distribuer au public, et les dépliants d'information générale distribués dans le passé ne faisaient aucun renvoi au Plan F. SFC a des dépliants à l'intention du public portant sur quelques-uns des services qu'il offre; cependant, ces dépliants n'abordent pas le sujet des cartes d'assistance médicale.

5.138 Nous avons demandé à SFC comment les gens apprennent qu'ils peuvent recevoir de l'aide s'ils font face à des coûts déraisonnables pour

leurs médicaments. SFC nous a dit qu'il ne fait aucune annonce; la demande dépasse déjà la capacité en matière de ressources financières. Le personnel nous a dit que les clients savent où s'adresser. Les ressources communautaires (refuges d'urgence, comptoirs alimentaires et maisons de transition) et les professionnels de la santé (médecins et pharmaciens) adressent au ministère des clients potentiels qui ont besoin d'aide.

Deux services qui sont offerts ne sont pas utilisés

5.139 Les personnes qui souscrivent à un régime privé d'assurance médicale mais qui n'ont pas les moyens de payer les frais de participation (le montant à payer pour obtenir la prescription) peuvent être admissibles à une aide financière. Il s'agit d'un des avantages offerts en vertu de l'alinéa 4(2)(b). Par exemple, une personne pourrait avoir besoin de cette aide financière parce qu'elle a un cancer ou une maladie mentale, car les médicaments employés dans le traitement de telles maladies coûtent très cher. Cette aide est brièvement décrite sur le site Web de SFC.

5.140 Un autre avantage offert en vertu de l'alinéa 4(2)(b) est le versement d'une aide financière pour couvrir le coût mensuel d'un régime privé pour les médicaments sur ordonnance, c'est-à-dire la prime mensuelle. Nous n'avons trouvé aucun renseignement au sujet de ce genre d'aide sur le site Web de SFC, mais nous en avons par contre vu une description dans les directives et procédures qui se trouvent dans le système NB Cas.

5.141 Nous avons examiné l'utilisation des deux services en question en déterminant d'abord le nombre de clients visés par l'alinéa 4(2)(b). Nous avons ensuite déterminé le nombre de personnes dans ce groupe qui recevaient une aide financière pour les aider à payer les frais de participation ou les primes mensuelles d'une assurance médicale privée. Au 14 mai 2001, il y avait dans la province 90 clients visés par l'alinéa 4(2)(b). Aucun client parmi le groupe ne recevait une aide financière pour l'aider à payer les frais de participation. Aucun client parmi le groupe ne recevait une aide financière pour l'aider à payer les primes mensuelles d'une assurance médicale privée.

5.142 Il est important de fournir une aide financière aux personnes qui ont une assurance privée et qui ont besoin d'aide pour payer les frais de participation afin d'empêcher ces personnes d'annuler leur police privée pour ensuite demander une carte d'assistance médicale au ministère, car le gouvernement provincial aurait alors à payer le plein coût des médicaments. De même, il est important de fournir une aide financière aux personnes qui ont besoin de médicaments sur ordonnance et qui ont accès à un régime privé, mais qui ont besoin d'aide pour payer les primes mensuelles. Si on aide ces personnes à souscrire à une assurance-médicaments privée, elles n'auront pas besoin de demander une carte d'assistance médicale au ministère, en vertu de laquelle le gouvernement provincial paie les médicaments.

Conclusion

5.143 Il n'est pas satisfait au critère.

5.144 Des renseignements au sujet du régime, y compris les conditions d'admissibilité et les processus de demande et de cessation, ne sont pas mis à la disposition de tous les requérants potentiels. Les gens n'ont pas tous accès à Internet et, sans accès informatique, l'information fournie sur le site Web n'est pas utile.

5.145 Deux services qui sont offerts ne sont pas utilisés. Les personnes qui ont une assurance médicale privée mais qui n'ont pas les moyens de payer les frais de participation ne reçoivent pas le service dont elles ont besoin. De même, les personnes qui doivent prendre des médicaments sur ordonnance et qui ont accès à un régime privé, mais qui ont besoin d'aide pour payer les primes mensuelles, ne reçoivent pas le service offert. Il se peut que la situation soit attribuable en partie au manque de diffusion d'information au sujet de ces services.

Recommandation

5.146 Nous avons recommandé que les deux ministères travaillent ensemble pour créer à l'intention du public un dépliant qui fournit des renseignements généraux au sujet du Plan de médicaments sur ordonnance et des renseignements plus détaillés au sujet du Plan F, y compris les prestations offertes, les conditions d'admissibilité, les processus de demande et d'appel, et des numéros de téléphone pour obtenir d'autres renseignements.

Réponse de SFC

5.147 *Comme le PMO mène et finance cette initiative, nous offrirons une aide active dans la prestation de renseignements au sujet de l'admissibilité et des processus de demande et d'appel.* [Traduction.]

Réponse de SME

5.148 *Le PMO a un feuillet d'information publique qui fournit une brève description du plan de SFC. Le programme envisage de mettre à jour le dépliant actuel du PMO. Avec la collaboration de SFC, un dépliant révisé incorporera les renseignements proposés et sera distribué aux deux ministères ainsi qu'aux intervenants pertinents.* [Traduction.]

Recommandation

5.149 Nous avons recommandé que les renseignements au sujet du plan soient disponibles par l'entremise des deux ministères, dans les bureaux régionaux des deux ministères, les bureaux des professionnels de la santé (tels que les oncologues et les psychiatres), les pharmacies, les hôpitaux et tout autre centre de soutien communautaire. Nous avons aussi recommandé que les numéros de téléphone à composer pour obtenir plus de renseignements soient consignés au verso de la carte d'assistance médicale délivrée aux clients.

Réponse de SFC

5.150 *Nos points de service partout dans la province mettront bien en évidence à la disposition du public des dépliants d'information sur le Plan F.*

5.151 *Fournir un dépliant à tous les clients détenteurs d'une carte d'assistance médicale pour les médicaments devrait répondre aux besoins*

d'information supplémentaire; imprimer un numéro de téléphone au verso de la carte d'assistance médicale, comme vous le suggérez, devient alors redondant. [Traduction.]

Réponse de SME

5.152 *Le PMO contribuera à la distribution des renseignements sur le régime de médicaments à tous les intervenants pertinents.* [Traduction.]

Recommandation

5.153 Comme le versement d'une aide financière pour payer les dépenses ayant trait aux frais de participation et aux primes mensuelles d'une assurance médicale privée pourrait réduire les coûts du gouvernement, nous avons recommandé que SFC détermine pourquoi ces services ne sont pas utilisés et qu'il apporte des corrections au besoin.

Réponse de SFC

5.154 *Prévus pour bientôt, notre vérification interne et l'examen par la Direction du soutien des opérations des cas de carte d'assistance médicale seulement pourraient nous éclairer sur les raisons pour lesquelles il ne semble y avoir aucune activité dans le paiement des frais de participation ou des primes mensuelles d'autres polices d'assurance médicale.*

5.155 *La question sera également traitée dans le cadre de la formation de notre personnel de première ligne sur les cas visés par l'alinéa 4(2)(b) et le paragraphe 4(4).* [Traduction.]

Chapitre 6
Ministère des Ressources naturelles et de l’Énergie
Gestion des terres de la Couronne

Contenu

Contexte 131
Étendue 133
Résumé des résultats 134
Définition des responsabilités 134
Buts et objectifs mesurables 137
Présentation d’information sur le rendement 146

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie Gestion des terres de la Couronne

Contexte

6.1 Comme il est déclaré dans le discours du trône du 30 novembre 1999, « Les ressources naturelles du Nouveau-Brunswick sont un pilier traditionnel pour nos emplois ». À cet égard, on pourrait dire que l'industrie forestière, longtemps considérée comme le pivot de l'économie de la province, en est l'élément le plus important. L'industrie forestière emploie une personne sur huit parmi la population active du Nouveau-Brunswick. La production annuelle provenant des forêts du Nouveau-Brunswick est évaluée à quelque 3 milliards de dollars. De plus, l'importance des terres à bois pour des utilisations autres que la production de pâte et les scieries ne cesse de croître. Des produits forestiers non ligneux comme le sirop d'érable et les services offerts par les pourvoiries de chasse et de pêche représentent 100 millions de dollars par année et continuent d'augmenter.

6.2 Outre les répercussions économiques et les répercussions sociales connexes qu'elle entraîne, la forêt a une valeur environnementale indéniable. La forêt protège la qualité de notre air et de nos eaux. Elle fournit un habitat aux populations de poissons et de gibier. Elle offre aussi de nombreuses possibilités de loisirs. Dans ce contexte, les appels en faveur de la mise de côté de terres pour la conservation de la nature et de l'environnement semblent de plus en plus fréquents.

6.3 Trois grands groupes de propriétaires gèrent actuellement les forêts du Nouveau-Brunswick. La Couronne est le propriétaire le plus important, avec environ 50 % des terres à bois productives du Nouveau-Brunswick. La majeure partie des terres forestières de la Couronne sont gérées par le gouvernement provincial au moyen de dix ententes d'aménagement forestier conclues avec des entreprises forestières. Ces ententes d'aménagement forestier sont des baux de 25 ans pouvant être renouvelés aux cinq ans, pourvu que le titulaire de permis réalise de

manière satisfaisante les objectifs d'un plan d'aménagement. Le plan d'aménagement définit les objectifs des terres de la Couronne pour chaque période de cinq ans. Au moment de notre vérification, le plan de 2002-2007 était presque achevé.

6.4 Viennent ensuite les propriétaires de boisés privés, qui possèdent 30 % des terres. Il s'agit d'un groupe varié formé de propriétaires fonciers dont les objectifs et les compétences en matière d'aménagement de terres varient. Bon nombre des propriétaires de boisés privés sont représentés par les sept offices de commercialisation du bois et la Fédération des propriétaires de lots boisés du Nouveau-Brunswick.

6.5 Le troisième grand groupe de terres appartient aux usines et aux transformateurs importants de produits du bois. Ces « tenures industrielles » constituent environ 18 % des terres. Ces propriétaires poursuivent des objectifs essentiellement économiques dans la gestion de leurs terres, qui sont une importante source de fibre pour leurs établissements de transformation du bois.

6.6 La *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* (la loi) attribue au ministre des Ressources naturelles et de l'Énergie des responsabilités visant les terres de la Couronne et les terres à bois privées. À l'automne 1999, nous avons entrepris une vérification d'une durée de deux ans pour examiner les responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne et des terres à bois privées. Ces responsabilités sont résumées à l'article 3 de la loi :

> *3(1) Le Ministre est chargé, conformément à la présente loi et aux règlements, de l'aménagement, de l'utilisation, de la protection et de la gestion intégrée des ressources des terres de la Couronne y compris*
>
> *a) l'accès aux terres de la Couronne et la circulation sur celles-ci,*
>
> *b) la récolte et le renouvellement des ressources en bois des terres de la Couronne,*
>
> *c) le milieu naturel afin de protéger les populations de poissons et de gibier,*
>
> *d) les loisirs en forêt sur les terres de la Couronne,*
>
> *e) la remise en état des terres de la Couronne, et*
>
> *f) toutes autres tâches que peuvent lui attribuer la présente loi ou les règlements.*
>
> *3(2) Le Ministre doit encourager l'aménagement des forêts situées sur des terres à bois privées, en tant que source*

> *principale d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province compatible avec le paragraphe 29(7.1) et peut, avec l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, instaurer des programmes à ces fins.*

6.7 Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons examiné les responsabilités du ministre à l'égard des terres à bois privées, telles qu'elles sont décrites au paragraphe 3(2) de la loi. Nous avons décidé de nous pencher sur les terres à bois privées en premier parce que la loi désigne ces terres comme la « source principale d'approvisionnement en bois des établissements de transformation du bois de la province ».

6.8 L'attention dont notre travail a fait l'objet nous a grandement satisfaits. Les médias en ont parlé à plusieurs reprises. De plus, depuis la parution du rapport, plusieurs parties concernées nous ont rencontrés pour discuter de différents points de vue. Nous poursuivons cette année avec la deuxième étape de notre travail, soit l'examen des responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne.

Étendue

6.9 Notre objectif de vérification était le suivant :

> *Déterminer s'il y a en place un mécanisme adéquat pour veiller à ce que le ministère s'acquitte des responsabilités que lui confie le paragraphe 3(1) de la* Loi sur les terres et forêts de la Couronne.

6.10 Notre démarche a consisté à examiner les processus redditionnels de haut niveau ayant trait à ces responsabilités. En conséquence, nous avons surtout porté notre attention sur les documents publics publiés par le ministère et sur l'information acquise au moyen d'entrevues avec des employés du ministère et des intervenants clés de l'industrie et de groupes communautaires. Nous avons rencontré notamment des représentants de la New Brunswick Forest Products Association, de la Fédération des propriétaires de lots boisés du Nouveau-Brunswick, du Wood Products Group, du Conseil de la conservation du Nouveau-Brunswick et du Forest Stewardship Council.

6.11 Notre chapitre s'articule autour des trois critères de vérification que nous avons établis pour notre travail. Ces critères sont les suivants :

- La *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* et ses règlements devraient clairement définir les responsabilités du ministère à l'égard des terres de la Couronne.
- Le ministère devrait préparer des buts et des objectifs mesurables visant la gestion de ses responsabilités à l'égard des terres de la Couronne, et ces objectifs devraient être communiqués de façon suffisamment détaillée aux députés de l'Assemblée législative et au grand public.

- Le ministère devrait avoir en place des méthodes satisfaisantes pour mesurer l'efficacité de ses programmes et en faire rapport pour ce qui est de l'exécution de ses responsabilités et de l'atteinte de ses objectifs à l'égard des terres de la Couronne.

6.12 Notre vérification n'a pas compris d'examen détaillé des plans d'aménagement forestier et des plans d'exploitation exigés en vertu des dispositions de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Bien que nous ayons étudié certains de ces documents dans le but de mieux connaître les activités du ministère, nous n'exprimons aucune opinion sur les processus détaillés de gestion forestière appliqués par le ministère.

Résumé des résultats

6.13 En ce qui concerne les terres de la Couronne, la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* est claire. Elle attribue au ministre quatre responsabilités clés. Le personnel du ministère semble bien comprendre ces responsabilités.

6.14 La plupart des buts et objectifs ministériels énoncés publiquement ne sont pas mesurables. Le lien entre les buts et objectifs énoncés publiquement et les quatre responsabilités attribuées au ministre par la loi n'est pas clair.

6.15 Le ministère devrait examiner les coûts et les avantages du processus de certification pour les terres de la Couronne. Le processus de certification devrait comprendre un système plus officiel de sollicitation et de réception de l'apport du public dans l'établissement des objectifs visant à aider le ministre à s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des terres de la Couronne.

6.16 Certains éléments de la directive du gouvernement sur les rapports annuels sont observés, alors que d'autres aspects nécessitent des améliorations. L'établissement de buts mesurables est la première étape de l'amélioration du rapport annuel. Les informations présentées dans le rapport annuel actuel ne suffisent pas pour montrer comment le ministre s'acquitte de ses quatre responsabilités que sont l'aménagement, l'utilisation, la protection et la gestion intégrée des ressources des terres de la Couronne du Nouveau-Brunswick.

Définition des responsabilités

6.17 Notre premier critère est le suivant **:** *La* Loi sur les terres et forêts de la Couronne *et ses règlements doivent clairement définir les responsabilités du ministère à l'égard des terres de la Couronne.*

6.18 La définition des responsabilités est la première étape à franchir pour déterminer si le ministère a en place un système adéquat. En d'autres termes, si les mesures législatives définissent clairement les responsabilités, alors on peut s'attendre à ce que les systèmes de buts, d'objectifs, de programmes et de présentation de l'information du ministère soient reliés de manière assez directe à ces mesures législatives.

Il revient alors au ministre, et par extension, au ministère, de tenter de s'acquitter de ces responsabilités et de faire rapport à l'Assemblée législative sur les résultats.

6.19 En revanche, si les responsabilités ne sont pas claires ou sont mal définies, il sera alors beaucoup plus difficile pour le ministère d'établir des systèmes qui lui permettent de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la loi.

6.20 Comme nous l'avons signalé dans notre vérification des terres à bois privées de l'année dernière, l'article 3 de la loi pourrait être qualifié « d'objectif ou de mandat de haut niveau ». À notre avis, cette disposition est l'une des forces de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Il y est clairement énoncé que : « Le Ministre est chargé […] de ».

6.21 Le paragraphe 3(1), qui a trait aux terres de la Couronne, se lit comme suit :

> *Le Ministre est* ***chargé****, conformément à la présente loi et aux règlements****, de l'aménagement, de l'utilisation, de la protection et de la gestion intégrée*** *des* ***ressources*** *des terres de la Couronne* ***y compris***
>
> *a) l'accès aux terres de la couronne et la circulation sur celles-ci,*
>
> *b) la récolte et le renouvellement des ressources en bois des terres de la Couronne,*
>
> *c) le milieu naturel afin de protéger les populations de poissons et de gibier,*
>
> *d) les loisirs en forêt sur les terres de la Couronne,*
>
> *e) la remise en état des terres de la Couronne, et*
>
> *f) toutes autres tâches que peuvent lui attribuer la présente loi ou les règlements.* (c'est nous qui soulignons)

6.22 Donc, le ministre et, par extension le ministère, est chargé de quatre fonctions ayant trait aux ressources des terres de la Couronne :

- aménagement;
- utilisation;
- protection;
- gestion intégrée.

6.23 La liste des points a) à f) semble fournir des exemples pratiques de la signification des quatre responsabilités en question. Ainsi, prenons le

point c), *le milieu naturel afin de protéger les populations de poissons et de gibier.* Ce point renvoie de toute évidence à la « protection » d'une ressource, à savoir l'habitat et les populations associées de poissons et de gibier. Mais on peut voir que la « protection » de la ressource fait que le ministre doit aussi s'acquitter de sa responsabilité en matière de « gestion intégrée ».

6.24 La « gestion intégrée » devient rapidement un enjeu lorsque les différents utilisateurs qui pénètrent sur les terres de la Couronne ont des objectifs non reliés à la protection de l'habitat faunique. L'objectif d'un utilisateur peut être la récolte du bois. Un autre peut vouloir un accès à des terres de la Couronne uniquement à des fins de déplacement, ou encore avoir en vue un objectif récréatif. En permettant à des Néo-Brunswickois dont les objectifs varient d'une personne à l'autre de pénétrer sur les terres de la Couronne, il semble que le ministre doit appliquer une « gestion intégrée » pour satisfaire à ces utilisateurs tout en s'assurant que sa responsabilité de « protéger » l'habitat est remplie.

6.25 Envisageons un deuxième exemple, soit b), *la récolte et le renouvellement des ressources en bois des terres de la Couronne.* Bien sûr, il s'agit d'un exemple direct d'« utilisation ». Mais cette utilisation fait aussi appel à la « protection ». Une « protection » directe est exercée par l'entremise des éléments des programmes de lutte contre les incendies et les insectes. Mais il pourrait aussi s'agir de la protection de la ressource pour l'avenir par des activités telles que la modélisation, la planification ou la réalisation d'inventaires forestiers, activités qui rejoignent une troisième responsabilité, l'« aménagement ». L'une des principales dépenses du ministère est la sylviculture, qui contribue clairement à l'aménagement et au renouvellement de la ressource pour l'avenir. Enfin, toute activité de récolte et de renouvellement des ressources doit avoir lieu en tenant compte de ce que le ministère appelle les contraintes de durabilité et d'intendance de l'environnement. En d'autres termes, les contraintes rendent le ministre responsable de la gestion intégrée de la ressource en bois.

Quelles sont les responsabilités du ministre?

6.26 Les quatre responsabilités énoncées au paragraphe 3(1) donnent au ministre un mandat clair mais général à l'égard des ressources des terres de la Couronne. Les employés du ministère comprennent l'ampleur de ces responsabilités.

6.27 Puis, pour s'acquitter des quatre responsabilités, y compris la gestion intégrée, le ministre doit satisfaire aux besoins de nombreux utilisateurs. Ce faisant, il ne peut faire autrement que ne pas répondre à tous les besoins et désirs de tous les utilisateurs en tout temps. Cela mène alors à une situation où les utilisateurs ne sont pas entièrement satisfaits.

6.28 La position du ministère est d'atteindre un équilibre au mieux des intérêts de la population du Nouveau-Brunswick, ce qu'on retrouve dans

le texte du document de 1999 du ministère intitulé *Vision pour les forêts du Nouveau-Brunswick*.

6.29 Le document *Vision*, comme on l'appelle couramment, établit « la philosophie, les principes et l'orientation à suivre dans l'aménagement des forêts de la Couronne au Nouveau-Brunswick ». Le ministère adresse le document à deux principaux utilisateurs. Dans un cas, il « vise à guider les titulaires de permis dans la préparation de leurs plans d'aménagement ». Dans le second, il veut « renseigner le public au sujet de l'aménagement des forêts de la Couronne du Nouveau-Brunswick ».

6.30 Le document *Vision* déclare ce qui suit :

> *Le ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie doit gérer les ressources naturelles de la province* ***au mieux des intérêts de ses citoyens*** (c'est nous qui soulignons). *Il faut à cette fin établir des buts et des objectifs qu'on devra atteindre avec le temps.*
>
> *Le défi à relever consiste à définir l'équilibre le plus avantageux pour l'ensemble des Néo-Brunswickois entre des objectifs souvent opposés. Il faut, pour ce faire, comprendre les effets positifs et négatifs associés aux décisions visant l'établissement des objectifs. Il est également essentiel de reconnaître que les besoins changent avec le temps. On réévalue par conséquent au Nouveau-Brunswick les objectifs des terres de la Couronne tous les cinq ans afin qu'ils correspondent aux besoins changeants de la société.*

Conclusion

6.31 À notre avis, il est satisfait au critère. La loi est claire. Elle attribue au ministre quatre responsabilités clés. Le personnel du ministère semble bien comprendre ces responsabilités.

Buts et objectifs mesurables

6.32 Notre deuxième critère est le suivant : *Le ministère devrait préparer des buts et des objectifs mesurables visant la gestion de ses responsabilités à l'égard des terres de la Couronne, et ces objectifs devraient être communiqués de manière suffisamment détaillée aux députés de l'Assemblée législative et au grand public.*

6.33 Le deuxième critère porte sur l'étape suivante du cycle de gestion. Il couvre l'étape de la planification, au cours de laquelle un plan d'action général mais mesurable est élaboré afin que le ministère puisse s'acquitter de ses responsabilités prescrites par la loi. Des buts et des objectifs spécifiques sont requis pour cibler les efforts du ministère et faire connaître son orientation. De plus, le ministère devrait présenter de l'information stratégique suffisamment détaillée aux députés de l'Assemblée législative et au grand public.

6.34 Les terres de la Couronne appartiennent aux citoyens du Nouveau-Brunswick. Elles sont probablement les biens matériels les plus

valables de la province. Elles couvrent des millions d'hectares de terres boisées et de terres submergées. La valeur du bois sur pied a été estimée à 3 milliards de dollars. La forêt possède aussi une valeur, beaucoup plus difficile à mesurer mais d'une importance extrême, sur le plan de l'environnement, de la culture et de l'esthétique. Elle contribue à purifier l'eau. Elle fournit un habitat aux populations de poissons et de gibier. L'importance de ces terres est sans doute le mieux résumée dans une phrase que le personnel du ministère a souvent prononcée durant cette vérification : les terres de la Couronne sont un patrimoine. Il est donc tout à fait pertinent de s'attendre à ce que les objectifs, les plans et les mesures du rendement clés soient présentés à la population à un niveau approprié.

6.35 Les terres de la Couronne ont aussi une incidence économique profonde sur la province. D'après certaines estimations, une personne sur huit au Nouveau-Brunswick peut lier son emploi à la forêt, dont la moitié est située sur des terres de la Couronne. Les députés et le grand public ont besoin d'information d'un niveau suffisamment détaillé pour leur permettre de déterminer si les terres de la Couronne sont effectivement gérées selon des méthodes qui peuvent optimiser cet engin économique.

6.36 De plus, il est important de noter que les terres et forêts de la Couronne doivent être gérées dans une optique d'avenir. Les mesures que le ministère prend aujourd'hui auront des répercussions pour les générations à venir. Une erreur importante aujourd'hui à propos d'un aspect comme l'information sur la possibilité de coupe annuelle pourrait « lier les mains » de la population du Nouveau-Brunswick durant les 40 prochaines années. En conséquence, pour s'acquitter de leurs responsabilités pour l'avenir, il est important que les députés reçoivent de l'information de qualité en matière de gouverne au sujet des programmes actuels du ministre visant les terres de la Couronne.

6.37 C'est la raison pour laquelle nous souhaitons voir des objectifs mesurables qui sont communiqués aux députés et au grand public de façon suffisamment détaillée.

6.38 Nous croyons que la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial soutient en principe une telle approche. Le paragraphe 5.1(a) de la directive se lit comme suit :

> *Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents et si les objectifs ont été atteints. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.*

6.39 Bien que la directive vise les rapports de clôture d'exercice, on peut constater qu'une bonne planification est tenue pour acquise. Si les

ministères et les organismes sont censés exposer clairement leurs buts et leurs objectifs en fin d'exercice, il est évident que ces buts et objectifs sont déjà établis en début d'année. Ces buts et ces objectifs devraient guider les programmes des ministères tout au long de l'année.

Quels sont les buts et les objectifs énoncés publiquement?

6.40 Notre critère porte sur les buts et les objectifs qui sont exposés de manière suffisamment détaillée aux députés de l'Assemblée législative et au grand public. En d'autres termes, nous concentrons notre attention sur les documents publics. En ce qui concerne les buts et les objectifs énoncés publiquement pour les terres de la Couronne, nous croyons que quatre documents (ou genres de documents) principaux sont à prendre en considération, soit :

- *Budget principal*
- *Indicateurs de rendement : Supplément au budget principal*
- *Rapport annuel, ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie*
- *Vision pour les forêts du Nouveau-Brunswick*

6.41 Nous avons examiné tous ces documents dans le cadre de notre vérification. Dans le cas du *Budget principal*, nous nous sommes attardés aux exercices 1998-1999 à 2001-2002. Pour le *Supplément du budget principal* et le rapport annuel, nous avons étudié les exercices 1998-1999 et 1999-2000. Bien sûr, le rapport annuel de 2001 n'est pas prêt. De plus, le gouvernement n'a pas produit de *Supplément du budget principal* pour l'exercice terminé le 31 mars 2001. En ce qui concerne le document *Vision*, nous avons étudié la version datée de décembre 1999 et révisée le 10 mars 2000.

6.42 Nous avons envisagé d'inclure le document intitulé *Évaluation de l'activité des titulaires de permis, 1992-1997*. Cet important sommaire est le plus récent d'une série d'évaluations de l'activité d'aménagement forestier des titulaires de permis à intervalles de cinq ans. La prochaine version du document devrait paraître l'année prochaine. Le document examine cinq aspects clés de l'aménagement forestier, soit la planification de l'aménagement, le maintien d'un niveau de récolte durable, l'intégration des activités de récolte et des activités sylvicoles, la gestion de l'habitat faunique et la protection de l'habitat des populations de poisson. Il contient huit mesures du rendement, dont sept sont exprimés en termes numériques.

6.43 Même si nous estimons que *Évaluation du rendement des titulaires de permis, 1992-1997* fournit des renseignements valables, nous l'avons exclu pour deux raisons. Premièrement, le document semble plus orienté vers l'évaluation de l'activité que vers la communication des buts et des objectifs. Il s'agit d'un document relatif au rendement, et nous en traitons plus en détail dans le cadre de notre troisième critère. Deuxièmement, il ne semble pas faire l'objet d'une distribution aussi large que les quatre autres documents que nous avons mentionnés, bien qu'il

soit déposé à la bibliothèque de l'Assemblée législative, où il est à la disposition des députés et du public.

6.44 Nous présentons dans la pièce 6.1 un sommaire de tous les buts et objectifs énoncés publiquement qui semblent reliés aux terres de la Couronne.

Observations sur la pièce 6.1

La plupart des buts et des objectifs énoncés publiquement ne sont pas mesurables

6.45 L'une de nos principales étapes de vérification consistait à déterminer si les buts énumérés à la pièce 6.1 sont mesurables. À notre avis, la plupart ne le sont pas.

6.46 Notre examen des 12 buts et objectifs cités dans la pièce 6.1 nous mène aux conclusions suivantes :

- Les trois objectifs de programme énoncés dans le *Budget principal* et dans le rapport annuel ne sont pas mesurables.
- Les trois buts énoncés dans le *Supplément du budget principal* et dans le rapport annuel présentent un élément de mesure. La mesure n'est pas toujours établie dans le libellé des buts, mais dans les objectifs visés et les indicateurs qui accompagnent le but. Il est à se demander s'il s'agit des bonnes mesures et si elles sont liées aux quatre responsabilités, mais la question est le sujet d'une autre discussion. Les buts semblent se prêter à la mesure.
- Quatre des six buts stratégiques du document *Vision* ne sont pas mesurables : valeurs publiques, écosystèmes forestiers, eaux et loisirs et esthétique.
- Deux des six buts stratégiques du document *Vision*, bien qu'ils ne soient pas énoncés dans des termes directement mesurables, sont rédigés de telle sorte que des mesures pourraient être élaborées. Nous parlons ici des objectifs visant l'habitat faunique et la récolte du bois. Dans le cas de l'habitat faunique, le libellé « soutenir les populations d'espèces fauniques indigènes aux niveaux souhaités » laisse entendre la possibilité de mesures exactes. De même, le libellé « Maximiser les avantages économiques à long terme d'un approvisionnement durable en bois » suggère quelque chose qui peut être quantifié (soit les avantages économiques).

Pas de lien direct avec les quatre responsabilités

6.47 Notons que notre critère précise ce qui suit : *Le ministère devrait préparer des buts et des objectifs mesurables visant la gestion de ses responsabilités à l'égard des terres de la Couronne*. La prochaine étape de notre vérification porte sur le concept de *la gestion des responsabilités*.

Pièce 6.1
Buts et objectifs reliés aux terres de la Couronne

Budget principal et rapport annuel

Gestion des forêts :
Aménager les ressources en bois de la Couronne conformément aux politiques du gouvernement.

Pêche sportive et chasse :
Gérer les ressources en matière de pêche sportive et de chasse de la province.

Parcs et aires naturelles :
Planifier, aménager, entretenir et gérer les aires naturelles, les sentiers, les rivières, les aires de conservation et les réserves écologiques.

Supplément du budget principal et rapport annuel

Gestion des forêts :
Maximiser l'approvisionnement durable en bois des terres de la Couronne provinciales, tout en réalisant les objectifs du gouvernement ce qui concerne la biodiversité, l'habitat faunique et les autres valeurs forestières.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick s'engage à utiliser de façon optimale les ressources forestières de la province par la mise en œuvre de sa politique à valeur ajoutée.

Pêche sportive et chasse :
Maintenir des populations stables ou accroître les populations d'espèces témoins particulières.

Vision pour les forêts du Nouveau-Brunswick

Valeurs publiques :
Tenir compte des valeurs publiques que présentent les terres de la Couronne.

Écosystèmes forestiers :
Maintenir la diversité des écosystèmes forestiers et leurs valeurs écologiques connexes.

Habitat faunique :
Fournir l'habitat nécessaire pour soutenir les populations d'espèces fauniques indigènes aux niveaux souhaités partout dans leurs territoires naturels.

Coupe du bois :
Maximiser les avantages économiques à long terme d'un approvisionnement durable en bois tout en réalisant les objectifs non ligneux définis.

Eaux :
Protéger la qualité des eaux et maintenir l'habitat aquatique des poissons et des espèces fauniques.

Loisirs et esthétique :
Fournir des possibilités de loisirs sur les terres de la Couronne.

6.48 Dans la vérification de ce critère, nous cherchions une approche plutôt méthodique. Nous avons voulu savoir s'il y a un lien direct pour montrer comment les buts et les objectifs énoncés publiquement aident le ministre à s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des terres de la Couronne. Par exemple, on pourrait s'attendre à trouver des énoncés explicites qui lient les objectifs à l'une ou plusieurs des quatre responsabilités. Ou encore, on pourrait imaginer un document articulé autour de quatre rubriques principales :

- aménagement;
- utilisation;
- protection;
- gestion intégrée.

6.49 Sous chaque rubrique, on trouverait différents énoncés particuliers sur les résultats à atteindre au cours d'une période donnée. Ou bien, le ministère pourrait établir une grille comprenant les quatre responsabilités. Chaque responsabilité serait un en-tête de colonne, et chaque ligne serait l'un des buts énoncés publiquement. À l'aide de symboles ou d'un système de notation apposés dans chaque cellule, le ministère pourrait montrer comment la responsabilité est assumée.

6.50 Nous n'avons pas trouvé d'approche méthodique de la sorte dans les documents que nous avons examinés. Les buts et les objectifs des quatre documents ne sont pas liés aux quatre responsabilités.

Deux objectifs dépassent nettement le cadre des terres de la Couronne

6.51 Nous avons découvert un autre cas où il est clair que l'objectif énoncé renvoie uniquement aux terres de la Couronne, mais où les détails fournis après l'objectif du programme font qu'on peut se demander si c'est effectivement le cas. L'objectif énoncé pour la gestion des forêts dans le *Budget principal* et dans le rapport annuel pourrait porter à confusion. L'objectif est d'« Aménager les ressources en bois de la **Couronne** conformément aux politiques du gouvernement » (c'est nous qui soulignons). Cela est très clairement dit au début de la section sur la gestion des forêts dans les deux documents. En conséquence, c'est l'un des premiers éléments que rencontre le lecteur.

6.52 Après la lecture de l'objectif, les députés de l'Assemblée législative et le grand public ne s'attendraient pas nécessairement à ce que le programme traite aussi des terres à bois privées, ce qui est pourtant le cas. Un certain nombre des éléments de programme qui suivent dans le *Budget principal* comme dans le rapport annuel sont nettement liés, en partie, aux terres à bois privées. Un élément en particulier, Aménagement des terres privées, n'a rien à voir du tout avec les terres de la Couronne.

6.53 Cet état de fait soulève un autre point de discussion. Certains domaines ne se prêtent pas à une division nette entre les terres de la Couronne et les terres à bois privées. Par exemple, le but énoncé pour les poissons et la faune dans le *Supplément du budget principal* est de « Maintenir des populations stables ou accroître les populations d'espèces témoins particulières ». Ce but s'applique à la province en entier. Il vise toutes les terres, pas seulement les terres de la Couronne. Nous savons que la mobilité des populations fauniques sur les terres de la Couronne et les terres à bois privées peut poser des défis inhabituels à l'établissement d'un objectif qui vise uniquement les terres de la Couronne. Nous soulignons cet exemple pour montrer comment certains des buts et objectifs actuels dépassent les terres de la Couronne.

6.54 Il se peut que, dans de tels cas, le ministère ait besoin de pouvoir faire la distinction entre les buts plus généraux du ministère et les objectifs particuliers mesurables reliés aux terres de la Couronne.

Conclusion

6.55 Étant donné les observations que nous formulons dans la présente section, nous avons déterminé qu'il n'est pas satisfait au critère. La plupart des buts et objectifs énoncés publiquement ne sont pas mesurables. Le lien entre les buts et objectifs énoncés publiquement et les quatre responsabilités attribuées au ministre par la loi n'est pas clair.

6.56 À notre avis, le fait qu'il ne soit pas satisfait au critère est une faiblesse importante. À certains égards, nous croyons que ce critère est la clé de l'exécution des quatre responsabilités du ministre. Plus tôt, nous observions que, étant donné que les terres de la Couronne sont un patrimoine dont les incidences environnementales, financières et sociales sont considérables, il est d'une importance extrême qu'il soit communiqué aux députés et à la population des buts et des objectifs appropriés et mesurables concernant les quatre responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne.

6.57 Il ne fait aucun doute que le ministère fait beaucoup de planification détaillée, surtout au moyen des ententes d'aménagement. D'ailleurs, le document *Vision*, que nous avons inclus dans notre analyse, établit des objectifs visant la planification de l'aménagement du ministère avec les titulaires de permis. Bien que nous ayons examiné certains de ces documents plus en détail pour mieux comprendre les activités du ministère, nous n'exprimons pas une opinion sur les processus détaillés d'aménagement forestier en vigueur au ministère.

6.58 À notre avis, l'information sommaire sur la planification fournie aux législateurs et au grand public est insuffisante au niveau public. Pour cette raison, les législateurs et le grand public ne sont pas en mesure de déterminer facilement si le ministre s'acquitte de ses quatre responsabilités générales à l'égard des terres de la Couronne. On ne pourrait facilement savoir si la planification du ministre assurera des forêts durables ou même ce que signifie le terme « durable ». En d'autres termes, un député ou une députée ne pourrait pas dire à quel genre de forêt les gens de sa circonscription pourront s'attendre dans vingt ou quarante ans d'ici. Il pourrait être difficile de répondre à une question portant sur la quantité de travail qu'il y aura dans nos collectivités rurales de l'avenir ou comment un transformateur secondaire de bois peut continuer à s'assurer une source d'approvisionnement. Il pourrait être ardu pour un citoyen de voir quels efforts sont prévus au sujet de l'accès aux terres de la Couronne en vue de possibilités futures de chasse, de pêche ou de loisirs. Les personnes ayant un intérêt marqué pour la pêche sportive et la chasse ou pour des écosystèmes forestiers particuliers pourraient trouver difficile de savoir comment le ministre s'occupe du « milieu naturel afin de protéger les populations de poissons et de gibier ». Et on pourrait se demander quelle fraction du budget public est consacrée à un objectif en particulier.

Les contribuables peuvent-ils savoir comment leur argent sert à assurer l'aménagement, l'utilisation, la protection et la gestion intégrée des ressources des terres de la Couronne? À l'heure actuelle, la réponse serait sans nul doute « non ». Au mieux, on pourrait dire que, pour répondre à de telles questions, il faudrait y mettre des efforts considérables et obtenir beaucoup d'aide.

Recommandation

6.59 Nous avons recommandé que le ministère établisse des buts et des objectifs mesurables pertinents en rapport avec les quatre responsabilités du ministre que lui confie le paragraphe 3(1) de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Ces buts et objectifs devraient être communiqués dans les documents publics importants du ministère.

Processus de certification des terres de la Couronne

6.60 Après avoir conclu que les buts et les objectifs énoncés publiquement ne sont pas clairement liés aux quatre responsabilités attribuées au ministre en vertu de la loi, nous tenons à offrir des suggestions sur la façon d'y parvenir. Ce faisant, nous renvoyons aux travaux datant du début des années 1990 de la Table ronde du premier ministre sur l'environnement et l'économie. La table ronde a produit un document intitulé *Un plan d'action,* qui formule plusieurs recommandations. En particulier, la recommandation 13 est pertinente et figure dans la section du rapport intitulée Forêts.

6.61 L'objectif de la section Forêts est le suivant :

> *Avoir des forêts qui maintiennent leurs fonctions écologiques, qui produisent des ressources pour l'activité économique élargie et courante, qui assurent un habitat adéquat à toutes les espèces et qui répondent aux besoins esthétiques et en matière de loisirs.*

6.62 La recommandation 13 originale se lit comme suit :

> *Recommandation 13 : Vérifier le mécanisme de participation du public décrit dans le modèle proposé pour un projet-pilote forestier dans le Nord du Nouveau-Brunswick. En vertu de ce modèle, la participation du public commencerait au début du processus d'élaboration et les utilisations de la forêt non reliée à la récolte forestière seraient adoptées à titre d'objectifs du plan d'aménagement global plutôt qu'à titre de contraintes contenues dans un plan d'aménagement des forêts actuel. Ce modèle serait adopté à la grandeur de la province.*

6.63 Dans un suivi au document *Un plan d'action*, la table ronde a formulé les observations qui suivent en janvier 2000 au sujet des progrès accomplis par le gouvernement à l'égard de la recommandation. De plus, la table ronde a ajouté sa réponse à cet énoncé de progrès, réponse qui offre une perspective actuelle sur l'orientation qu'elle recommande au gouvernement :

> ***Progrès :*** *Le cycle de cinq ans pour la planification de la gestion des terres de la Couronne est à l'étude pour inclure les objectifs en matière de biodiversité. D'autres changements ont déjà été apportés pour la gestion de la zone tampon et les besoins des conifères adultes ont déjà été ajoutés au plan de gestion.* ***Aucun processus de participation publique uniforme qui permettrait au public de participer à l'élaboration des objectifs de gestion forestière n'a été établi.*** *Les titulaires de licence doivent tenir des séances d'information publique pendant la préparation de leur plan de cinq ans,* ***toutefois, aucune ligne directrice n'a été établie pour appuyer ce processus****.*
>
> ***Réponse :*** *Nous sommes heureux que le gouvernement ajoutera les objectifs de biodiversité au prochain cycle de planification. Toutefois,* ***nous appuyons le processus qui consiste à préparer une analyse publique exhaustive et qui permettra au public d'élaborer des objectifs et des buts pour l'aménagement forestier sur les terres de la Couronne.***
>
> ***L'élaboration d'un programme de certification[1] pour les terres de la Couronne provinciales exigerait l'élaboration d'un processus exhaustif de participation publique.*** (c'est nous qui soulignons)

6.64 Selon la documentation examinée et les entrevues que nous avons tenues au ministère et à l'extérieur, nous ne pouvons qu'être d'accord avec l'évaluation de janvier 2000 de la table ronde. Nous sommes conscients, à la lumière de nos discussions, que la question d'un examen public plus exhaustif est une question délicate. Par les réactions qu'il provoque parfois au ministère et à l'extérieur, le sujet est certainement « chaud ». Il semble que les opinions soient très arrêtées sur l'ampleur que devrait prendre cette participation publique. À notre avis, ce n'est pas une question qui disparaîtra sans remous.

6.65 Comme l'a souligné la table ronde, et comme le note le document *Vision*, le ministère a déjà pris des mesures pour assurer l'apport du public. Ainsi, la stratégie de gestion des zones protégées et la discussion sur le sort de l'ancien champ de tir de Tracadie sont deux exemples récents de participation publique. Nous avons aussi noté que le calendrier de planification de l'aménagement du ministère pour 1997 (qui a servi à l'élaboration des plans d'aménagement de cinq ans du cycle de gestion actuel de 1997-2002) énonce comme toute première étape l'établissement par le ministère des objectifs du plan d'aménagement de 1997 en faisant appel à la participation du public.

---

1. Le terme « certification » est couramment employé pour désigner la vérification, par une tierce partie indépendante, des procédés de récolte et de production visant à garantir la durabilité des forêts. (Source : site Web du Fonds mondial pour la nature - Canada)

6.66 Nos discussions avec divers intervenants et la conclusion de la table ronde laissent entendre que le ministère devrait peut-être aller plus loin à cet égard.

6.67 Voilà où la certification des terres à bois, que mentionne la table ronde, pourrait jouer un rôle clé. La certification exige que l'ensemble des utilisateurs participe à l'établissement des objectifs. La confrontation et l'intégration des différents objectifs et préoccupations dans un cadre soumis à l'examen d'un organisme tiers crédible pourrait aider le ministère à établir des buts et des objectifs mesurables liés aux quatre responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne. Dans un contexte où les utilisateurs représentent des groupes d'intérêts différents, la crédibilité que prête la certification par une tierce partie ne peut être négligée.

Recommandation

6.68 Nous avons recommandé que le ministère examine les coûts et les avantages du processus de certification pour les terres de la Couronne. Le processus de certification devrait comprendre un système plus officiel de sollicitation et de réception de l'apport du public dans l'établissement des objectifs visant à aider le ministre à s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des terres de la Couronne.

Présentation d'information sur le rendement

6.69 Notre troisième critère est le suivant : *Le ministère devrait avoir en place des méthodes satisfaisantes pour mesurer l'efficacité de ses programmes et en faire rapport pour ce qui est de l'exécution de ses responsabilités et de l'atteinte de ses objectifs à l'égard des terres de la Couronne.*

6.70 Notre deuxième critère cherchait à savoir si des buts et des objectifs mesurables sont établis en rapport avec les quatre responsabilités attribuées en vertu du paragraphe 3(1) de la loi. Notre troisième critère mesure si le ministère a en place des méthodes satisfaisantes pour faire rapport sur l'efficacité de ses programmes dans l'exécution de ses responsabilités à l'égard des terres de la Couronne, dont notamment la présentation d'information sur l'atteinte de ces buts et objectifs.

6.71 À notre avis, la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial oriente la façon d'établir les rapports. L'article 4 de la directive précise ce qui suit :

> *Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général. Il est l'élément clé qui permet d'évaluer les résultats obtenus par un ministère ou un organisme gouvernemental, par rapport à ses objectifs et à ses plans d'action.*

6.72 L'article 5.1 de la directive, lui, oriente le contenu des rapports annuels. On peut y lire ce qui suit :

a. Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents et si les objectifs ont été atteints. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.

b. Tous les rapports annuels doivent comporter des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget, de même qu'un texte expliquant les écarts et autres données ayant trait aux résultats financiers. L'annexe constitue un guide devant servir à la présentation de l'information.

c. Les rapports annuels doivent être rédigés dans une langue claire et simple. Dans la mesure du possible, les termes et les expressions techniques sont à éviter. S'il est impossible de faire autrement, un glossaire devrait être inclus afin de faciliter la lecture du rapport par le public.

d. Les rapports annuels ne devraient pas comprendre de photographie. Par contre, il est conseillé d'utiliser des tableaux, des graphiques et des diagrammes qui permettent aux lecteurs de mieux comprendre les données statistiques.

6.73 La directive exige de plus que les rapports soient déposés au plus tard le 1er novembre.

6.74 Pour étudier ce critère, nous avons examiné le respect par le ministère des exigences de l'article 5 de la directive sur les rapports annuels.

6.75 Nous avons utilisé le rapport annuel de 1999-2000 du ministère pour notre examen, puisqu'il s'agissait du rapport le plus récent dont nous disposions au moment de notre vérification.

Buts et objectifs clairement exposés

6.76 Plus tôt dans le chapitre, nous avons discuté de la formulation et de la communication de buts et d'objectifs mesurables. Dans la pièce 6.1, nous présentons les buts et les objectifs du ministère tirés de quatre documents publics, à savoir le *Budget principal*, le *Supplément du budget principal*, le rapport annuel et le document *Vision*. Nous tentions de déterminer si les buts et les objectifs mesurables étaient suffisamment détaillés pour permettre aux députés et au public de constater si le ministre avait pris des mesures de planification adéquates à l'égard de ses quatre responsabilités en vertu de la loi. Comme nous avons conclu que des buts et des objectifs mesurables n'ont pas été élaborés à cet égard, le rapport annuel actuel du ministère ne peut les exposer clairement.

6.77 Cela étant dit, nous tenons à observer, du côté positif, que le rapport annuel de 1999-2000 est organisé selon les mêmes objectifs de programme que ceux énumérés dans le *Budget principal*. De plus, les chiffres budgétaires du *Budget principal* sont fournis dans les différentes sections sur les programmes du rapport annuel. Cette uniformité est importante. Elle établit l'intention du ministère de lier la planification et l'établissement du budget à la communication des résultats à la fin de la période.

6.78 D'aucuns diraient que, pour être réellement utile, l'information sur les buts et les objectifs doit être liée au niveau prévu de ressources consacrées à la tâche. Il est certain que le niveau prévu des ressources financières et humaines est un aspect important de la discussion sur les buts et les objectifs. Nous inciterions le ministère à en tenir compte dans l'avenir, puisque, à l'heure actuelle, seulement trois des buts cités dans la pièce 6.1 sont directement liés aux ressources.

Recommandation

6.79 Nous avons recommandé que les buts et les objectifs du ministère soient liés aux prévisions de dépenses et qu'ils soient communiqués de manière suffisamment détaillée aux députés et au grand public.

Indicateurs de rendement clairement exposés

Suffisance des renseignements pour permettre de déterminer si les objectifs ont été atteints

6.80 Les indicateurs et les mesures de rendement[1] établissent les cibles qui peuvent aider le lecteur à savoir si les buts et les objectifs de l'organisation ont été atteints. L'introduction du document *Indicateurs de rendement : Supplément du budget principal 1999-2000* l'explique ainsi :

> *Les indicateurs de rendement montrent la mission et les objectifs des ministères et relient leur mandat aux buts stratégiques du gouvernement. Ces mesures comportent des buts atteignables, quoique difficiles à réaliser, pour lesquels les ministères doivent rendre des comptes.*

6.81 Le rapport annuel devrait montrer les résultats de l'organisation par rapport aux objectifs visés. Les objectifs visés sont-ils atteints? Une fois les mesures/indicateurs de rendement présentés dans le rapport annuel, le ministère est tenu de fournir des explications. En d'autres termes, que signifie les mesures et les indicateurs de rendement? Pourquoi un objectif visé a-t-il été atteint ou non? Quelles étaient les circonstances? Dans quel contexte un indicateur de rendement donné a-t-il été atteint? À

1. Les termes « Indicateur de rendement » et « mesure de rendement » sont souvent employés comme synonymes, alors que, strictement parlant, les indicateurs de rendement sont des preuves indirectes ou suffisantes à première vue, utilisés lorsque des mesures directes ne sont pas disponibles ou difficiles à obtenir. Les indicateurs de rendement fournissent de l'information indirecte sur la réalisation d'un objectif, tandis que les mesures de rendement fournissent de l'information directe. Une mesure du rendement est une expression claire et non ambiguë du rendement qui peut facilement être exprimée en rapport avec les cibles. (Source – *Public Performance Reporting Glossary,* Conseil canadien des vérificateurs législatifs, 1999*)*.

notre avis, voilà le genre de questions auquel le rapport annuel devrait répondre pour aider le lecteur à savoir « si les objectifs ont été atteints ».

6.82 Comme nous l'avons noté, certains des buts et objectifs du rapport annuel ne sont pas mesurables. N'y sont liés aucune mesure ni aucun indicateur de rendement. De plus, nous avons fait part de nos préoccupations venant de ce que les buts et les objectifs ne sont pas explicitement liés aux quatre responsabilités attribuées au ministre en vertu de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*. Nous avons recommandé que le ministère revoie les buts et les objectifs qu'il a énoncés publiquement.

6.83 Cela étant dit, nous tenons quand même à faire des observations sur des mesures ou indicateurs de rendement dont se sert le ministère actuellement. En premier lieu, nous voulons discuter de la section Indicateurs de rendement du rapport annuel. Dans cette section, deux buts ministériels sont liés à des indicateurs de rendement. Il s'agit d'un pas dans la bonne direction. Chacun des buts comporte au moins un indicateur et des objectifs visés connexes, exprimés sous forme numérique. Nous les affichons à la pièce 6.2.

6.84 Dans les paragraphes qui suivent, nous formulons des observations sur chacun de ces indicateurs. Du même coup, nous admettons que l'élaboration d'indicateurs est un processus qui pose des défis. Nous constatons avec satisfaction le travail effectué au ministère et tenons à préciser que le ministère a fait preuve d'honnêteté et d'ouverture dans les discussions que nous avons eues concernant la difficulté d'élaborer certains indicateurs. Il semble exister une volonté de revoir ces indicateurs de rendement, ce qui est encourageant. Nous espérons donc que nos observations seront reçues comme des conseils plutôt que comme une critique.

Pièce 6.2
Extraits de la section Indicateurs de rendement *du rapport annuel de 1999-2000*

But 1 - Maximiser l'approvisionnement durable en bois des terres de la Couronne provinciales, tout en réalisant les objectifs du gouvernement en ce qui concerne la biodiversité, l'habitat faunique et les autres valeurs forestières.

Indicateur 1
Possibilité de coupe annuelle existante sur les terres de la Couronne d'après les plans d'aménagement forestier approuvés. La possibilité de coupe annuelle existante sur les terres de la Couronne sans activités de sylviculture se chiffre à :
2,71 millions de mètres cubes de résineux,
1,39 million de mètres cubes de feuillus.

Objectif visé
Le programme de sylviculture vise à accroître la possibilité de coupe annuelle existante sur les terres de la Couronne. Un programme de sylviculture traitant environ 17 000 ha par année peut accroître les niveaux de récolte de résineux de 30 % et ceux des feuillus de 20 %, ce qui les porte aux niveaux suivants :
3,64 millions de mètres cubes de résineux,
1,60 million de mètres cubes de feuillus.
L'élargissement du programme de sylviculture de 15 000 ha supplémentaires par année permettra en outre des augmentations à longue échéance (après 40 ans) des niveaux de la possibilité de coupe annuelle.

Indicateur 2
Redevances annuelles totales tirées des activités de l'industrie forestière sur les terres de la Couronne.

Objectif visé
Maintenir ou accroître les redevances de coupe sur les terres de la Couronne perçues chaque année auprès de l'industrie forestière. Les redevances constituent un extrant qui est à la fois fonction de la qualité de l'aménagement forestier assuré sur les terres de la Couronne, et donc de la possibilité de coupe annuelle, ainsi que du prix et des volumes, qui dépendent eux-mêmes des marchés internationaux.

Année	Redevances de coupe / millions de dollars
1993-1994	25,5 $
1994-1995	36,1 $
1995-1996	36,4 $
1996-1997	42,4 $
1997-1998	46,4 $
1998-1999	51,1 $
1999-2000	47,9 $

Indicateur 3
Pourcentage des terres forestières de la Couronne aménagées aux fins d'objectifs non liés à l'exploitation forestière : maintien de la biodiversité, habitat faunique, parcs, réserve aux fins de création de parc, terres et eaux réservées de la Couronne, réserves écologiques, réserves scientifiques, zones de conservation, zones tampons riveraines, concessions à bail relatives aux loisirs, sentiers pour motoneiges et réseau provincial de sentiers.

Objectif visé
Maintenir ou accroître, selon les besoins, le pourcentage des terres forestières de la Couronne aménagées aux fins d'objectifs non liés à l'exploitation forestière

Année	Objectifs non liés à l'exploitation forestière
1994-1995	21 %
1995-1996	21,5 %
1996-1997	23 %
1997-1998	23 %
1998-1999	23 %
1999-2000	23 %

But 2 - Gérer la faune aquatique et terrestre de la province

Indicateur 1
Tendances parmi les populations d'espèces témoins particulières. Des mesures expresses d'aménagement du paysage forestier visent la réalisation d'objectifs se rapportant à l'habitat des poissons et de la faune. L'aménagement forestier influe surtout sur la structure du paysage forestier en fragmentant la forêt ancienne et en réduisant son abondance. La susceptibilité des populations fauniques à l'aménagement forestier est par conséquent supérieure parmi les espèces ayant infiniment besoin d'un habitat à l'intérieur d'une forêt âgée et d'un domaine vital étendu. Les espèces qui suivent constituent des espèces témoins des activités d'aménagement visant l'habitat faunique dans les forêts âgées.

Objectif visé
Maintenir des populations stables ou accroître les populations d'espèces témoins particulières.

Variations des populations en 1999

Espèce	Variations des populations
Cerf de Virginie	Stable
Martre	Stable
Pékan	En augmentation
Corbeau	Stable
Grand pic	En augmentation

Gestion des forêts, indicateur 1 : Possibilité de coupe annuelle

6.85 Nous trouvons que cet indicateur et l'objectif visé connexe sont quelque peu difficiles à comprendre. Vu l'emploi du terme « possibilité de coupe annuelle », on pourrait s'attendre à savoir si les forêts sont exploitées à un taux durable. Comment la récolte se compare-t-elle à la possibilité de coupe annuelle durable?

6.86 Il semble plutôt que la mesure touche aux effets du programme de sylviculture, puisque le programme de sylviculture vise à accroître la possibilité de coupe annuelle. En conséquence, le ministère présente de l'information sur la quantité de travaux sylvicoles prévus ou effectués. Mais, il n'est pas vraiment précisé si les chiffres fournis correspondent aux objectifs visés pour les traitements sylvicoles. De plus, il n'est pas clairement indiqué si le niveau de traitement a permis au ministère d'accroître la possibilité de coupe annuelle dans ses modèles de planification selon les pourcentages prévus.

6.87 L'information concernant la sylviculture est importante. Elle a trait aux responsabilités du ministre concernant l'aménagement et la protection des ressources. Mais, à notre avis, cet indicateur manque de clarté. Il faut des informations beaucoup plus détaillées pour informer le lecteur sur le degré auquel les objectifs du ministère sont atteints.

Gestion des forêts, indicateur 2 : Redevances annuelles

6.88 Le ministère fait état des redevances de coupe sur les terres de la Couronne perçues chaque année auprès de l'industrie forestière. Il fournit des informations comparatives pour les sept dernières années. L'objectif visé pour cet indicateur est de maintenir ou d'accroître les redevances de coupe perçues auprès de l'industrie forestière.

6.89 Les redevances ne sont pas clairement reliées aux responsabilités du ministère prescrites par la loi. Les chiffres donnent une idée du total des avantages économiques que les terres de la Couronne assurent à la population du Nouveau-Brunswick. Dans ce sens, on pourrait dire que l'indicateur est relié à la responsabilité à l'égard de l'utilisation. Mais des améliorations sont possibles. Ainsi, le gouvernement provincial perçoit-il une part « équitable » des revenus tirés de ces ressources? En se bornant à mesurer une augmentation, on ne répond pas à la question. On pourrait aussi se demander si le niveau actuel des redevances encourage « l'aménagement » et « l'utilisation » de la ressource en assurant aux producteurs un moyen de faire des profits « équitables ». Les redevances versées à la province suffisent-elles pour permettre au ministre de « protéger » les ressources des terres de la Couronne? Voilà une autre question à laquelle l'indicateur sur les « redevances annuelles » pourrait répondre. Nous discutons des redevances ailleurs dans notre analyse de l'information concernant d'autres aspects des résultats financiers.

Gestion des forêts, indicateur 3 : Terres forestières de la Couronne aménagées aux fins d'objectifs non liés à l'exploitation forestière

6.90 L'objectif visé par cet indicateur est le maintien ou l'accroissement, selon les besoins, du pourcentage des terres forestières de la Couronne aménagées aux fins d'objectifs non liés à l'exploitation forestière. L'indicateur fournit des données de comparaison pour les dernières années. La mesure semble être reliée à la responsabilité à l'égard de l'utilisation, puisque l'indicateur touche à l'utilisation des terres de la Couronne à des fins non liées à l'exploitation forestière. Il semble aussi que la mesure pourrait être reliée à la gestion intégrée, puisque le même territoire peut être aménagé à la fois en vue d'objectifs ligneux et non ligneux.

6.91 Voilà un pourcentage intéressant. Par contre, on peut se demander quel est le pourcentage idéal. Que signifie les pourcentages fournis? Que signifie un pourcentage de 23 % pour les dernières années? C'est un autre indicateur qui pourrait bénéficier d'une élaboration plus poussée.

Pêche sportive et chasse, indicateur 1 : Tendances parmi les populations d'espèces témoins

6.92 Le ministère fait rapport des tendances parmi les populations d'espèces témoins particulières. L'objectif visé est le maintien de populations stables ou l'accroissement des populations d'espèces témoins particulières. Cet indicateur est nettement relié à la responsabilité du ministère en matière de protection. Le maintien de populations d'espèces fauniques témoins fournit de l'information sur la population d'une espèce et sur le maintien de son habitat. Le paragraphe 3(1) de la loi fait un renvoi direct à la protection de l'habitat.

6.93 Le public pourrait souhaiter avoir plus de renseignements sur un plus grand nombre d'espèces et l'inclusion de plantes et de populations de poissons. Par exemple, il n'y a aucun poisson parmi les cinq espèces témoins. En revanche, l'information fournie est présentée d'une manière utile pour le public. Un but mesurable est clairement établi et communiqué. C'est un indicateur raisonnable du résultat.

Le ministère a-t-il fourni des indicateurs de rendement adéquats?

6.94 Les quatre indicateurs dont il est question ci-dessus font état de résultats importants, et les « tendances parmi les populations d'espèces témoins » fournissent une mesure utile des résultats. Cependant, les quatre indicateurs ne satisfont qu'en partie au mandat prescrit par la loi.

6.95 Comme il est mentionné précédemment, la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* confie au ministère des responsabilités visant quatre aspects des ressources des terres de la Couronne :

- aménagement;
- utilisation;
- protection;
- gestion intégrée.

6.96 Afin de rendre des comptes au sujet de ces responsabilités, le rapport annuel doit décrire comment le ministère s'est acquitté de chaque responsabilité et la mesure dans laquelle il a réussi.

Recommandation

6.97 Nous avons recommandé que, dans le cadre de l'établissement d'objectifs liés à ses responsabilités en vertu de la loi, le ministère élabore des mesures du rendement adéquates et qu'il en fasse rapport de façon appropriée.

Autre document examiné

6.98 Comme nous le notons pour notre deuxième critère, tous les cinq ans, le ministère prépare un document qui évalue certains critères de rendement par rapport aux plans ou aux objectifs visés. Ce document s'intitule *Évaluation de l'activité des titulaires de permis, 1992-1997*. Un résumé du rapport le plus récent est présenté à la pièce 6.3.

6.99 Le document contient huit mesures du rendement. Bien que ces mesures ne soient pas explicitement liées aux quatre responsabilités, il serait possible de le faire. Par exemple, les trois mesures sur l'habitat faunique pourraient être liées à la responsabilité « protection ».

6.100 Le rapport définit les niveaux d'activité acceptables à l'égard de plusieurs aspects clés de chaque plan d'aménagement des titulaires de permis. Il évalue ensuite l'activité de chaque titulaire de permis selon chacune des mesures.

6.101 Des mesures correctrices ont été prises à l'endroit des titulaires de permis qui n'ont pas observé les exigences, et le ministère affirme que les titulaires de permis visés ont redressé la situation.

6.102 Il s'agit d'informations redditionnelles importantes. Le rapport fournit de l'information très utile sur le degré de réalisation du plan d'aménagement par le ministère et les titulaires de permis. Le document est déposé à la bibliothèque de l'Assemblée législative, où il peut être consulté par les députés, les groupes d'intérêts et le grand public. C'est un exercice utile. Mais nous croyons que cette importante information récapitulative devrait être présentée dans le principal document redditionnel du ministère, le rapport annuel.

Pièce 6.3
Sommaire de l'activité des titulaires de permis de coupe sur les terres de la Couronne pour la période 1992-1997

Aspects visés par les critères d'évaluation	Évaluation de l'activité	Seuil d'acceptabilité	Niveaux d'activité des titulaires de permis (en pourcentage)									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planification de l'aménagement	Normes des plans d'aménagement forestier ayant trait aux méthodes de construction, au contenu et au calendrier de soumission des renseignements.	Acceptation du plan initial par l'ARR	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Programme de la récolte	Pourcentage du volume total de résineux récoltés sur les quadrats de coupe de la période I du plan d'aménagement.	95 %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Travaux sylvicoles de base	Pourcentage des travaux sylvicoles de base nécessaires réalisés selon des normes acceptables.	95 %	99	102	*** 97		172	165	151	133	111	***** 97
Traitements correctifs	Pourcentage de la superficie des plantations de 1983 à 1990 désignées aux fins d'une modification de la densité relative ou de la densité qui a été traitée selon des normes acceptables.	95 %	38	1	34	8	**** 0	37	4	100	100	9
Passages de cours d'eau	Pourcentage de passages de cours d'eau installés selon des normes acceptables.	95 %	98	95	97	99	96	99	96	98	96	98
Habitat faunique	1. Pourcentage des quadrats de coupe situés à l'intérieur ou à proximité d'un habitat faunique localisé dans le cas desquels les titulaires de permis ne se sont pas vus imposer de pénalités pour des travaux de coupe effectués sans autorisation.	95 %	98	100	100	100	100	100	99	100	98	99
	2. Pourcentage des quadrats de coupe situés à l'intérieur d'un habitat faunique localisé sur lesquels les titulaires se sont conformés aux prescriptions de récolte.	95 %	94	*	100	100	*	100	99	100	96	96
	3. Pourcentage de la superficie des UAAHC désignées pour la période I pour lesquelles des plans d'aménagement ont été soumis et mis en œuvre.	75 %	141	**	104	98	**	29	38	100	100	23

* Aucune prescription de récolte n'avait été définie pour un habitat faunique localisé.
** On n'avait pas modélisé le territoire réservé aux UAAHC en vue d'une intervention sur l'habitat.
*** On a établi la moyenne des travaux sylvicoles de base réalisés sur les deux permis de Repap en raison d'une pénurie de secteurs de traitement admissibles à l'intérieur du permis numéro 4.
**** Le titulaire de permis actuel, Eagle Forest Products Ltd., a asumé la responsabilité de l'aménagement au cours de la deuxième moitié de la période.
***** Le secteur soumis à des travaux sylvicoles de base sur le permis de Restigouche-Tobique comprend 722 ha où des travaux ont été réalisés par la région dans le cadre de projets de création d'emploi.

Titulaires de permis
1. Upsalquitch – Avenor Maritimes Inc.
2. Nepisiguit – Stone Container (Canada) Inc.
3. Bas-Miramichi – Repap New Brunswick Ltd.
4. Haut-Miramichi – Repap New Brunswick
5. Kent – Eagle Forest Products Ltd.
6. Queens-Charlotte – J. D. Irving, Limited
7. Fundy – Irving Pulp & Paper Limited
8. York – St. Anne-Nackawic Pulp Company
9. Carleton – Juniper Lumber Co. Ltd.
10. Restigouche-Tobique – Fraser Papers Inc.

Recommandations

6.103 Nous avons recommandé que le sommaire de l'activité des titulaires de permis de coupe sur les terres de la Couronne soit publié dans le rapport annuel du ministère à la conclusion de chaque plan d'aménagement de cinq ans. Le ministère devrait aussi envisager de fournir une mise à jour annuelle sur les progrès réalisés pour combler les lacunes signalées.

6.104 Nous avons recommandé que les mesures de l'activité présentées dans le sommaire soient liées aux quatre responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne.

Suffisance des renseignements au sujet de la mesure dans laquelle les programmes existants demeurent pertinents

6.105 La pertinence est définie comme la mesure dans laquelle un programme ou un secteur d'activité continue à avoir du sens en rapport avec les problèmes ou les conditions qu'il vise. La pertinence est une caractéristique difficile à évaluer pour une organisation. C'est peut-être l'élément le plus exigeant de la directive.

6.106 Nous n'avons pas réussi à trouver une discussion méthodique de la pertinence, c'est-à-dire tout renseignement ou conseil sur lequel les instances dirigeantes peuvent se fonder pour déterminer si le programme et le mandat du programme sont toujours nécessaires[1].

Recommandation

6.107 Nous avons recommandé que le ministère fournisse dans son rapport annuel de l'information sur la pertinence de ses programmes à l'égard des terres de la Couronne.

Suffisance des renseignements au sujet de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes

6.108 Le Conseil canadien des ministres des forêts a publié en 1997 un rapport d'étape sur les critères et les indicateurs de l'aménagement durable des forêts au Canada. On y lit notamment que :

> *En prévision de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) de 1992, notre pays a dirigé les efforts visant à élargir la portée des enjeux forestiers* […] *de manière à parvenir à un équilibre entre les objectifs environnementaux, sociaux et économiques.*

6.109 Il est difficile, dans la recherche de l'équilibre entre ces différents objectifs, de satisfaire tous les utilisateurs et groupes d'intérêts en même temps. Par contre, voilà qui serait une façon de résumer le défi auquel fait face le ministre dans l'exécution de sa responsabilité à l'égard de la gestion intégrée.

6.110 Nous n'avons trouvé aucune discussion au sujet de l'accueil réservé aux programmes dans le rapport annuel du ministère.

---

1. *Accountability, Performance Reporting, Comprehensive Audit – An Integrated Perspective,* 1996 CCAF-FCVI

Tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget de même qu'un texte expliquant les écarts

6.111 Les exigences en matière de tableaux sont assez directes. Il s'agit pour le ministère de faire part de la différence entre le plan financier présenté et voté à l'Assemblée législative au moyen du processus du *Budget principal* et les résultats financiers réels une fois l'exercice terminé. De plus, lorsque des écarts importants se produisent, le rapport devrait en explorer les raisons. Ce sont là des informations redditionnelles de base.

6.112 Le rapport annuel de 1999-2000 contient un aperçu de la situation financière des dépenses au compte ordinaire, qui compare les résultats réels aux prévisions budgétaires par programme. Cet aperçu présente des informations visant les trois programmes dont les objectifs visent les terres de la Couronne (Gestion forestière, Gestion de la pêche sportive et de la chasse et Parcs et aires naturelles– voir la pièce 6.1). Le tableau affiche l'écart réel pour les trois programmes. Le ministère n'a fourni aucune explication de ces écarts, mais c'est probablement parce que le personnel a considéré que les écarts n'étaient pas importants.

6.113 Le rapport annuel du ministère contient un deuxième tableau intitulé *Dépenses totales, année financière 1999-2000*. Ce tableau s'avère utile, car il affiche les dépenses totales des trois programmes liés aux terres de la Couronne. En d'autres termes, outre les sommes venant du compte ordinaire, il montre le financement provenant d'autres sources. Nous reproduisons des extraits du tableau dans la pièce 6.4 ci-dessous.

Pièce 6.4
Dépenses totales des programmes liés aux terres de la Couronne

	Dépenses totales par programme		Recettes par programme
Gestion forestière			
Compte ordinaire (A)	43 081 800		
Fonds de la Société d'aménagement régional (B)	5 477 300		
Fonds en fiducie pour l'environnement (C)	4 056 300		
Projets d'immobilisations (D)	61 300		
Total		52 676 700 $	56 708 000 $
Gestion de la pêche sportive et de la chasse			
Compte ordinaire (A)	8 454 100		
Fonds de la Société d'aménagement régional (B)	48 000		
Fonds en fiducie pour l'environnement (C)	640 600		
Total		9 142 700 $	4 160 300 $
Parcs et aires naturelles			
Compte ordinaire (A)	2 341 600		
Fonds de la Société d'aménagement régional (B)	473 600		
Fonds en fiducie pour l'environnement (C)	2 499 700		
Projets d'immobilisations (D)	550 200		
Total		5 865 100 $	84 300 $

6.114 Comme on peut le constater, les fonds supplémentaires venant d'autres sources sont considérables. Dans le cas de la gestion forestière,

ils atteignent près de 10 millions de dollars. C'est de l'information utile pour le lecteur. Nous sommes satisfaits de voir que le ministère la fournit.

6.115 Comme on peut le voir, le même tableau fournit de l'information sur les recettes tirées de chaque programme, information encore une fois utile pour le lecteur. Nous incitons le ministère à continuer de la fournir.

6.116 Une faiblesse du tableau est l'absence de données comparatives entre les résultats réels et le budget. À notre avis, les prévisions et les réalisations devraient être comparées, et les écarts importants devraient être expliqués.

Recommandation

6.117 Nous avons recommandé que le rapport annuel du ministère fournisse des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget de même qu'un texte expliquant les écarts significatifs pour les principales catégories de recettes et de dépenses.

Suffisance des renseignements au sujet des autres données ayant trait aux résultats financiers

6.118 Bien que cette exigence de la directive soit quelque peu vague, elle pourrait se révéler importante pour la gestion des terres de la Couronne. Elle demande aux ministères de fournir des renseignements suffisants au sujet des autres données ayant trait aux résultats financiers, en plus de comparer les réalisations au budget. Il semble que la directive laisse entendre qu'il y a peut-être d'autres aspects importants ayant trait aux résultats financiers pour faire du rapport annuel le document redditionnel clé pour les députés de l'Assemblée législative et le grand public. La directive laisse au ministère le soin de déterminer ce que ces « autres aspects » peuvent être.

6.119 Le ministère fait déjà rapport sur d'autres aspects. En effet, le rapport de 1999-2000 contient au tableau 6 de l'information sur les coûts des opérations aériennes en rapport avec la suppression des incendies de forêt. Le tableau 10 fournit des chiffres sur les redevances versées aux Premières nations pour leurs activités de récolte.

6.120 Certains commentaires dont on nous a fait part durant notre vérification laissent entendre que d'autres aspects des activités du ministère pourraient être envisagés. Ainsi, des députés ont posé des questions au sujet des recettes et des dépenses relatives aux terres de la Couronne à deux ou trois séances récentes du Comité des comptes publics.

6.121 À notre avis, un état additionnel affichant les coûts et les recettes applicables, présentés à la façon du secteur privé, pourrait répondre aux allégations selon lesquelles le ministère « donne » les ressources de la Couronne ou fait une concurrence déloyale au secteur privé. Une discussion des objectifs visés, des taux de rendement ou des chiffres comparatifs pourrait aussi être utile. Ce sont là des exemples d'« autres données ayant trait aux résultats financiers » qui contribueraient à

améliorer le rapport annuel en tant que document redditionnel clé à l'intention des députés et du public.

Recommandation

6.122 Nous avons recommandé que le ministère présente d'autres données ayant trait aux résultats financiers en matière de terres de la Couronne. Cela pourrait comprendre un état qui montre clairement les recettes et les dépenses produites dans le « secteur d'activité » de la récolte du bois des terres de la Couronne.

Les rapports annuels doivent être rédigés dans une langue claire et simple. Dans la mesure du possible, les termes et les expressions techniques sont à éviter.

6.123 Le rapport annuel est-il compréhensible? Nous avons lu le rapport annuel du ministère pour 1999-2000 et constaté que le style et le niveau de langue en rendent la lecture aisée. Il n'est pas nécessaire d'avoir des connaissances spécialisées pour le comprendre. Le rapport satisfait à cette exigence de la directive sur les rapports annuels.

Pas de photographies

6.124 Le rapport ne contient pas de photos, conformément à la directive.

Tableaux, graphiques et diagrammes

6.125 La directive conseille « d'utiliser des tableaux, des graphiques et des diagrammes qui permettent aux lecteurs de mieux comprendre les données statistiques ». L'emploi du terme « conseiller » nous porte à croire qu'il s'agit d'une exigence facultative de la directive. Mais ce qu'elle conseille en fait, c'est d'aider le lecteur à comprendre les activités du ministère.

6.126 Le rapport annuel du ministère contient plusieurs tableaux ayant trait aux terres de la Couronne. Le tableau 1, notamment, affiche la superficie et le nom du titulaire de chaque permis; les tableaux 3 et 4 discutent des activités sylvicoles réalisées sur les terres de la Couronne; le tableau 8 est un rapport de mesurage par permis; le tableau 9 montre les produits forestiers récoltés sur les terres de la Couronne; puis le tableau 17 porte sur les concessions à bail des terres de la Couronne. Ce sont des ajouts utiles au rapport.

6.127 Les tableaux paraissent assez faciles à comprendre. De plus, il est fait renvoi à bon nombre de ces tableaux dans le corps du rapport. La compréhension du rapport pourrait être un peu améliorée si chaque tableau faisait aussi renvoi à la section du rapport qu'il vise. Ou bien, le ministère pourrait ajouter une brève note explicative aux tableaux qui ne peuvent être facilement reliés au corps du rapport.

Rapport déposé au plus tard le 1er novembre

6.128 La directive exige que les rapports soient remis au greffier de l'Assemblée législative au plus tard le 1er novembre. Nous avons vérifié auprès du Bureau du greffier et découvert que le rapport du ministère pour 1999-2000 a été déposé le 15 décembre seulement. Au cours des quatre dernières années, la date de dépôt la plus hâtive a été le 29 novembre, et la date la plus tardive, le 17 décembre.

Recommandation

6.129 Nous avons recommandé que le ministère dépose son rapport annuel au plus tard à la date limite du 1er novembre.

Conclusion

6.130 Il est partiellement satisfait au critère. Certains éléments de la directive sont observés, alors que d'autres aspects nécessitent des améliorations. L'établissement de buts mesurables est la première étape de l'amélioration du rapport annuel. Les informations présentées dans le rapport annuel actuel ne suffisent pas pour montrer comment le ministre s'acquitte de ses quatre responsabilités que sont l'aménagement, l'utilisation, la protection et la gestion intégrée des ressources des terres de la Couronne du Nouveau-Brunswick.

Réponse du ministère

6.131 Le sous-ministre a fourni les réponses suivantes à notre rapport de vérification :

> *De façon générale, nous acceptons et appuyons les recommandations du rapport. Plusieurs recommandations exigeront de notre part des efforts concertés sur une période assez longue pour régler la question de façon adéquate. Nous n'en remettons toutefois pas en question la valeur ni la logique.*
>
> *En même temps, je note que le rapport porte une attention considérable à la gestion des matières ligneuses, comparativement à d'autres aspects de la gestion des terres de la Couronne. Ainsi, le rapport renvoie au document* Vision pour les forêts du Nouveau-Brunswick, *mais non au document* Une politique des espèces sauvages pour le Nouveau-Brunswick *ni à d'autres documents du ministère. Si je le mentionne, c'est que ce document influence directement notre réponse à vos recommandations. En fait, la gestion des terres de la Couronne touche la majeure partie des directions et des programmes du ministère. Si nous limitions notre attention à la Direction de la gestion des forêts et à ses programmes, notre réponse serait beaucoup plus simple.*
>
> *Une fraction importante du rapport traite d'objectifs officiels dans le contexte des responsabilités que la Loi sur les terres et forêts de la Couronne confère au ministre, et formule des recommandations les concernant :*
>
> - *que le ministère établisse des buts et des objectifs mesurables;*
>
> - *que ces buts et objectifs soient liés aux prévisions de dépenses et qu'ils soient communiqués de manière suffisamment détaillée;*
>
> - *que le ministère élabore des mesures du rendement adéquates et qu'il en fasse rapport de façon appropriée.*

Le ministère reconnaît l'importance d'avoir des buts et des objectifs réalistes. Nous continuerons à les élaborer de façon à ce qu'ils soient en accord avec les objectifs et les valeurs du gouvernement.

Nous reconnaissons aussi les avantages potentiels qu'offre la certification des terres forestières. Des discussions sont en cours avec les titulaires de permis de coupe sur les terres de la Couronne au sujet de l'adoption de normes de certification sur les terres de la Couronne.

Le rapport recommande que le rapport annuel présente le Sommaire de l'activité des titulaires de permis de coupe sur les terres de la Couronne. Nous prévoyons le faire à la conclusion de chaque plan d'aménagement de cinq ans et lier les mesures du rendement du sommaire aux responsabilités à l'égard des terres de la Couronne. Nous ferons également rapport sur les progrès réalisés pour combler les lacunes signalées. Étant donné la longueur du sommaire, un résumé de l'information semblerait convenir.

Nous sommes convaincus que, si nous établissons des buts et des objectifs mesurables en plus de mesures du rendement et que nous les relions aux prévisions de dépenses, nous illustrerons avec netteté la pertinence continue des programmes.

Nous prenons aussi bonne note de vos recommandations concernant la présentation de l'information financière. Nous apporterons les rajustements nécessaires à la communication future des dépenses et des recettes. J'aimerais toutefois vous signaler la nécessité de séparer les dépenses de l'exercice courant et les recettes de l'exercice courant, puisqu'une comparaison directe peut souvent être trompeuse.

Enfin, nous porterons une attention particulière à la date limite du dépôt du rapport annuel. [Traduction.]

Chapitre 7
Ministère de la Sécurité publique
Conducteurs à risque élevé

Contenu

Contexte 163
Étendue 164
Résumé des résultats 165
Repérer les conducteurs à risque élevé et prendre des mesures en conséquence 166
Apprentis conducteurs 181
Autres observations 189

Ministère de la Sécurité publique Conducteurs à risque élevé

Contexte

7.1 La plus récente édition des statistiques sur les collisions de véhicules à moteur du ministère des Transports rapporte qu'il y a eu 10 746 accidents de la route signalés en 1999, la plus récente année pour laquelle des statistiques sont publiées[1]. Un accident à signaler est un terme qui désigne un « accident où quelqu'un a été blessé ou tué ou dans un accident qui paraît avoir causé pour mille dollars ou plus de dommages matériels » (paragraphe 130(1) de la *Loi sur les véhicules à moteur).* Le bilan en souffrances humaines est lourd : 5 388 personnes blessées et 110 personnes tuées. Les coûts humains et sociaux de ces décès et blessures sont considérables.

7.2 La plupart des 10 746 accidents en question avaient causé au moins 1 000 $ de dommages matériels. Par ailleurs, bon nombre de ces accidents ont certainement causé des dommages dépassant de beaucoup le seuil auquel les accidents doivent être signalés; des millions de dollars en dommages matériels peuvent donc être attribués aux accidents de la route. Si on ajoute ce total aux coûts de santé, au temps de travail perdu et aux autres facteurs, on constate que les accidents de véhicule à moteur ont des répercussions économiques profondes sur la population du Nouveau-Brunswick.

7.3 Tous ces facteurs font que la sécurité routière est une question importante pour la population. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'effectuer une vérification sur le sujet. Nous avons entamé notre travail à l'automne 1999.

7.4 Nous avons assez rapidement constaté que la sécurité routière n'est pas une question simple. Comme le déclare Transports Canada, « Le problème de la sécurité routière est un problème multidimentionnel – rares sont les collisions attribuables seulement au conducteur, au

1. Les statistiques sur les collisions de véhicules à moteur montrent que le nombre total d'accidents signalés s'est stabilisé, après une tendance à la baisse généralisée. Les chiffres des dernières années sont les suivants :

Année	Nombre	Année	Nombre
1994	13 574	1997	11 040
1995	12 347	1998	10 425
1996	10 600		

véhicule ou à une défectuosité de la route ».[1] La situation est d'autant plus compliquée, car la sécurité sur les routes est une responsabilité que se partagent les trois paliers de gouvernement au Canada, chaque gouvernement s'occupant de niveaux de responsabilité distincts.

7.5 Au gouvernement du Nouveau-Brunswick, la responsabilité est répartie entre plusieurs organismes publics. Le ministère des Transports est chargé de la conception, de la construction, de l'entretien et de l'exploitation des routes provinciales. Le ministère recueille aussi différentes statistiques sur les accidents aux fins d'utilisation et d'analyse. Le système de justice traite différentes accusations et contraventions qui sont portées devant les tribunaux et évalue les dommages dans certaines causes. Le ministère de la Sécurité publique est maintenant chargé de l'administration de la *Loi sur les véhicules à moteur* (LVM) ainsi que de la délivrance des permis et de la surveillance des conducteurs et des véhicules.[2] Le Bureau du coroner, qui fait partie du ministère de la Sécurité publique, fait enquête sur les accidents mortels et formule des suggestions d'amélioration. Enfin, les examinateurs, qui font passer l'épreuve de conduite aux personnes qui désirent obtenir un permis de conduire au Nouveau-Brunswick, sont maintenant employés par Services Nouveau-Brunswick.

Étendue

7.6 Nous avons déterminé plus d'une quinzaine de projets possibles dans le domaine de la sécurité routière.

7.7 Toutefois, étant donné nos ressources limitées, nous avons décidé de nous attarder à un domaine en particulier. Après analyse, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur ce qu'on appelle les conducteurs à risque élevé de voitures particulières.

7.8 Ce domaine a retenu notre attention pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la plupart des gens du Nouveau-Brunswick peuvent facilement s'y reconnaître, car ils sont ou ont été conducteurs de voitures particulières, ou bien dépendent de quelqu'un qui les conduit dans une voiture particulière. Ils connaissent nos réseaux routiers et bon nombre des facteurs qui font d'une personne un conducteur à risque élevé. De plus, ils comprennent souvent les répercussions de différents comportements dangereux.

7.9 En deuxième lieu, la vaste majorité des véhicules immatriculés dans la province sont des voitures particulières. En ciblant les conducteurs de voiture particulière, nous touchons le segment de la population le plus important en nombre.

---

1. Comme le précise le document intitulé *L'infrastructure routière publique et la sécurité routière au Canada*.
2. Au moment où nous avons entamé notre vérification, la Division des véhicules à moteur relevait du ministère des Transports.

7.10 En troisième lieu, le document connu sous le nom de *Vision sécurité routière 2001* a retenu les conducteurs à risque élevé comme l'un des quatre domaines clés à cibler. L'un des buts énoncés dans ce document, adopté par tous les ministres canadiens responsables des transports et de la sécurité routière, est de rendre les routes canadiennes les plus sûres au monde. *Vision sécurité routière 2001* confie aux provinces et aux territoires quatre priorités en matière de sécurité, dont l'une est de mettre sur pied « des mesures coercitives plus efficaces afin de faire face aux secteurs qui posent des problèmes, par ex. la conduite avec facultés affaiblies, la non-utilisation de la ceinture de sécurité, les récidivistes, les conducteurs à risque élevé ».

7.11 Nous avons rédigé deux objectifs précis visant les conducteurs à risque élevé. Le premier est de « déterminer s'il y a en place un système pour repérer les conducteurs à risque élevé et prendre des mesures appropriées en conséquence ». Le deuxième objectif vise directement une classe particulière de conducteurs à risque élevé, les apprentis conducteurs. Notre objectif est de « déterminer si les normes de formation des apprentis conducteurs et les examens qu'ils subissent maximisent leur contribution potentielle à la sécurité routière ».

7.12 Le gros de notre travail a eu lieu au ministère de la Sécurité publique, surtout à la Division des véhicules à moteur. Nous avons aussi rencontré des représentants de Services Nouveau-Brunswick et du ministère des Transports. Dans le cadre de notre travail, nous avons également communiqué avec des services de police, le secteur des assurances, des chercheurs universitaires et un spécialiste en services de conduite adaptatifs.

7.13 Nous n'avons pas effectué d'analyse détaillée des contrôles du système d'information connu sous le nom de système des dossiers des conducteurs. Bien que nous ayons observé un certain nombre de processus en place, notre centre d'intérêt principal n'était pas une vérification des systèmes, de sorte que nous nous abstenons d'exprimer une opinion sur la suffisance des contrôles.

Résumé des résultats

7.14 Le ministère a instauré un certain nombre de moyens pour repérer les conducteurs à risque élevé. Nous avons recommandé que le ministère envisage d'élargir sa pratique actuelle d'examiner le dossier des conducteurs qui ont trois accidents en 12 mois. De plus, nous incitons le ministère à faire plus pour s'assurer que les médecins et les optométristes s'acquittent de leur responsabilité de surveiller et de mettre à jour de façon continue la définition de conducteur à risque élevé.

7.15 Le ministère a en place un système objectif pour déterminer quand suspendre ou révoquer les droits de conducteur. Bien qu'il applique des programmes de réexamen et de rééducation, nous croyons que ces programmes pourraient être élargis, en particulier au

moyen du pouvoir discrétionnaire du registraire d'exiger un nouvel examen.

7.16 Le ministère a fait l'inspection en 2000 de chaque école titulaire d'une license dans la province pour s'assurer que les installations et le matériel pédagogique répondent aux conditions applicable établies dans la *Loi sur les véhicules à moteur* et les règlements. Cependant, une directive officielle sur l'inspection des écoles de conduite doit être consignée par écrit. De plus, le ministère fait passer des examens écrits et pratiques qui, pris ensemble, font que chaque instructeur est titulaire d'une autorisation et tient ses connaissances à jour, bien que l'examen des conducteurs ait besoin d'améliorations.

7.17 À notre avis, le ministère ne mesure pas l'efficacité de la formation des apprentis conducteurs et n'en fait pas rapport de manière satisfaisante. Aucune analyse n'a été effectuée pour justifier la réduction de la période passée au niveau I pour les personnes qui suivent des cours de formation des conducteurs. Le ministère doit dresser de meilleurs statistiques qui permettent d'examiner les taux de réussite et d'échec des conducteurs-débutants en particulier.

7.18 Il serait possible au ministère d'attribuer à un poste, tel que celui de registraire, un rôle proactif dans la promotion de la sécurité routière.

Repérer les conducteurs à risque élevé et prendre des mesures en conséquence

7.19 Notre premier objectif était le suivant :

Déterminer s'il y a en place un système pour repérer les conducteurs à risque élevé et prendre des mesures appropriées en conséquence.

7.20 Nous avons élaboré trois critères pour nous aider dans l'examen de cet objectif de vérification.

Repérer les conducteurs à risque élevé

7.21 Notre premier critère se lit comme suit : il devrait y avoir en place un mécanisme adéquat pour repérer les personnes qui sont des conducteurs à risque élevé. À notre avis, un « mécanisme adéquat » comporte plusieurs éléments importants. Le premier aspect de la détermination d'un conducteur à risque élevé est de définir le terme. Autrement dit, quand vient le temps de repérer les conducteurs à risque élevé, on doit savoir de qui il s'agit. Une fois défini, le terme devrait être documenté en bonne et due forme, dans une directive ou des modalités par exemple, afin de guider les efforts de l'organisation.

7.22 Le deuxième aspect important est d'avoir en place un mécanisme permanent pour repérer les conducteurs qui répondent à la définition de « conducteur à risque élevé », ce qui exige aussi une documentation appropriée de l'état des conducteurs à risque élevé. Dans le cas de la

Division des véhicules à moteur, cette documentation se ferait par l'intermédiaire du système des dossiers des conducteurs.

7.23 Le dernier volet du processus est de mettre constamment à jour la définition en réponse aux tendances locales ou nationales. Ainsi, si les ministres canadiens responsables des transports et de la sécurité routière décident de lancer un projet visant à réduire une situation de risque particulière, on s'attendrait du ministère qu'il révise la définition. Si une catégorie particulière de conducteurs à risque élevé devient préoccupante, le ministère pourrait réagir en appliquant des mesures visant à réduire la fréquence du risque.

Définir et documenter la notion de « risque élevé »

7.24 Au moment où nous avons amorcé notre vérification, le ministère n'avait pas élaboré de définition d'un « conducteur à risque élevé ». Voilà qui est quelque peu surprenant, car nous pensions que « risque élevé » aurait très bien pu faire l'objet d'une définition nationale standard. Comme nous l'avons déjà mentionné, les ministres canadiens responsables des transports et de la sécurité routière ont signé un document intitulé *Vision sécurité routière 2001*. Ce document présente l'objectif des ministres de rendre les routes canadiennes les plus sûres au monde, et ce faisant, établit quatre priorités clés en matière de sécurité, dont l'une est de mettre sur pied « des mesures coercitives plus efficaces afin de faire face aux secteurs qui posent des problèmes, par ex. la conduite avec facultés affaiblies, la non-utilisation de la ceinture de sécurité, les récidivistes, **les conducteurs à risque élevé** » (c'est nous qui soulignons). Étant donné cet important objectif national, nous pensions que les ministres avaient établi une définition standard des conducteurs à risque élevé à l'intention de toutes les provinces. On s'attendrait à ce qu'une telle définition soit indispensable pour mesurer les résultats par rapport à la priorité. Or, *Vision sécurité routière 2001* ne comprend aucune définition d'un conducteur à risque élevé.

7.25 En janvier 2001, un cadre supérieur du ministère a été chargé d'élaborer une telle définition aux fins de la vérification. Son travail est documenté dans une note de service interne du ministère, dont voici un extrait :

> *Je présume qu'un conducteur à risque élevé est un conducteur dont les gestes, la santé, l'expérience ou les connaissances font qu'il est un risque pour lui-même et pour les autres conducteurs sur la route.* [Traduction.]

7.26 La note interne contient plusieurs points qui semblent comprendre différentes catégories ou définitions d'un conducteur dont « les gestes, la santé, l'expérience ou les connaissances font qu'il est un risque pour lui-même et pour les autres conducteurs sur la route ». Ces catégories sont :

- Les nouveaux conducteurs (catégorie qui toucherait les éléments « expérience » et « connaissances » de la définition).

- Les personnes qui commettent des infractions à la *Loi sur les véhicules à moteur* (LVM) et qui perdent des points en vertu du système des dossiers des conducteurs; l'excès de vitesse ou la conduite sans le port de la ceinture sont des exemples d'infraction courante (ces infractions seraient reliées à la composante « gestes » de la définition).
- Les personnes qui commettent des infractions au Code de la route en vertu du Code criminel du Canada; un exemple courant serait la conduite en état d'ébriété, ou encore la conduite dangereuse (comme dans le point précédent, ces comportements seraient principalement reliés à la composante « gestes » de la définition.).
- Les conducteurs impliqués dans un nombre inhabituel d'accidents sur une courte période; à l'heure actuelle, la définition du ministère est de trois accidents sur une période d'un an (cette situation serait reliée à la composante « gestes » de la définition, bien que les facteurs « santé », « expérience » et « connaissances » puissent certainement tous jouer un rôle important.)
- Les conducteurs qui ont un trouble médical particulier (situation clairement reliée à la composante « santé » de la définition.)

7.27 Nous sommes heureux de constater que le ministère a élaboré une telle définition. D'après nos discussions, nous croyons comprendre que, depuis janvier, cette définition a largement circulé parmi les membres de la haute direction du ministère et reçu un accueil favorable. Nous croyons également comprendre que le ministère participe à un effort national du Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé visant à établir une définition de risque élevé, ce qui constituera une importante partie du travail du CCATM.

Recommandation

7.28 Nous avons recommandé que le ministère établisse officiellement une définition de conducteur à risque élevé. Dans la mesure du possible, cette définition devrait être en harmonie avec les perspectives nationales.

Réponse du ministère

7.29 *Par l'entremise du groupe de travail sur les conducteurs à risque élevé, le CCATM s'affaire actuellement à l'élaboration d'une définition nationale. Le ministère de la Sécurité publique adoptera la définition de conducteur à risque élevé, attendue pour l'automne 2001, qu'approuvera le groupe de travail. De pair avec les autres régions du Canada, le Nouveau-Brunswick évaluera d'ici la fin de 2002 la taille de sa population de conducteurs à risque élevé et son taux de véhicules impliqués dans des collisions.* [Traduction.]

Repérer les conducteurs à risque élevé

7.30 Comme nous l'avons noté, après avoir défini ce qu'est un conducteur à risque élevé, le ministère doit être en mesure de repérer ces conducteurs. Il faut un mécanisme de reconnaissance avant que le ministère puisse réagir de manière adéquate. De plus, cette reconnaissance

doit être documentée dans le système des dossiers des conducteurs du ministère.

7.31 Le ministère a en place plusieurs méthodes de reconnaissance, selon le genre de conducteurs à risque élevé dont il est question. La pièce 7.1 montre comment le ministère reconnaît et documente les comportements à risque élevé.

7.32 La pièce 7.1 montre que le ministère a en place un mécanisme de reconnaissance assez solide, qui peut l'aider à reconnaître et à consigner les conducteurs à risque élevé qu'il a définis. Ce mécanisme est un élément essentiel du processus de reconnaissance. Les paragraphes qui suivent contiennent des observations sur les méthodes du ministère.

***Avertissements pour des infractions à la* Loi sur les véhicules à moteur**

7.33 Les infractions à la *Loi sur les véhicules à moteur* sont notées dans le dossier du conducteur en cas de condamnation. Il s'agit d'une importante source d'information pour repérer les personnes qui sont définies comme des conducteurs à risque élevé en raison de leur conduite. La plupart des infractions sont signalées grâce aux contraventions émises par les différentes forces de police du Nouveau-Brunswick. Environ 60 000 contraventions sont entrées chaque année dans le système des dossiers des conducteurs.

7.34 Au cours de notre travail sur le terrain, nous avons discuté de différents aspects de notre vérification avec des représentants des forces de police. Un problème porté à notre attention est qu'il arrive souvent que les agents de la paix, dans l'exercice de la discrétion que leur accorde la loi, donnent un avertissement au conducteur plutôt qu'une contravention à la suite de certaines infractions à la *Loi sur les véhicules à moteur.*

7.35 Selon ce que nous avons appris d'une force de police importante, le nombre d'avertissements donnés aux conducteurs pourrait être à peu près le même que le nombre de contraventions. Par contre, les avertissements ne sont pas entrés dans le système des dossiers des conducteurs. Nous avons toutefois noté qu'au moins une force de police tient un registre des avertissements donnés aux conducteurs sur son territoire dans son propre système d'information. Les agents de cette force de police se basent sur le registre des avertissements pour décider de la façon de traiter les infractions subséquentes à la *Loi sur les véhicules à moteur* par le même conducteur. En d'autres termes, un conducteur n'ayant aucun avertissement à son égard dans le système de la force de police peut être considéré comme posant un risque moins grand qu'un conducteur au sujet duquel des avertissements ont été consignés. La police peut utiliser cette information dans l'exercice de ses pouvoirs de maintien de l'ordre lorsqu'elle arrête un conducteur au bord de la route.

Pièce 7.1
Détermination des conducteurs à risque élevé

Genre de conducteur à risque élevé	Méthode de détermination des conducteurs à risque élevé par le ministère de la Sécurité publique
Nouveaux conducteurs	Programme de permis progressif; tous les conducteurs sont tenus de subir un examen de la vue, une épreuve de conduite et un examen écrit.
*Infractions à la LVM**	Le système des points, intégré au système des dossiers des conducteurs, accorde des points aux conducteurs sur la base de l'expérience de conduite. Les nouveaux conducteurs ont à leur dossier 4 points, auxquels s'ajoutent 2 points chaque année pour un total de 10. Le système des dossiers des conducteurs exerce un suivi constant des conducteurs sur la base des condamnations pour des infractions reliées à leur conduite. La plupart des infractions à la LVM impliquant un véhicule en mouvement donnent lieu à la perte de points si la personne est reconnue coupable de l'infraction. Un conducteur qui perd tous les points gagnés voit son permis suspendu pour une période de trois mois. Voilà un moyen important de repérer les conducteurs à risque élevé, car il s'agit de conducteurs qui ont peu d'expérience ou des infractions multiples.
Infractions au Code criminel	Les condamnations en vertu du Code criminel du Canada donnent automatiquement lieu à la perte de tous les points, à la suspension du permis et, parfois, à une interdiction par les tribunaux. Toutes les condamnations en vertu du Code criminel concernant l'utilisation d'un véhicule à moteur sont consignées dans le dossier du conducteur, qui servira durant les procédures en justice qui suivront pour établir la sentence.
Taux d'accident élevé	L'une des caractéristiques du système des dossiers des conducteurs est la détermination des conducteurs impliqués dans trois accidents ou plus sur une période d'un an. Les accidents font l'objet d'un examen et, s'il semble y avoir un problème concernant le conducteur, il lui est alors demandé de subir une épreuve et/ou un examen médical. La non-observation de cette demande mène à la suspension du permis. Il peut arriver que les services de police, après avoir observé un conducteur au volant ou dans le cours d'une enquête sur un accident, estiment que les compétences du conducteur ont besoin d'être réévaluées. Ils font alors une recommandation au registraire (soit sur le rapport d'accident, ou dans une note distincte) pour demander un examen médical ou une épreuve ou les deux. Le suivi est assuré, et la personne doit se conformer à la demande, sans quoi son permis est suspendu. Les épreuves peuvent donner lieu à une annulation ou à un déclassement du permis.
Troubles médicaux	Outre l'examen médical ci-dessus demandé par les services de police, les médecins et les optométristes sont maintenant obligés par la loi de faire état au registraire de tout trouble médical qui pourrait toucher la capacité d'une personne de conduire un véhicule à moteur en toute sécurité. Les avis sont traités par l'agent de la compétence des conducteurs. Les rapports médicaux sont examinés, et une épreuve de conduite peut être effectuée pour déterminer si le conducteur peut continuer à détenir un permis d'une classe donnée. Selon le cas, le permis peut être annulé ou déclassé. Les membres de la famille ou des citoyens préoccupés peuvent demander par écrit qu'un conducteur fasse l'objet d'un examen. La même procédure est suivie, l'agent de la compétence des conducteurs jouant un rôle prépondérant dans le traitement de la demande et veillant à ce que les mesures appropriées soient prises.

** Comprend les infractions aux lois sur les véhicules à moteur commises ailleurs en Amérique du Nord.*

7.36 À notre avis, les avertissements peuvent constituer une source non exploitée dont la Division des véhicules à moteur pourrait se servir pour « reconnaître » certains conducteurs à risque élevé. Par exemple, un conducteur qui a reçu plusieurs avertissements pour excès de vitesse au cours des années pose peut-être un risque beaucoup plus grand que le

conducteur ayant à son compte deux ou trois infractions à la loi qui ont trait au fonctionnement de sa voiture. Pourtant, le système des dossiers des conducteurs ne reconnaît même pas le risque que pose une personne ayant reçu des avertissements pour excès de vitesse, alors que le conducteur dont le véhicule présente des défaillances pourrait, en vertu du paragraphe 297(3) de la loi, recevoir un avertissement lui indiquant qu'il a perdu trois points.

7.37 Si les avertissements étaient consignés, le ministère pourrait aussi utiliser cette information pour commencer à surveiller les tendances. Par exemple, après quelques années, le ministère serait en mesure de savoir si les avertissements augmentent ou diminuent par rapport aux contraventions. Le personnel du ministère pourrait aussi évaluer si certains genres de comportement semblent plus susceptibles que d'autres de recevoir un avertissement. Cette information pourrait être communiquée aux forces de police pour les aider dans leur travail.

7.38 À notre avis, il serait utile pour le ministère d'explorer la possibilité d'ajouter les avertissements au système des dossiers des conducteurs. Nous admettons que leur ajout représenterait une somme de travail additionnelle considérable. En conséquence, il serait important de prendre en considération les avantages et les coûts de cette source d'information additionnelle dans la détermination des conducteurs à risque élevé.

Recommandation

7.39 Nous avons recommandé que le ministère réalise une analyse coûts-avantages visant à déterminer le bien-fondé d'ajouter les avertissements au système des dossiers des conducteurs.

Réponse du ministère

7.40 *Le ministère de la Sécurité publique fera enquête sur la question auprès des autres gouvernements du Canada. Il étudiera les écueils par rapport aux avantages, y compris les répercussions sur le plan juridique et sur le plan des coûts, et fera rapport d'ici le 31 mars 2002 sur la faisabilité d'ajouter les avertissements au système des dossiers des conducteurs.* [Traduction.]

Réexamen des indicateurs d'accident

7.41 Deux fois par semaine, la Division des véhicules à moteur reçoit un rapport sur tous les conducteurs impliqués dans trois accidents ou plus au cours d'une période de 12 mois. Comme il est noté dans la pièce 7.1, si l'examen du dossier du conducteur laisse croire qu'il y a un problème, il peut lui être demandé de subir un nouvel examen.

7.42 Nous croyons qu'il s'agit d'une mesure positive dans la détermination des conducteurs à risque élevé. En fait, à notre avis, le ministère devrait élargir cette mesure. Par exemple, le registraire pourrait examiner les cas où quatre accidents sont survenus sur une période de deux ans. Ou, encore, cinq accidents sur une période de trois ans pourrait servir à repérer d'autres conducteurs à risque élevé.

Recommandation

7.43 Nous avons recommandé que le ministère étudie les coûts et les avantages d'élargir sa façon actuelle de procéder, c'est-à-dire l'examen de trois accidents sur une période de 12 mois. Le ministère pourrait appliquer des indicateurs tels que quatre accidents en deux ans et cinq accidents en trois ans.

Réponse du ministère

7.44 *Le ministère de la Sécurité publique révisera sa politique d'examen afin de se conformer à la définition nationale de conducteur à risque élevé qui sera établie cet automne.* [Traduction.]

Rôle des médecins et des optométristes

7.45 L'un des éléments clés de la détermination des conducteurs à risque élevé est l'apport des médecins et des optométristes.

7.46 La *Loi sur les véhicules à moteur* confie aux médecins et aux optométristes la responsabilité de signaler certains troubles médicaux au registraire. Les paragraphes visés sont les suivants :

> *309.1(1) Un médecin qui a des renseignements qui devraient raisonnablement l'amener à soupçonner qu'une personne qui semble avoir l'âge requis pour conduire mais qui en raison d'une diminution, affectation ou condition physique ou mentale pourrait être inapte à conduire un véhicule à moteur sans danger sur les routes,* ***doit en faire état*** *au registraire et lui remettre le nom, l'adresse et les renseignements en question.* (c'est nous qui soulignons)
>
> *309.2(1) Un optométriste qui a des renseignements qui devraient raisonnablement l'amener à soupçonner qu'une personne qui semble avoir l'âge requis pour conduire, mais qui, en raison d'une diminution, affectation ou condition ophtalmologique pourrait être inapte à conduire un véhicule à moteur sans danger sur les routes,* ***doit en faire état*** *au registraire et lui remettre le nom, l'adresse et les renseignements en question.* (c'est nous qui soulignons)

7.47 De toute évidence, le ministère dépend fortement de l'observation de la loi par les professionnels en question pour repérer les personnes qui pourraient poser un risque élevé en raison d'un trouble médical. Au cours de la vérification, nous avons demandé quelles procédures le ministère avait mises en place pour s'assurer que les deux dispositions de la loi étaient observées. On nous a informés qu'il n'existe aucune procédure à cet égard. Cependant, le personnel croit que l'observation de la loi s'améliore. De plus, le personnel ne veut pas être perçu comme obligeant les médecins et les optométristes à observer la loi. On estime qu'une telle approche nuirait à la coopération entre le ministère et les deux groupes de professionnels.

7.48 Néanmoins, nous sommes d'avis qu'on pourrait en faire plus pour contribuer à l'éducation des médecins et des optométristes au sujet de

leurs responsabilités en vertu de la LVM. Veiller à ce que ces professionnels s'acquittent de leurs responsabilités en vertu de l'article 309 est un aspect essentiel de l'assurance d'un « mécanisme adéquat » pour repérer les conducteurs à risque élevé, ce qui pourrait se faire, par exemple, au moyen d'un dialogue avec les instances dirigeantes provinciales des médecins et des optométristes. Le ministère pourrait s'assurer qu'une trousse d'information est distribuée à chaque médecin ou optométriste qui ouvre un cabinet dans la province.

Recommandation

7.49 Nous avons recommandé que le ministère entame des discussions et un programme d'éducation continue auprès des médecins et des optométristes du Nouveau-Brunswick pour contribuer à l'observation des paragraphes 309.1(1) et 309.2(1) de la LVM.

Réponse du ministère

7.50 *Une lettre sera envoyée par le bureau du registraire à la Société médicale et à l'Association des optométristes du Nouveau-Brunswick concernant le guide de l'AMC et d'autres dispositions en vertu de la Loi sur les véhicules à moteur. La lettre demandera que soient inclus le guide de l'AMC et toute autre information pertinente dans la documentation envoyée aux nouveaux médecins et optométristes. Il sera également demandé qu'une enquête soit réalisée pour recenser les personnes qui n'ont pas reçu un exemplaire du guide.* [Traduction.]

Mise à jour de la définition

7.51 La dernière partie du mécanisme de détermination des conducteurs à risque élevé est la mise à jour proactive et continue de la définition en réponse aux tendances locales et nationales. Nous aimerions formuler quelques observations sur ce que, d'après nous, une telle approche proactive pourrait entraîner.

7.52 En ce qui concerne les documents que nous avons examinés durant notre vérification, *Vision sécurité routière 2001* et le document de suivi *Vision sécurité routière 2010* comptent parmi les plus intéressants. Les documents engagent les différentes régions du Canada à respecter des objectifs mesurables.

7.53 Certains des objectifs fournissent au ministère un point de départ sur lequel s'appuyer pour continuellement examiner la définition de risque élevé. Prenons, par exemple, l'engagement énoncé dans *Vision sécurité routière 2010* de viser une réduction de 30 % « des blessés graves et des mortalités chez les piétons, les motocyclistes et les cyclistes ». Pour parvenir à cette réduction de 30 %, il faudrait que le ministère exerce une surveillance particulière sur cette catégorie de pratiques à risque élevé.

7.54 Cela pourrait comprendre des aspects comme élargir les critères d'examen des accidents. Ainsi, en plus d'examiner les cas où trois accidents sont survenus dans une année, le ministère pourrait commencer à examiner tous les accidents entraînant des blessures graves ou le décès

de piétons, de motocyclistes et de cyclistes. La mise à jour de la définition aurait alors un effet direct sur l'objectif d'une réduction de 30 %.

7.55 La définition de conducteur à risque élevé ne serait pas statique. Elle serait révisée pour tenir compte d'éléments tels que les initiatives nationales sur la question. Elle serait aussi un catalyseur essentiel pour favoriser l'adoption de mesures, de directives et de procédures qui aideraient le ministère à réaliser des changements importants. Ces changements viseraient toujours, bien entendu, à rendre nos routes plus sûres, et donc à améliorer la sécurité publique.

Recommandation

7.56 Nous avons recommandé que le ministère affecte clairement la responsabilité de surveiller et de mettre à jour de façon continue la définition de conducteur à risque élevé. De plus, ce traitement de la définition devrait être un élément essentiel des initiatives de changement nationales et provinciales visant à améliorer la sécurité des voyageurs.

Réponse du ministère

7.57 *Le registraire a été désigné pour mener l'initiative sur les conducteurs à risque élevé et pour travailler en étroite collaboration avec le groupe de travail national.* [Traduction.]

Conclusion

7.58 À notre avis, il est partiellement satisfait à ce critère. Le ministère a instauré un certain nombre de moyens pour repérer les conducteurs à risque élevé qui sont décrits dans la pièce 7.1. Nous serions en faveur d'étendre à plus que trois accidents les cas qui entraînent un examen, et nous incitons le ministère à faire plus pour s'assurer que les médecins et les optométristes s'acquittent de leurs obligations légales en vertu de l'article 309. À notre avis, le ministère devrait clairement assigner la responsabilité de surveiller et de mettre à jour de façon continue la définition de conducteur à risque élevé.

Prise de mesures appropriées à l'endroit des conducteurs à risque élevé

7.59 Nos deuxième et troisième critères sont les suivants :

Il devrait y avoir en place pour les conducteurs à risque élevé un programme de réexamen[1] ou de rééducation visant à améliorer la sécurité sur nos routes.

Le ministère devrait avoir en place un système ou une méthode qui lui permet d'évaluer objectivement si les droits de conducteur des conducteurs à risque élevé devraient être révoqués.

7.60 Les deux critères résument les différentes mesures correctrices que le ministère de la Sécurité publique peut prendre à l'endroit d'un conducteur à risque élevé. Ils ont trait à la prise de « mesures

1. Pour les besoins de la section, un réexamen comprend, en tout ou en partie, une épreuve écrite, un examen de la vue, un examen médical et/ou une épreuve de conduite.

appropriées » dont il est question dans notre objectif de vérification. Nous avons classé les réponses ou mesures correctrices potentielles du ministère dans trois catégories générales, à savoir rééducation, réexamen et révocation (ou suspension) des droits de conducteur. À notre avis, ce sont les trois catégories générales de mesures auxquelles le registraire peut recourir en vertu de la *Loi sur les véhicules à moteur* pour traiter les conducteurs dont le ministère détermine qu'ils posent un risque élevé.

7.61 À partir des catégories décrites précédemment dans le chapitre (voir la pièce 7.1, qui contient une liste de ces catégories), nous avons dressé un tableau qui résume les mesures que le ministère peut prendre à l'endroit des conducteurs à risque élevé. La pièce 7.2 affiche les catégories ou genres de conducteur à risque élevé dans la première colonne. Les trois colonnes suivantes contiennent des observations sur les mesures à la disposition du ministère pour rééduquer ou réexaminer les conducteurs à risque élevé ou suspendre leur permis.

7.62 La dernière colonne contient nos observations de vérification. Dans les cas où nous avons des observations ou des recommandations à formuler au sujet du processus de réponse du ministère, nous ajoutons une brève note ainsi qu'un renvoi dans le présent chapitre à une discussion sur la question.

Élargissement éventuel du programme de rééducation

7.63 Dans la pièce 7.2, nous soulignons qu'un conducteur condamné pour conduite en état d'ébriété en vertu du Code criminel du Canada doit suivre un cours de rééducation pour conducteurs avant de retrouver son permis. Pour une première infraction, le conducteur à risque élevé doit suivre un cours de trois heures. Par contre, pour une deuxième infraction à l'intérieur d'une période de trois ans, la personne doit suivre un programme d'une fin de semaine offert par un fournisseur de services externe. Le degré progressif d'engagement exigé par les deux différents cours (soit trois heures d'étude par correspondance par rapport à une fin de semaine complète hors de son foyer pour une deuxième infraction) semble bien conçu. On reconnaît que la personne qui commet une deuxième infraction en trois ans pose un risque encore plus grand que le contrevenant qui en est à sa première infraction. Les « mesures appropriées » dans le cas du récidiviste doivent être plus sévères.

7.64 Le programme visant la conduite en état d'ébriété est le seul programme de rééducation exigé pour l'instant. À notre avis, le ministère devrait envisager d'élargir ce genre de programme de rééducation à d'autres catégories de conducteurs à risque élevé. Ainsi, il existe d'autres infractions en vertu du Code criminel, non reliées à la conduite en état d'ébriété, qui donnent lieu à une suspension automatique du permis (p. ex. omission de s'arrêter après un accident, conduite dangereuse). Il s'agit d'infractions graves au Code de la route. Le ministère pourrait envisager d'exiger de ces conducteurs qu'ils suivent un cours de rééducation.

7.65 De plus, plusieurs centaines de personnes perdent chaque année leur permis à la suite d'infractions à la *Loi sur les véhicules à moteur.* En d'autres termes, leurs gestes sont tels que le registraire doit suspendre leurs droits de conducteur. Le ministère devrait envisager de mettre sur pied un programme de rééducation à l'intention de ces contrevenants, ce qui pourrait être particulièrement pertinent dans le cas d'un conducteur à risque élevé qui perd ses droits de conducteur plus d'une fois. La personne qui perd son permis plus d'une fois semblerait poser un risque plus grand au volant qu'une personne qui a perdu son permis il y a plusieurs années, mais dont le dossier de conducteur est impeccable depuis le rétablissement de son permis. La « mesure appropriée » à ce risque supplémentaire pourrait être un cours de rééducation.

7.66 Le programme de rééducation pour conduite en état d'ébriété est essentiellement offert selon le principe du recouvrement des frais. Le ministère a retenu les services d'un tiers pour fournir le service. Chaque participant verse des frais, qui servent à payer le fournisseur. Si le ministère établit un programme de rééducation pour d'autres genres de conducteurs à risque élevé, le principe du recouvrement des frais ou de la production de recettes pourrait aussi s'y appliquer.

Recommandation

7.67 Nous avons recommandé que le ministère élargisse ses cours de rééducation pour conducteurs afin d'englober d'autres genres de comportements à risque élevé.

Réponse du ministère

7.68 *Le ministère de la Sécurité publique propose de suivre la démarche nationale en la matière.* [Traduction.]

Réexamen en vertu du paragraphe 95(3)

7.69 Dans la pièce 7.2, nous faisons état de circonstances dans lesquelles un nouvel examen pourrait être demandé. De plus, dans le cas de certains conducteurs ivres récidivistes, un nouvel examen devient une obligation au moment où ils font une demande de rétablissement de leur permis. En effet, la *Loi sur les véhicules à moteur* exige qu'un conducteur sans permis depuis plus de deux ans subisse un nouvel examen pour obtenir son permis. À suite des récentes modifications apportées à la LVM, certaines suspensions seront plus longues, de sorte qu'un conducteur dont le permis a été suspendu dépassera la limite de deux ans et devra donc subir un nouvel examen s'il désire obtenir un permis après la suspension. Par exemple, la suspension du permis après une deuxième infraction pour conduite en état d'ébriété passe d'un an à trois ans. Après une troisième infraction ou plus, la période de suspension passe de trois à cinq ans.

Pièce 7.2 - Prise de mesures par Sécurité publique à l'endroit des conducteurs à risque élevé

Genre de risque	Rééducation	Réexamen	Révocation des droits de conducteur	Nos observations
Infractions à la LVM	Il n'existe aucune mesure de rééducation à part les lettres d'avertissement concernant les 3 ou les 7 points de démérite. Pas de rééducation obligatoire, même dans le cas de suspensions multiples.	Aucun, même si le conducteur perd ses 10 points à plus d'une reprise. Le registraire ne semble jamais exercer son pouvoir discrétionnaire d'exiger un nouvel examen à la suite d'une demande de renouvellement en vertu du paragraphe 95(3) de la LVM.	Un conducteur qui perd tous les points gagnés voit son permis suspendu pour une période de trois mois. Le système des dossiers des conducteurs produit automatiquement les rapports de suspension. Durant l'exercice terminé le 31 mars 2000, 593 conducteurs ont vu leur permis suspendu à la suite d'infractions à la LVM.	Envisager d'élargir le programme de rééducation. (7.58) Envisager d'exiger un nouvel examen en vertu du paragraphe 95(3). (7.64)
Infractions au Code criminel	Un cours de rééducation doit être suivi dans le cas d'une infraction pour conduite en état d'ébriété; pour une première infraction, le conducteur doit suivre un séminaire de trois heures et, pour une deuxième infraction en moins de trois ans, un cours qui dure une fin de semaine. La conduite en état d'ébriété représente 1 733 des 2 537 infractions au Code criminel notées pour l'exercice terminé le 31 mars 2000; aucun cours de rééducation exigé pour les autres infractions au Code criminel.	Il est possible d'exiger d'un récidiviste qu'il subisse un nouvel examen (si la suspension du permis dure plus de deux ans). Le paragraphe 95(3) ne semble pas utilisé.	Les condamnations en vertu du Code criminel donnent automatiquement lieu à la perte de tous les points, à la suspension du permis et, parfois, à une interdiction par les tribunaux. Des condamnations multiples donnent lieu à des périodes de suspension de plus en plus longues, et aucun appel n'est permis en vue d'obtenir un rétablissement précoce. Les avis de suspensions non livrés peuvent être un problème. Les agents d'exécution de la loi peuvent suspendre durant 24 heures le permis des conducteurs dont le taux d'alcoolémie se situe entre 0,05 et 0,08.	Cours de rééducation pour les infractions au Code criminel autres que la conduite en état d'ébriété. (7.58) Signification de l'avis de suspension. (7.75) Revoir les questions de carte d'identité avec photo. (7.81) Mise en fourrière des véhicules. (7.83)
Taux d'accident élevé	Aucun cours de rééducation exigé	Le paragraphe 95(3) n'est pas systématiquement appliqué. Dans le cadre de son enquête sur un accident, la police peut considérer que les compétences du conducteur ont besoin d'être réévaluées. Elle recommande alors au registraire de demander un examen médical et/ou une épreuve.	Le système des dossiers des conducteurs repère les conducteurs impliqués dans trois accidents ou plus sur une période d'un an. Les accidents font l'objet d'un examen et, s'il semble y avoir un problème concernant le conducteur, il lui est alors demandé de subir une épreuve et/ou un examen médical. La non-observation de cette demande mène à la suspension du permis. Si la personne subit l'épreuve et qu'elle échoue, elle est tenue de remettre son permis à l'examinateur. Si la police demande un nouvel examen, la personne doit s'y soumettre, sans quoi son permis est suspendu; les épreuves peuvent donner lieu à une annulation ou à un déclassement du permis.	Envisager d'exiger un nouvel examen en vertu du paragraphe 95(3). (7.64)
Trouble médical	Aucun cours de rééducation exigé	Les médecins et les optométristes sont obligés par l'article 309 de faire état au registraire de tout trouble médical qui pourrait toucher la capacité d'une personne de conduire un véhicule à moteur en toute sécurité. Les rapports médicaux sont examinés, et une épreuve de conduite peut être effectuée pour déterminer si le conducteur peut continuer à détenir un permis d'une classe donnée. Les représentants des forces de police peuvent aussi demander que le conducteur subisse un nouvel examen. Les membres de la famille ou des citoyens préoccupés peuvent demander par écrit qu'un conducteur fasse l'objet d'un examen. La même procédure est suivie. L'article 95(3) n'est pas utilisé, sauf par les agents de SNB qui peuvent remarquer que le demandeur porte des lunettes et exiger un examen de la vue.	Si la personne échoue à l'examen exigé en vertu de l'article 309 (ou à la demande d'un agent de police ou d'un citoyen), l'examinateur lui demande de remettre son permis.	Envisager d'exiger un examen médical obligatoire des conducteurs vieillissants. (7.71)

7.70 Ces procédures de réexamen contribuent toutes à rendre nos routes plus sûres. Nous sommes d'avis, toutefois, que le ministère peut saisir une excellente occasion d'élargir l'imposition d'un nouvel examen pour contribuer encore plus à la sécurité routière. Le paragraphe 95(3) de la *Loi sur les véhicules à moteur* semble conférer au registraire un large pouvoir discrétionnaire. En effet :

> *Tout permis est renouvelable à son expiration, sur demande et après cession du permis à renouveler et paiement des droits exigés, mais* ***le registraire peut, à sa discrétion, exiger que le requérant subisse un examen comme lors d'une première demande****.* (c'est nous qui soulignons)

7.71 Ce paragraphe autorise le registraire à exiger de toute personne qu'elle subisse un nouvel examen sur demande d'un permis. Le ministère nous a informés que ce pouvoir est rarement appliqué. Les responsables nous ont dit que les seules circonstances ou à peu près dans lesquelles il est invoqué est lorsqu'un commis de Services Nouveau-Brunswick, au moment de renouveler le permis d'un conducteur, remarque qu'aucune restriction n'est consignée pour exiger le port de lunettes correctrices alors que la personne porte des lunettes.

7.72 Aucun critère d'application du paragraphe 95(3) n'est énoncé dans la loi. Mais, à notre avis, la disposition offre au registraire un excellent outil pour traiter certains conducteurs à risque élevé au moment du renouvellement de leur permis. Si les conducteurs savent que des infractions à certaines dispositions de la loi pourraient les obliger à subir un examen au moment de renouveler leur permis, il est possible qu'ils adoptent des comportements plus circonspects. Il ne faudrait probablement pas grand temps avant que le mot se répande que le registraire a élargi sa définition de risque élevé et qu'il exige des épreuves de conduite pour certaines infractions. Il ne s'agit toutefois que d'une idée parmi d'autres sur la façon d'utiliser la disposition législative.

7.73 Nous croyons que la définition pourrait être élargie pour englober une vaste gamme de comportements dangereux, en particulier pour les récidivistes et pour les personnes dont le permis est suspendu plus d'une fois. Si, par exemple, le registraire se mettait à exiger des examens en vertu du paragraphe 95(3) pour les personnes qui ont perdu tous leurs points plus d'une fois en trois ans, cela pourrait avoir un effet dissuasif. À notre avis, si les conducteurs savent qu'ils auront peut-être à subir un nouvel examen au moment de présenter une demande de renouvellement après une deuxième suspension, cela pourrait en inciter certains à obéir aux règles de la route et à devenir des conducteurs moins dangereux. Le registraire pourrait faire connaître cette nouvelle approche pour réduire encore plus le risque.

Recommandation

7.74 Nous avons recommandé que le ministère adopte des critères pour aider le registraire à faire une application plus proactive du paragraphe 95(3).

Réponse du ministère

7.75 *Le ministère de la Sécurité publique estime qu'il est plus efficace d'intervenir au moment où le dossier de conducteur révèle un risque élevé plutôt que de prendre des mesures au moment du renouvellement.* [Traduction.]

Examen médical obligatoire

7.76 Un autre concept étroitement lié à l'application de la disposition prévue au paragraphe 95(3) pour demander un nouvel examen est l'examen médical obligatoire pour les conducteurs vieillissants. L'âge amène des changements dans l'état de santé, dont les plus courants sont un affaiblissement de la vue (surtout la nuit), une diminution de la vision stéréoscopique et des incapacités telles que l'arthrite et les rhumatismes, qui limitent la mobilité et ralentissent les réactions du conducteur. C'est la raison pour laquelle sept gouvernements du Canada exigent maintenant un examen médical obligatoire après un certain âge. Le modèle le plus courant semble être un examen médical à 75 ans, suivi d'un autre à 80 ans, puis à tous les deux ans.

7.77 À l'heure actuelle, le Nouveau-Brunswick n'exige pas un tel examen. Le gouvernement provincial semble compter sur le médecin ou l'optométriste pour repérer les conducteurs qui, pour des raisons de santé, sont un risque pour eux-mêmes ou pour les autres. Malheureusement, tous les conducteurs à risque ne sont pas nécessairement repérés par ce moyen. Ces personnes n'ont peut-être pas de médecin de famille, ou encore le médecin ou l'optométriste qui les voit ne sait peut-être pas qu'il est tenu par la loi d'en faire état.

Recommandation

7.78 Nous avons recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick étudie les coûts et les avantages de suivre les autres gouvernements du Canada qui ont instauré un programme d'examen médical obligatoire visant à repérer les conducteurs vieillissants qui sont un risque pour eux-mêmes ou pour les autres.

Réponse du ministère

7.79 *Le ministère étudiera les mesures prises ailleurs au Canada à cet égard et s'informera au sujet des programmes volontaires et obligatoires en vigueur. Nous nous alignerons sur la stratégie visant les conducteurs vieillissants appuyée par le CCATM.* [Traduction.]

Signification de l'avis de suspension

7.80 Dans la pièce 7.2, nous avons discuté des différentes circonstances dans lesquelles une suspension est imposée. Notre critère précise que le ministère devrait avoir en place un système ou une méthode qui lui permet d'évaluer objectivement si les droits de conducteur des conducteurs à risque élevé devraient être révoqués. À notre avis, le système est objectif. Le système de points du système des dossiers des conducteurs génère les suspensions automatiquement. De plus,

l'information entrée dans le système de points est obtenue de sources externes objectives (les services de police).

7.81 Lorsque le système génère une suspension, le conducteur doit en être informé. D'habitude, le contrevenant est informé par courrier certifié. On nous a dit que, puisque cette pratique est assez connue du public, il arrive que des conducteurs qui ont enfreint la LVM refusent d'accepter tout courrier certifié. Ils ont l'impression que, tant qu'ils n'ont pas été avertis, ils peuvent continuer à conduire, en dépit du fait que les paragraphes 13(1) à 13(5) de la loi semblent donner au registraire l'autorisation de révoquer le droit de conduire même si l'avis n'est pas livré.

7.82 Durant notre travail sur le terrain, nous avons effectivement remarqué un nombre important d'avis de suspensions retournés par Postes Canada. Il est probable que bon nombre des conducteurs visés n'avaient pas encore remis leur permis, n'ayant pas reçu l'avis. Le ministère nous a informés que, malgré le libellé limpide des dispositions 13(1) à 13(5), il y a eu des cas où des conducteurs au permis suspendu mais n'ayant pas reçu ou pas accepté la lettre certifiée avaient été arrêtés par des organismes d'application de la loi, mais n'avaient pu être reconnus coupables de conduite pendant la suspension du permis.

7.83 Le ministère nous a informés que, dans certaines régions, les forces de police signifient les avis de suspension retournés. Voilà qui semble une excellente façon de traiter la question. Le bureau du shérif pourrait aussi aider à cet égard.

Recommandation

7.84 Nous avons recommandé que le ministère mette au point des moyens de veiller à ce que les avis de suspension soient livrés en temps opportun aux conducteurs à risque élevé.

Réponse du ministère

7.85 *La Couronne ne veut pas engager de procédures devant les tribunaux pour conduite pendant la suspension du permis si la personne n'a pas accepté la livraison de la lettre certifiée. Le ministère de la Sécurité publique rencontrera le ministère de la Justice pour tenter d'arriver à une vue commune sur la question. Le ministère fera également des efforts pour trouver d'autres moyens rentables d'assurer la livraison des avis de suspension en temps opportun. Des mesures législatives prévoyant d'autres méthodes de livraison sont à l'étude.*
[Traduction.]

Révision des modifications législatives possibles

Carte d'identité avec photo obligatoire

7.86 L'une des modifications législatives envisagées par le ministère est d'exiger une photo sur les permis de conduire. Les organismes d'application de la loi croient qu'une telle mesure les aiderait dans leur travail en ce qui concerne les conducteurs à risque élevé. En effet, dans la situation actuelle, on pense qu'un faible pourcentage de conducteurs dont le permis est suspendu conduisent avec le permis d'une autre personne. Il s'agit bien sûr d'un permis sans photo, que le conducteur présente s'il est

arrêté par la police. En conséquence, on ne découvre pas nécessairement que cette personne conduit alors que son permis est suspendu.

7.87 Apparemment, il semble que certains trouvent inacceptables les frais de 8 $ exigés pour le permis avec photo. Ces frais seraient le principal obstacle à la mise en œuvre d'une telle mesure. En revanche, nous croyons comprendre que tous les autres gouvernements au Canada et tous les États américains sauf un ont déjà mis en vigueur le permis avec photo obligatoire.

Véhicules mis en fourrière

7.88 Comme nous le mentionnons, un faible pourcentage de personnes dont le permis est suspendu continue à conduire. Dans ces cas, il semble que la menace d'une suspension prolongée à la suite de cette grave infraction n'ait pas d'effet dissuasif. D'après ce que nous comprenons, à au moins un endroit au Canada, une personne reconnue coupable de conduite pendant la suspension de son permis voit son véhicule mis en fourrière. Si l'absence de permis ne dissuade pas une personne de conduire pendant la suspension de son permis, il en serait autrement si elle n'avait plus son véhicule! Il semble du moins que ce soit là le raisonnement. Et il semble qu'il s'agisse d'un moyen très efficace de traiter un conducteur à risque très élevé.

7.89 Nous avons discuté d'une telle option avec le personnel du ministère de la Sécurité publique. Si on hésite à proposer une telle mesure législative au Nouveau-Brunswick, c'est surtout en raison du coût des frais de remorquage non payés et des difficultés que la mise en fourrière pourraient entraîner pour les membres de la famille qui sont innocents. À notre avis toutefois, les coûts et les avantages de ce qui paraît une méthode efficace devraient être examinés.

Recommandation

7.90 Nous avons recommandé que le ministère révise les modifications législatives possibles concernant le permis de conduire avec photo obligatoire et la mise en fourrière des véhicules pour en déterminer les mérites éventuels.

Réponse du ministère

7.91 *Le ministère révisera les mesures et s'informera pour voir quels sont les résultats obtenus ailleurs.*

Conclusions

7.92 À notre avis, le ministère satisfait partiellement au deuxième critère. Bien qu'il applique des programmes de réexamen et de rééducation, nous croyons que ces programmes pourraient être élargis.

7.93 À notre avis, le ministère satisfait au troisième critère. Il semble effectivement avoir en place un système objectif pour déterminer quand suspendre ou révoquer les droits de conducteur.

Apprentis conducteurs

7.94 En 1996, le gouvernement provincial a mis en place un système qu'on appelle « système de permis progressif ». Selon ce système, tout

conducteur-débutant doit franchir deux niveaux d'une durée d'un an avant d'obtenir un permis de conduire ordinaire de classe 5.

7.95 Après avoir réussi une épreuve écrite, le nouveau conducteur obtient un permis de classe 7 de niveau I, qui lui permet de conduire uniquement sous la supervision d'un conducteur titulaire d'un permis, sans autres passagers dans le véhicule. Au bout de 12 mois d'apprentissage sous la supervision d'un conducteur titulaire d'un permis, le conducteur-débutant peut subir l'épreuve de conduite offerte par Services Nouveau-Brunswick. Sur réussite de l'épreuve, le conducteur-débutant obtient un permis de classe 7 de niveau II, qui élimine la restriction sur le nombre de passagers et la nécessité que soit présent dans le véhicule un autre conducteur titulaire d'un permis. Le conducteur-débutant doit attendre 12 mois de plus avant d'obtenir son permis ordinaire de classe 5. Pour les deux niveaux du permis de classe 7, les droits de conducteur de la personne peuvent être suspendus si elle obtient un taux d'alcoolémie positif. Cela signifie qu'il ne doit y avoir aucune trace d'alcool dans son sang lorsqu'elle conduit.

7.96 Le système de délivrance du permis de classe 7 à deux niveaux comporte une exception. En effet, les personnes qui suivent un cours agréé de formation des conducteurs peuvent se présenter à l'épreuve de conduite au bout de quatre mois seulement avec un permis de niveau I. Si la période d'apprentissage est réduite dans ce cas, c'est qu'on estime qu'un programme organisé de formation des conducteurs peut aider ces apprentis conducteurs à devenir des conducteurs efficaces en moins de temps. Les apprentis conducteurs qui suivent un cours de formation agréé constituent une catégorie particulière de conducteurs à risque élevé.

7.97 Notre deuxième objectif était de « déterminer si les normes de formation des apprentis conducteurs et les examens qu'ils subissent maximisent leur contribution potentielle à la sécurité routière ». Nous avons élaboré trois critères pour nous aider à vérifier cet objectif.

Emploi d'instructeurs qualifiés

7.98 Notre premier critère est le suivant : « Seuls des instructeurs qualifiés devraient pouvoir former les apprentis conducteurs ». Le critère porte sur la qualité de la formation des apprentis conducteurs. Un moyen à la disposition du gouvernement pour s'assurer que la formation des apprentis conducteurs maximise leur contribution potentielle à la sécurité routière est de veiller à ce que seuls des instructeurs qualifiés enseignent la conduite d'un véhicule.

Délivrance des licences aux écoles de conduite

7.99 Au moment de notre travail sur le terrain, on comptait dans la province 53 écoles de conduite titulaires d'une licence. Une école qui veut offrir un cours de conduite doit présenter une demande de licence au registraire des véhicules à moteur. Les conditions applicables auxquelles le demandeur doit satisfaire sont exposées dans un document intitulé *Permis écoles de conduite*. Le document comprend un exemplaire du règlement 95-164, les directives établies par le registraire, les normes de

l'industrie ainsi que d'autres renseignements pertinents et les formulaires nécessaires.

7.100 Le règlement établit différentes exigences visant la délivrance de licences pour les cours offerts à ces écoles et d'autorisations aux instructeurs de conduite qui assurent la formation des apprentis conducteurs. Le règlement contient également des dispositions portant sur l'inspection des écoles.

7.101 Avant de délivrer une première licence à un cours de formation des conducteurs, le ministère de la Sécurité publique effectue une inspection de l'école de conduite pour s'assurer que les installations et le matériel pédagogique répondent aux conditions applicables établies dans la loi et les règlements. Nous sommes d'avis qu'il s'agit d'une étape positive pour veiller à ce que l'école de conduite soit correctement établie dès le premier jour.

7.102 Aucune directive par écrit ni aucun règlement ne fixe la fréquence des inspections. À notre avis, il est important d'élaborer une telle directive pour faire en sorte que toutes les écoles de conduite fassent l'objet d'inspections de manière uniforme et en temps opportun. Le ministère nous a informés que la pratique actuelle consiste à faire l'inspection de toutes les écoles au moins une fois par année à l'aide d'une liste de contrôle.

7.103 La documentation du résumé des inspections du ministère montre que les 53 écoles ont fait l'objet d'une inspection en 2000. Nous avons vérifié au hasard les dossiers de cinq écoles de conduite dans le cadre de nos procédés de vérification. La liste de contrôle de l'inspection était absente dans deux des cinq dossiers vérifiés, alors que d'autres pièces de correspondance s'y trouvaient. Comme les deux inspections ont eu lieu au moment où le personnel était en train d'emménager dans les nouveaux bureaux du ministère, il semble que ces listes de vérification aient été égarées. Une seule des cinq écoles en question avait fait l'objet d'une inspection en 1999, et les cinq avaient été inspectées en 1998.

Recommandation

7.104 Nous avons recommandé que le ministère consigne par écrit les pratiques actuelles en matière d'inspection des écoles de conduite, surtout en ce qui a trait à la fréquence des vérifications et aux exigences documentaires.

Réponse du ministère

7.105 *Le ministère est d'accord avec la recommandation. Des mesures ont déjà été prises pour y donner suite.* [Traduction.]

Autorisation d'instructeur de conduite

7.106 Tous les instructeurs des écoles de conduite doivent être titulaires d'une autorisation d'instructeur de conduite. Parmi les cinq écoles que nous avons vérifiées, nous avons constaté que tous les instructeurs étaient titulaires d'une autorisation valide.

7.107 Avant de délivrer une autorisation, le registraire doit s'assurer que la personne qui en fait la demande est « une personne apte et convenable ». Tous les trois ans, le requérant doit passer un examen écrit en plus d'une épreuve de conduite détaillée. L'examen écrit est le même examen écrit de base que celui administré aux apprentis conducteurs pour l'obtention de leur permis de niveau I.

7.108 À notre avis, l'examen devrait permettre de vérifier que les instructeurs possèdent des connaissances avancées. L'examen de base exigé pour l'obtention du permis de niveau I n'est pas suffisant comme examen des instructeurs.

Recommandation

7.109 Nous avons recommandé que l'examen subi par les instructeurs soit amélioré pour permettre de vérifier leur connaissance des éléments particuliers qu'un instructeur de conduite doit savoir. Un tel examen contribuera à faire en sorte que seuls des instructeurs qualifiés enseignent aux apprentis conducteurs.

Réponse du ministère

7.110 *Un nouvel examen pour les instructeurs est déjà à l'étape de l'élaboration finale, en attente de l'approbation du registraire. La traduction et la mise en œuvre de l'examen suivront cet automne.* [Traduction.]

Conclusion

7.111 Le règlement établit des normes de qualité pour les écoles et les instructeurs de conduite. Le ministère a fait l'inspection de chaque école en 2000 pour s'assurer de leur conformité aux normes, mais il serait nécessaire de rédiger une directive officielle sur l'inspection des écoles de conduite. De plus, le ministère fait passer des examens écrits et pratiques qui, pris ensemble, font que chaque instructeur est titulaire d'une autorisation et tient ses connaissances à jour, bien que l'examen des conducteurs ait besoin d'améliorations. À notre avis, le ministère satisfait au critère.

Efficacité de la formation des conducteurs

7.112 Notre deuxième critère est le suivant : « Un moyen établi de mesurer l'efficacité de la formation des conducteurs et d'en faire rapport devrait exister ». En d'autres termes, nous voulons savoir s'il est logique d'inciter les conducteurs-débutants à suivre un cours de formation en leur offrant une réduction de la période au niveau I.

7.113 La réponse peut sembler évidente ou facile à deviner. Nous avons pourtant pensé qu'il était important d'avoir des bases objectives à l'appui de la réduction de la période passée au niveau I pour les personnes qui suivent un cours agréé de formation des conducteurs.

Trois aspects de l'efficacité

7.114 Il y a au moins trois méthodes d'évaluation de l'efficacité des cours de formation. La première est une comparaison entre les taux de réussite aux épreuves de conduite des apprentis conducteurs ayant suivi un cours de formation et les autres conducteurs-débutants sans formation en bonne et due forme. La deuxième mesure serait une analyse des

statistiques sur les accidents pour déterminer si l'apprenti conducteur qui a suivi une formation est un conducteur « plus sûr ». La troisième mesure est plus subjective : une enquête sur la satisfaction des apprentis conducteurs.

Comparaison des taux de réussite

7.115 On pourrait supposer que la formule structurée de la formation offerte par des instructeurs qualifiés aux apprentis conducteurs mène à de meilleurs résultats aux épreuves comparativement aux autres conducteurs-débutants. Or, bien que le ministère tienne des statistiques sur les taux de réussite et d'échec, à première vue, il n'est pas certain que les données du ministère nous permettent de répondre à la question posée, à savoir si les apprentis conducteurs obtiennent de meilleurs résultats aux tests.

7.116 C'est Services Nouveau-Brunswick qui s'occupe de faire passer les épreuves de conduite et qui recueille la plupart des données sur les épreuves, qui sont ensuite communiquées au ministère de la Sécurité publique. Cependant, Services Nouveau-Brunswick et le ministère ont tous deux déclaré que la méthode actuelle de collecte des renseignements ne permet pas de produire des renseignements complets et fiables sur les taux de réussite et d'échec des apprentis conducteurs. De plus, la rapidité de présentation et la quantité des renseignements recueillis à l'heure actuelle ne répondent pas à leurs besoins pour ce qui est de gérer et d'évaluer correctement différents aspects du programme d'épreuves de conduite.

7.117 En conséquence, nous avons conclu que le ministère n'est pas en mesure actuellement d'évaluer de manière efficace la réussite du programme de formation des conducteurs et le bien-fondé de la réduction de la période de l'étape du permis de niveau I sur la base de l'analyse des taux de réussite et d'échec.

7.118 À notre avis, des renseignements tels que ceux qui suivent devraient être recueillis pour chaque épreuve de conduite :

- Le nouveau conducteur a-t-il suivi un cours de formation? Si c'est le cas, quelle école de conduite a fourni la formation?
- Où l'épreuve de conduite a-t-elle eu lieu?
- Qui était l'examinateur?
- Était-ce la première tentative de la personne?

Recommandation

7.119 Nous avons recommandé que le ministère continue à travailler avec Services Nouveau-Brunswick pour veiller à ce que des changements soient apportés aux systèmes informatiques afin de permettre la collecte des renseignements pertinents en temps opportun. Le ministère doit s'assurer que ces changements permettront d'évaluer de manière efficace le rendement des programmes de formation des conducteurs.

Réponse du ministère

7.120 *Les changements demandés seront apportés d'ici avril 2002.* [Traduction.]

Analyse des statistiques sur les accidents

7.121 Comme nous le mentionnons, une réduction de la période au niveau I est accordée aux apprentis conducteurs qui réussissent un cours de formation agréé. Il semble que cette réduction soit fondée sur l'hypothèse selon laquelle la formation donnée par des instructeurs qualifiés diminue le risque d'accidents causés par ces apprentis conducteurs. Les cours en classe et la formation au volant devraient contribuer à abaisser les facteurs principaux que constituent la prise de risques et le manque d'expérience. Dans la promotion de leurs programmes, les écoles de conduite insistent sur les « avantages en matière de sécurité » qu'ils offrent. Le fait que l'industrie des assurances offre des rabais à ces apprentis conducteurs montre également que ces personnes semblent poser un risque moindre que les autres conducteurs-débutants. Toutefois, un document que nous avons examiné au cours de notre vérification indique que la valeur des réductions de temps accordées pour les programmes de formation des conducteurs n'est pas évidente. Le document, qui s'intitule *Graduated Licensing: A Blueprint for North America,* déclare ce qui suit :

> ***Les cours traditionnels de formation des conducteurs n'ont pas réduit le nombre de collisions****, bien que ces cours puissent assurer un apprentissage supérieur des habiletés de conduite. La formation au volant qu'ils offrent peut aussi contribuer à améliorer l'expérience au volant d'un débutant.* ***Comment intégrer la formation des conducteurs à un système de permis progressif a fait l'objet de discussions générales et d'une étude exhaustive dans un rapport récent.*** (c'est nous qui soulignons)
>
> ***Le système du permis progressif fonctionne avec ou sans formation des conducteurs.*** *Là où il n'est pas obligatoire pour les conducteurs de suivre une formation, il n'est pas nécessaire que le système du permis progressif comprenne de telles dispositions. Là où la formation est obligatoire pour les conducteurs, cette formation devrait être intégrée pour suppléer au système du permis progressif. Il y aurait lieu d'explorer des moyens d'harmoniser la prestation des cours de conduite avec les exigences relatives à l'obtention d'un permis par étapes.* ***Cependant, rien ne justifie les réductions de temps, dont on a découvert qu'elles sont préjudiciables.*** (c'est nous qui soulignons) [Traduction.]

7.122 Le document a été préparé en janvier 1999 par l'Insurance Institute for Highway Safety et la Fondation de recherches sur les blessures de la route. Il offre un point de vue intéressant sur la question de la formation des apprentis conducteurs. Il soulève des questions auxquelles il peut être uniquement répondu au moyen d'une analyse plus détaillée de la composante « apprenti conducteur » du programme de permis progressif. Le fait que « rien ne justifie les réductions de temps, dont on a découvert qu'elles sont préjudiciables » nous préoccupe particulièrement. Nous avons discuté de cet énoncé avec le personnel du

ministère, qui n'a pas été en mesure de nous fournir des preuves montrant que les réductions de temps sont justifiées dans le cas du Nouveau-Brunswick.

7.123 Bien que certains indices montrent que les permis progressifs sont, règle générale, un système efficace, nous n'avons trouvé aucun élément probant qui justifie, au nom de la promotion de la sécurité routière, le soutien par le gouvernement provincial de la réduction de la période passée au niveau I.

Recommandation

7.124 Nous avons recommandé que le ministère compare les statistiques sur les taux d'accident des apprentis conducteurs et des autres conducteurs-débutants. Les résultats devraient servir à évaluer les mérites de réduire la période passée au niveau I.

Réponse du ministère

7.125 *Le ministère entreprendra une telle comparaison pour tous les conducteurs actuellement titulaires d'un permis de conduire de classe 7(2).* [Traduction.]

Enquête sur la satisfaction de la clientèle

7.126 Une troisième mesure de l'évaluation de l'efficacité est une enquête sur la satisfaction de la clientèle. En d'autres termes, le ministère devrait demander aux apprentis conducteurs dans quelle mesure le programme a réussi à répondre à leurs besoins de formation particuliers. Il est certain qu'une telle mesure est plus subjective, mais, à notre avis, elle offre un moyen de mesurer l'efficacité de la formation des conducteurs et d'en faire rapport.

7.127 Le ministère nous a informés qu'il communique au hasard avec des étudiants. Le seul problème que nous avons constaté est que les résultats de ces enquêtes ne sont pas officiellement versés aux dossiers des écoles de conduite. Les renseignements au dossier se limitent à une liste des étudiants de la classe sur laquelle sont indiquées les personnes à qui on a téléphoné et des commentaires tels que « OK » inscrits à côté du nom. Nous aurions aimé voir plus de détails sur le genre de questions posées et les réponses des étudiants.

Recommandation

7.128 Nous avons recommandé que les questions posées et les résultats des enquêtes soient officiellement versés aux dossiers des écoles de conduite.

Réponse du ministère

7.129 *Le ministère est d'accord avec la recommandation. Sa mise en œuvre aura lieu aussitôt que possible, et les renseignements seront communiqués à la Direction des licences et des dossiers.* [Traduction.]

Conclusion

7.130 À notre avis, le ministère ne mesure pas l'efficacité de la formation des apprentis conducteurs et n'en fait pas rapport de manière satisfaisante. Aucune analyse n'a été effectuée pour justifier la réduction de la période passée au niveau I pour les personnes qui suivent des cours de formation des conducteurs.

Examen des apprentis conducteurs

7.131 Notre troisième critère est le suivant : « L'examen des apprentis conducteurs devrait repérer les conducteurs qui n'ont pas les connaissances ou la capacité de conduire en toute sécurité sur nos routes ». Nous cherchions, par l'examen de ce critère, à vérifier si le ministère a en place des mécanismes pour s'assurer que les connaissances et la capacité de conduire en toute sécurité des apprentis conducteurs sont examinées.

7.132 Pour obtenir un permis de classe 5, les apprentis conducteurs doivent subir un examen de la vue, un examen écrit et une épreuve sur route. Ces examens sont conçus de manière à répondre aux normes établies par le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé, qui élabore les lignes directrices nationales. En d'autres termes, l'examen des apprentis conducteurs est exactement le même que l'examen des personnes qui n'ont pas suivi de cours de formation.

7.133 Un aspect de l'examen des conducteurs en général (pas seulement des apprentis conducteurs) qui nous préoccupe sont les écarts importants dans les taux de réussite et d'échec à l'épreuve sur route d'un examinateur à l'autre. Les statistiques que nous avons examinées montrent que quelques examinateurs font échouer plus de 36 % des conducteurs qu'ils examinent, ce qui dépasse largement la moyenne nationale et le point de référence de 20 % du ministère. À l'inverse, certains examinateurs font échouer moins de 15 % des conducteurs, ce qui est largement inférieur au point de référence de 20 %. Ces taux de réussite et d'échec selon l'examinateur sont relativement constants au fil des dernières années. Les statistiques portent sur l'ensemble des examens de conduite et ne peuvent être ventilées selon le genre de permis visé par l'examen.

7.134 Plusieurs explications de ces écarts importants sont possibles. Ainsi, les statistiques comprennent les réexamens des conducteurs à risque élevé recommandés par la police ou les médecins. Si un examinateur examine une proportion plus élevée de ces conducteurs à risque élevé (parce qu'il a plus d'expérience par exemple), alors on s'attendrait à un taux d'échec supérieur à la moyenne. Un autre exemple serait l'examen des conducteurs de véhicules commerciaux, dont les taux d'échec sont plus élevés en raison des exigences plus strictes.

7.135 Le fait de n'avoir rien trouvé qui montre que le ministère a examiné ces statistiques et discuté des écarts importants avec chaque examinateur pour trouver des explications nous préoccupe. Une autre de nos préoccupations a trait au fait que le système informatique ne permet pas au ministère d'examiner les taux de réussite et d'échec des conducteurs-débutants en particulier.

Recommandation

7.136 Nous avons recommandé que le ministère discute des écarts avec Services Nouveau-Brunswick pour s'assurer que les examens sont uniformes et équitables. De plus, le ministère doit produire des

statistiques améliorées pour déterminer le genre de permis et la raison de l'examen afin de permettre une meilleure analyse des écarts.

Réponse du ministère

7.137 *Le ministère aura une meilleure base pour effectuer l'analyse des écarts une fois que les changements auront été apportés au système informatique au printemps 2002. Ces changements offriront un meilleur outil de mesure pour étudier les écarts dans les résultats d'examens que font passer les examinateurs. Un examen annuel sera effectué avec Services Nouveau-Brunswick, et des mesures appropriées seront prises au besoin.* [Traduction.]

Conclusion

7.138 À notre avis, le ministère satisfait au critère.

Autres observations

Travail sur l'objectif déterminant de l'attribution de la responsabilité

7.139 À l'amorce de notre vérification, nous avions envisagé de travailler sur un autre objectif, qui consistait à déterminer si la responsabilité de la sécurité routière est correctement attribuée au sein du personnel du gouvernement. Peu après le début de notre travail sur le terrain, le gouvernement a annoncé une vaste initiative de restructuration. Le 23 mars 2000, le gouvernement a créé le nouveau ministère de la Sécurité publique en regroupant différentes parties de cinq ministères existants, dont la Division des véhicules à moteur. Le nouveau ministère a reçu un vaste mandat. Comme l'a déclaré le premier ministre Lord à l'époque, « Les questions de sécurité publique nous concernent tous et toutes et devraient être consolidées dans un même ministère plutôt que d'être dispersées dans l'ensemble du gouvernement ».

7.140 Les observations du premier ministre semblaient presque se faire l'écho de notre objectif de vérification. En revanche, la création du nouveau ministère a posé quelques obstacles à notre travail de vérification. Tout d'abord, il a fallu un certain temps uniquement pour regrouper la plupart des employés dans les mêmes bureaux.

7.141 La principale difficulté en rapport avec la réalisation de notre vérification a sans doute été que, même si l'annonce du nouveau ministère a eu lieu le 23 mars 2000, la mise sur pied conceptuelle et organisationnelle ne s'est pas faite en une journée.

7.142 Le sous-ministre du nouveau ministère a formé une « équipe de découverte » composée de personnes clés possédant différentes compétences analytiques afin d'élaborer un certain nombre d'options sur la structure du nouveau ministère. Ce processus, entamé au printemps 2000, a exigé beaucoup de temps et s'est étendu sur plusieurs mois.

7.143 Un ministère qui connaît un tel degré de transformation ne se prête pas nécessairement très bien à une vérification. De plus, même si l'annonce du premier ministre rejoignait directement notre objectif de vérification, nous admettons qu'il faudra peut-être un certain temps avant que toutes les questions de sécurité soient « consolidées dans un même ministère ». Il a paru préférable de reporter à plus tard tout travail de

vérification approfondi sur cet objectif de vérification. Cette situation, s'ajoutant à nos ressources très limitées, a fait que nous avons suspendu notre travail à cet égard.

Concept de champion

7.144 Plus tôt dans le chapitre, nous avons mentionné des initiatives de changement importantes, notamment le document *Vision sécurité routière 2010.*

7.145 Nous avons constaté que la poursuite active des objectifs énoncés dans *Vision sécurité routière 2010* exige une direction – une direction dans la définition de risque élevé, dans l'élaboration d'une réponse aux comportements dangereux. Nous croyons toutefois qu'un autre élément doit être pris en considération, à savoir une promotion active.

7.146 Déterminer ce qu'est un risque élevé et y réagir est bien. Prévenir les comportements dangereux est encore mieux. Un aspect important de la prévention est la promotion et l'éducation du grand public. Nous croyons qu'il pourrait être utile d'attribuer la responsabilité globale des initiatives de *Vision sécurité routière 2010* à une personne désignée au ministère.

7.147 Prenons par exemple l'objectif de réduire de 20 % le nombre des usagers de la route blessés ou tués dans des accidents survenus à des intersections ou dus à un excès de vitesse énoncé dans le document *Vision sécurité routière 2010.* Considérons un instant la valeur d'attribuer la responsabilité de cette réduction de 20 % à une personne telle que le registraire. En plus des efforts visant à déterminer les comportements et à y réagir de façon pertinente, le registraire pourrait également assurer un rôle de communication directe. Le registraire, en assumant le rôle de champion de cet objectif, pourrait émettre des communiqués de presse, donner des entrevues et faire de la publicité pour diffuser l'approche proactive du ministère dans l'atteinte de cette réduction de 20 %. Les conducteurs à risque élevé pourraient recevoir un avertissement ciblé. De plus, l'attention accordée à l'objectif et les efforts du ministère en vue de son atteinte pourraient dissuader certains conducteurs d'adopter des comportements dangereux.

Recommandation

7.148 Nous avons recommandé que le ministère étudie la mesure dans laquelle la responsabilité globale des objectifs énoncés dans *Vision sécurité routière 2010* peut être attribuée à un poste, par exemple celui de registraire.

Réponse du ministère

7.149 *Le registraire assumera la direction de l'initiative visant les conducteurs à risque élevé et tentera de rencontrer les autres intervenants et parties concernées afin de donner suite aux objectifs de la vision du Canada pour 2010.* [Traduction.]

Rôles de registraire et de registraire adjoint et structure organisationnelle actuelle du ministère

7.150 Lorsque nous avons entrepris notre travail à l'origine au ministère des Transports, le registraire assumait un rôle très direct dans l'administration de la *Loi sur les véhicules à moteur.* À notre avis, la loi paraît aller dans une telle direction. Voici en effet ce que dit l'article 3 de la loi dans la présentation du concept de registraire :

> *3(1) Est créée au sein du ministère de la Sécurité publique une division, appelée la Division des véhicules à moteur, dirigée par un agent désigné sous le titre de registraire des véhicules à moteur.*
>
> *3(2) Le registraire agit sur les ordres du Ministre et du sous-ministre et assume la haute direction de tout ce qui concerne les véhicules à moteur dans la province; il exerce les fonctions qui lui sont assignées par la présente loi, le lieutenant-gouverneur en conseil, le Ministre et le sous-ministre.*

7.151 Nous avons parcouru la loi en anglais à la recherche des termes « *shall* » et « *shall not* »[1]. Nous estimions que cela nous donnerait une indication rapide des fonctions directes que la LVM exige du registraire. Il a fallu peu de temps pour trouver 25 occurrences de ces termes. Mais le registraire a, en plus, un certain nombre d'importants pouvoirs discrétionnaires tels que les dispositions concernant la demande d'un nouvel examen en vertu du paragraphe 95(3).

7.152 Le fait est que la *Loi sur les véhicules à moteur* semble prévoir un rôle de leadership direct pour le registraire.

7.153 Toutefois, au nouveau ministère de la Sécurité publique, le registraire n'est pas le chef de la Division des véhicules à moteur. Il ne fait même pas partie de la Division des véhicules à moteur. Le poste de registraire est basé à la Direction des politiques opérationnelles. La Division des véhicules à moteur (ou du moins le plus gros du personnel de l'ancienne Division des véhicules à moteur du ministère des Transports) se trouve à la Direction des licences et des dossiers du ministère de la Sécurité publique. Selon un document interne, le rôle du registraire est davantage un rôle stratégique en rapport avec les appels et les questions interministérielles, interprovinciales, nationales et internationales.

7.154 On nous a dit que le registraire adjoint s'occupe des décisions et des activités courantes. Le ministère a déclaré que la situation est largement attribuable au désir de séparer la fonction d'appel du registraire des fonctions de délivrance et de révocation des permis. Le ministère est d'avis que la section de la loi qui suit prime sur de nombreuses fonctions

1. En français, les notions de « *shall* » (doit) et « *shall not* » (ne doit pas) sont rendues par le verbe au présent de l'indicatif, par exemple « le registraire agit » pour « *the Registrar shall act* ». On ne peut donc compter les occurrences de la même manière dans le texte en français.

confiées au registraire directement, y compris la fonction de diriger la division :

> *3(6) Est nommé par le lieutenant-gouverneur en conseil un registraire adjoint des véhicules à moteur qui possède tous les pouvoirs et peut exercer toutes les fonctions du registraire.*

7.155 Nous trouvons difficile de concilier ce nouveau rôle avec le paragraphe 3(1) de la loi. Non seulement le registraire ne « dirige » pas la division, il n'y travaille même pas.

7.156 L'expression « peut exercer » du paragraphe 3(6) sert à justifier le poste de registraire adjoint dans la nouvelle structure. Bien sûr, on pourrait avancer que le registraire de la Direction des politiques opérationnelles n'est pas vraiment le registraire envisagé par la loi. Le registraire adjoint, qui dirige la division, est le « véritable » registraire prévu à l'article 3. Ou encore, on pourrait avancer que le patron actuel du registraire adjoint, le chef de la Direction des licences et des dossiers, dont fait partie la Division des véhicules à moteur, est le véritable « agent » qui « dirige » la Division des véhicules à moteur. Pour compliquer les choses encore plus, nous avons l'impression que, du point de vue du ministère, la division n'existe pas. On semble penser que les différentes responsabilités et le personnel de l'« ancienne » division ont été placés dans différentes sections de la nouvelle structure du ministère.

7.157 Nous ne tenons pas à nous attarder indûment sur la question. Nous soulignons toutefois que la structure actuelle n'est peut-être pas conforme à la *Loi sur les véhicules à moteur* et ne satisfait peut-être pas à l'intention de la mesure législative.

Recommandation

7.158 Nous avons recommandé que le ministère révise sa structure actuelle pour déterminer si les rôles de registraire et de registraire adjoint sont conformes à la *Loi sur les véhicules à moteur* et à l'intention législative de l'Assemblée législative. Si des modifications à la loi sont requises, nous avons recommandé qu'elles soient apportées. Nous avons recommandé que, à l'avenir, toute modification à la mesure législative précède toute modification de la structure, si la structure est prescrite par la loi.

Réponse du ministère

7.159 *Des modifications à la Loi sur les véhicules à moteur sont actuellement à l'étude.* [Traduction.]

Chapitre 8
Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Archives provinciales du Nouveau-Brunswick

Contenu

Contexte 195
Étendue 196
Résumé des résultats 197
Mandat et mission 199
Étendue des activités des Archives provinciales 200
Ressources affectées aux Archives provinciales 201
Directives et méthodes 203
Directive sur la gestion des documents 204
Examen, classement et description des documents 206
Conditions d'entreposage 209
Nouveau dépôt prévu 212
Conservation 213
Supports d'archivage des documents audiovisuels 214
Menaces physiques et sécurité des installations 217
La communication d'information sur le rendement par les Archives 220

Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Archives provinciales du Nouveau-Brunswick

Contexte

8.1 Les Archives provinciales du Nouveau-Brunswick (Archives) n'ont jamais fait l'objet d'une vérification par notre bureau. Si nous tenions uniquement compte de ses dépenses, nous ne ferions probablement pas une vérification de cette organisation. Le *Budget principal* de 2000-2001 affiche pour les Archives provinciales un budget de 1,475 million de dollars, dont la majeure partie sert à payer les traitements et les avantages sociaux de ses 32,0 employés équivalents du travail à temps plein.

8.2 Cependant, nous estimons qu'il faut regarder au-delà des dépenses lorsqu'on juge de l'importance d'une organisation. L'information contenue dans les documents conservés aux Archives est véritablement inestimable en raison de sa valeur intrinsèque et de sa nature irremplaçable. Le fonds documentaire des Archives contient entre autres des registres de naissance et de décès, des enregistrements sonores d'audiences provinciales historiques et les dossiers personnels des premiers ministres du Nouveau-Brunswick. Le défaut d'assurer la préservation de ce fonds documentaire signifierait la perte potentielle d'informations historiques, généalogiques et juridiques de valeur. De plus, étant donné la nature de l'information conservée dans le fonds documentaire des Archives, l'opération suscite beaucoup d'intérêt parmi le public. L'entreposage central de cette information facilite son extraction au besoin. Enfin, tout aussi important est le fait que certains des documents archivés auraient une valeur de réalisation considérable sur le marché des collectionneurs.

8.3 Les Archives provinciales du Nouveau-Brunswick ont été établies en 1967 en vertu de la *Loi sur les archives*. L'organisation est actuellement répartie dans quatre endroits différents à Fredericton. L'édifice Bonar Law sur le campus de l'UNB est ouvert au public. Les autres lieux servent à l'entreposage des documents, aux différentes activités archivistiques, à la reproduction sur microfilm et au travail de

photographie. Les fonctions se divisent en trois volets principaux, soit les documents publics, les documents privés et les documents audiovisuels. Il y a aussi une section de conservation spécialisée, dirigée par un conservateur. Outre ses fonctions archivistiques, la section des documents publics est également responsable de la coordination des activités de gestion des documents au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

8.4 Le personnel des Archives provinciales comprend des archivistes professionnels, dont certains participent activement à des organisations archivistiques nationales. De fait, deux des cinq personnes élues à la présidence du Conseil canadien des archives, y compris la présidence actuelle, ont travaillé aux Archives provinciales. On nous a dit que, de façon générale, le personnel des Archives est composé de résidents de longue date de la province qui ont un intérêt marqué pour son histoire. En conséquence, ces personnes sont dévouées à la conservation des documents qui témoignent de cette histoire et à la promotion de leur accès par le public.

Étendue

8.5 Notre travail aux Archives provinciales du Nouveau-Brunswick a consisté dans des examens détaillés des activités d'évaluation et de préservation et des activités connexes, notamment l'acquisition, l'évaluation, le tri, le classement et la description des documents ainsi que les risques de préservation décrits ci-dessous. Nous avons également examiné de façon plus générale le mandat de l'organisation et la communication d'information sur le rendement par les Archives provinciales, et accordé une certaine attention à l'accessibilité des documents. Les objectifs de notre travail étaient les suivants :

- Voir si les Archives provinciales ont des directives et des méthodes qui visent tous les aspects de l'évaluation des documents et si ces directives et méthodes sont révisées et mises à jour régulièrement.
- Voir si ces directives et ces méthodes sont conformes à la *Loi sur les archives* et aux objectifs de l'organisation.
- Voir si les documents confiés aux Archives provinciales, tel qu'il est décrit dans la *Loi sur les archives*, sont protégés de manière adéquate. Il s'agit notamment de s'assurer que les Archives provinciales ont pris des précautions suffisantes contre les risques de préservation suivants :
    - Les menaces naturelles (lumière, humidité, chaleur, rongeurs, insectes, teneur en acide du papier, pollution atmosphérique, nitrate dans le film, etc.)
    - Inaccessibilité des documents en raison de supports d'archivage désuets.
    - Menaces physiques telles qu'un incendie ou autre catastrophe majeure, vandalisme, etc.
    - Menaces à l'intégrité de l'information.
    - Perte de documents à la suite de vols, pertes de données, etc.
    - Dommages ou destruction accidentels de dossiers archivistiques

par le personnel, les bénévoles, les chercheurs et autres personnes.

- Voir s'il y a suffisamment d'espace d'entreposage pour les documents d'archives et un système approprié pour identifier et repérer les documents entreposés.
- Voir si le mandat des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick, tel qu'il est prescrit dans la *Loi sur les archives*, est clair et compris du personnel.
- Voir si l'information sur le rendement communiquée par les Archives provinciales est appropriée, suffisante et opportune et permet aux intervenants d'évaluer la mesure dans laquelle la mission de l'organisation est accomplie.

Résumé des résultats

8.6 Le mandat des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick est clair et compris de tous.

8.7 À notre avis, les ressources qui sont actuellement mises à la disposition des Archives ne suffisent pas pour permettre à l'organisation de remplir son mandat, décrit dans la *Loi sur les archives*. Ce manque de ressources a mené à un important arriéré dans le traitement archivistique des documents et à l'impossibilité de consacrer du temps à des aspects administratifs importants tels que l'élaboration de directives, la planification stratégique et la communication d'information sur le rendement.

8.8 Six membres du personnel sur 32 prendront leur retraite dans le cadre du Programme de retraite anticipée volontaire du gouvernement provincial, y compris le conservateur et deux autres archivistes. Nous sommes d'avis que les Archives doivent dresser un plan de relève visant le remplacement des membres clés du personnel qui quitteront leur poste sous peu. Nous sommes également d'avis que le remplaçant du conservateur devrait être nommé avant le départ à la retraite du conservateur actuel afin d'allouer suffisamment de temps pour sa formation et le transfert de connaissances.

8.9 Les Archives ont élaboré des directives et des méthodes visant tous les aspects des activités. Ces directives et ces méthodes semblent être conformes à la *Loi sur les archives* et compatibles avec les objectifs de l'organisation. Toutefois, une directive clé rédigée en 1997 et ayant trait à la conservation n'est toujours pas achevée ni adoptée. De plus, aucun examen régulier n'a lieu des directives et des méthodes pour vérifier leur conformité à la *Loi sur les archives*, au plan stratégique des Archives et aux normes archivistiques actuelles.

8.10 La directive gouvernementale sur la gestion des documents semble confier aux Archives un rôle d'établissement de directives et de supervision à l'égard de la gestion des documents au gouvernement. Cependant, les Archives n'ont pas à leur disposition

les outils nécessaires pour s'assurer que les ministères respectent les directives en vigueur. En conséquence, il a y certains aspects importants auxquels les ministères ne se soumettent pas entièrement, par exemple la remise de tableaux de conservation des documents aux Archives pour tous les groupes de documents.

8.11 Les Archives sont actuellement à la tête d'un projet visant l'élaboration d'une stratégie gouvernementale sur les documents électroniques, en collaboration avec les ministères. Nous incitons l'organisation à poursuivre ses efforts. Le défaut d'étudier la question maintenant donnera lieu plus tard à la perte d'importants documents électroniques.

8.12 Au cours de notre travail, nous avons noté que les statistiques concernant les activités archivistiques quotidiennes aux Archives ne sont pas recueillies. À notre avis, un système de suivi doit être mis en place. Les données saisies fourniraient de l'information utile pour la prise de décisions de gestion et la communication d'information sur le rendement et constitueraient une base objective à l'appui des demandes de ressources supplémentaires.

8.13 Tous les documents sans restrictions dans les documents publics et la section audiovisuelle sont accessibles au public au moyen d'instruments de recherche. Cependant, dans la section des documents privés, on trouve un nombre important de documents qui ne sont pas accessibles. À notre avis, un plan doit être dressé pour éliminer cet arriéré afin d'assurer l'accès du public au fonds documentaire des Archives non visé par des restrictions.

8.14 Les trois installations d'entreposage dont se servent actuellement les Archives présentent un certain nombre de lacunes et continueront à causer la perte de documents d'archives. À la suite d'une proposition des Archives, le gouvernement a approuvé récemment l'affectation de fonds en vue de la conception et de la construction d'un nouveau dépôt près de l'édifice Bonar Law au cours des exercices 2001-2002 et 2002-2003. Bien conçues, les nouvelles installations permettront de répondre aux besoins d'entreposage archivistiques durant les 15 prochaines années et de régler d'autres préoccupations actuelles en matière d'entreposage.

8.15 Nous croyons que l'absence d'une stratégie à l'échelle du gouvernement pour la gestion des documents audiovisuels a pu mener à une hausse des coûts pour la province et à la perte de certains documents. En conséquence, nous recommandons que les Archives jouent un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des documents audiovisuels pour le Nouveau-Brunswick. Dans le cadre de cette stratégie, des lignes directrices devraient être élaborées à l'intention des ministères pour les guider dans la gestion de leurs documents audiovisuels.

8.16 Le plan stratégique des Archives remonte à 1993 et n'a jamais été mis à jour depuis. Nous croyons qu'il faudrait mettre le plan à jour sous peu et croyons comprendre que les Archives ont l'intention de s'y mettre au cours de la prochaine année. À notre avis, pour faciliter la communication d'information sur le rendement, cette mise à jour devrait comprendre l'élaboration d'une liste d'objectifs stratégiques mesurables pour l'organisation.

8.17 Les Archives fournissent de l'information sur leurs activités annuelles dans le rapport annuel du ministère de l'Approvisionnement et des Services. L'information sur le rendement communiquée dans le rapport de 1999-2000 traite de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des services offerts par les Archives. Le rapport précise que les utilisateurs interrogés sont plutôt satisfaits. Cela est bien, mais nous croyons que des indicateurs et des cibles de rendement au sujet d'autres aspects clés de l'activité des Archives, dont l'acquisition, l'évaluation, le tri, la description et la préservation, devraient être établis et communiqués.

Mandat et mission

8.18 Le paragraphe 5(1) de la *Loi sur les archives* décrit ainsi les fonctions de l'archiviste provincial :

> *(a) assurer la protection, la garde et la surveillance des archives;*
>
> *(b) élaborer des tableaux de conservation de documents;*
>
> *(c) fournir des installations d'entreposage économique pour les documents publics et en encourager l'utilisation;*
>
> *(d) encourager les ministères et les municipalités à utiliser les systèmes modernes d'entreposage et de classification afin d'assurer la documentation des politiques et des programmes importants et de protéger les documents publics contre les risques de détérioration, de perte et de destruction;*
>
> *(e) découvrir, recueillir et conserver les documents qui touchent à l'histoire du Nouveau-Brunswick;*
>
> *(f) reproduire et publier les documents qui se rapportent à l'histoire du Nouveau-Brunswick;*
>
> *(g) classer, répertorier et cataloguer tous les documents sous sa garde; et*
>
> *(h) assumer toutes autres fonctions que lui assigne le lieutenant-gouverneur en conseil.*

8.19 Les membres du personnel à qui nous avons parlé semblent bien connaître et respecter le mandat des Archives tel qu'il est consigné dans la *Loi sur les archives.*

8.20 L'énoncé de mission des Archives présenté dans le rapport annuel de 1999-2000 du ministère de l'Approvisionnement et des Services est le suivant :

> *Les Archives provinciales sont chargées de déterminer et de préserver les documents des secteurs public et privé qui ont une valeur historique, juridique et administrative pour la province. Elles ont aussi le mandat de gérer les documents et les ressources documentaires du gouvernement, et de faciliter l'accès au patrimoine documentaire du Nouveau-Brunswick.*

8.21 Cet énoncé de mission est conforme au mandat de l'organisation, tel qu'il est prescrit dans la *Loi sur les archives*.

Étendue des activités des Archives provinciales

8.22 Les Archives provinciales du Nouveau-Brunswick ne sont pas la seule organisation archivistique de la province. Parmi les archives les plus importantes, mentionnons celles de l'Université du Nouveau-Brunswick, de l'Université de Moncton (campus de Moncton et d'Edmundston), de Mount Allison University et du Musée du Nouveau-Brunswick. On trouve également des archives dans les comtés de Charlotte, d'Albert et de Carleton, à Grand Manan, etc. Au total, 25 archives de la province sont membres du Conseil des Archives du Nouveau- Brunswick, une coopérative provinciale d'organisations archivistiques qui facilite le partage des connaissances et des ressources. Toutes les archives font, à des degrés divers, l'acquisition et l'évaluation de documents. Cependant, les archives plus modestes ne peuvent généralement compter que sur du personnel bénévole, et le degré d'intérêt parmi ces bénévoles varie avec le temps.

8.23 D'après les débats législatifs qui ont eu lieu au moment de l'adoption de la *Loi sur les archives*, il ne semble pas que la loi visait à donner aux Archives le mandat de centraliser tous les documents d'archives à Fredericton. C'est plutôt un rôle de coordination et de supervision des documents d'archives entreposés dans la province qui lui a été confié.

8.24 Dans les faits, le rôle de coordination et de supervision des Archives est assumé par une coordonnatrice provinciale, qui est une employée du Conseil des Archives du Nouveau- Brunswick. La coordonnatrice provinciale est chargée de veiller à ce que soit minimisé le risque que des documents importants détenus par des archives autres que les Archives provinciales se perdent ou deviennent inaccessibles.

8.25 Le personnel des Archives assiste la coordonnatrice au besoin dans l'exécution de ses fonctions, et un bureau lui est réservé à l'édifice Bonar Law. De plus, les Archives sont un bailleur de fonds important du Conseil des Archives du Nouveau-Brunswick. Cet arrangement paraît conforme à l'intention de la loi. La coordonnatrice provinciale aide les Archives à remplir leur mandat en veillant à ce que les préoccupations

relatives à l'évaluation, à la préservation et à l'accessibilité dans les autres archives de la province soient traitées de manière adéquate.

Ressources affectées aux Archives provinciales

8.26 Les Archives semblent être dotées de ressources insuffisantes par rapport aux fonctions que leur confie la *Loi sur les archives.* Au cours de notre examen, nous avons noté que les ressources mises à la disposition des Archives n'ont pas augmenté au cours des dernières années, alors que le nombre de documents qu'elles sont censées administrer s'est considérablement accru.

8.27 L'insuffisance des ressources semble un problème chronique aux Archives. Ainsi, on avait déterminé dès le début des années 80 la nécessité d'un nouveau dépôt, dont le financement a été annoncé récemment. Le financement ne venant pas, les Archives se retrouvent aujourd'hui avec trois lieux d'entreposage différents, ce qui a mené à des pratiques non efficientes et à des préoccupations liées à la préservation. Dans un autre exemple, la section des documents audiovisuels a été établie il y a un certain nombre d'années, mais sans injection de fonds nouveaux dans le budget. Les Archives ont dû réaffecter du personnel d'autres secteurs de l'organisation, et ce en dépit du fait que l'établissement de la section était un besoin légitime, étant donné le volume des documents audiovisuels publics et privés acquis conformément au mandat des Archives prescrit par la loi. Le personnel a précisé également que le budget du matériel a toujours été, et continue à être, inférieur à ce que nécessite une activité archivistique de la taille des Archives provinciales. Enfin, aucun montant n'est prévu au budget pour l'impartition de travaux spécialisés qui ne peuvent être faits à l'interne, par exemple la restauration et la reproduction de films et autres documents visuels, opérations très coûteuses. Comme il en sera discuté plus tard, il s'ensuit que certains documents sont irrémédiablement perdus.

8.28 Les Archives ont tenté de pallier le manque de ressources en obtenant des fonds spéciaux de différentes sources, en faisant appel à des bénévoles, en recyclant du vieux matériel qui n'est plus utilisé ailleurs au gouvernement et en construisant leur propre matériel spécialisé lorsque c'était possible.

8.29 Cependant, malgré les efforts déployés, il y a un arriéré très volumineux de documents n'ayant pas encore fait l'objet de procédures de sélection archivistiques ou non triés et décrits selon les normes archivistiques. De plus, le conservateur a estimé que, avec les ressources actuelles, il faudrait compter une dizaine d'années avant d'éliminer l'arriéré de travail de conservation à faire. Il y a également plusieurs milliers de boîtes de documents en attente d'être microfilmés.

8.30 Étant donné l'arriéré du travail d'archives, le personnel des Archives fait de l'activité archivistique sa priorité. En conséquence, des domaines comme l'élaboration de directives, la planification stratégique, la communication d'information sur le rendement et autres activités

administratives ne sont pas souvent traités. Les lacunes qui s'ensuivent dans ces domaines sont discutées plus loin dans le chapitre.

8.31 Le travail d'archives est un travail à forte intensité de main-d'œuvre. En conséquence, la pénurie de ressources se traduit par des effectifs insuffisants. Les travailleurs temporaires ou bénévoles sont utiles, mais, étant donné la courbe d'apprentissage du travail d'archives, ces personnes ne peuvent être aussi efficaces que le personnel à temps plein.

8.32 À court terme, les Archives pourraient aussi connaître des problèmes de relève. En effet, 6 membres du personnel sur 32 prendront leur retraite d'ici le 31 mars 2002 dans le cadre du Programme de retraite anticipée volontaire. Ces membres du personnel sont trois archivistes (y compris les deux chefs de section, dont le conservateur des Archives) et trois techniciens. Les personnes qui quittent leur poste devront être remplacées par des personnes qualifiées. À notre connaissance, aucune planification officielle de la relève n'a eu lieu pour trouver des remplaçants qualifiés ou pour assurer le transfert des connaissances du personnel qui prend sa retraite.

8.33 Il semble qu'un certain nombre d'aspects du mandat prescrit par la loi soit touché par l'insuffisance des ressources. Comme nous l'avons mentionné, les Archives n'ont pas les ressources nécessaires pour classer, répertorier et cataloguer tous les documents sous sa garde, contrairement aux exigences de la *Loi sur les archives*. Elles ne sont pas très actives dans la recherche de documents ayant trait à l'histoire du Nouveau-Brunswick, ou la copie et la publication de documents qui se rapportent à l'histoire du Nouveau-Brunswick. De plus, tant que le nouveau dépôt n'est pas prêt, elles ne peuvent pleinement protéger les documents publics contre la détérioration ou les pertes. Certains des problèmes sont discutés plus en détail plus loin dans le chapitre.

8.34 À notre avis, étant donné le niveau de financement qu'elles reçoivent actuellement du gouvernement, les Archives ne peuvent pleinement remplir le mandat qui leur est prescrit par la loi. Il semble que, dans les circonstances, deux options se présentent. Soit le financement accordé aux Archives est accru de façon à atteindre un niveau qui lui permette de remplir son mandat, soit la *Loi sur les archives* est modifiée pour ramener les attentes en proportion du financement accordé à l'opération.

Recommandations

8.35 Nous avons recommandé que les besoins des Archives en matière de ressources soient examinés dans le cadre du processus de planification stratégique prévu pour l'organisation. Ensuite, il faudrait soumettre des présentations au gouvernement dans le cadre du prochain cycle budgétaire afin de demander les hausses de financement nécessaires. Comme il sera indiqué plus tard, les présentations seraient plus faciles à justifier si les Archives présentaient des informations adéquates sur le rendement.

8.36 Nous avons aussi recommandé, dans le cas où le gouvernement n'est pas en mesure d'affecter un financement adéquat, que des modifications soient proposées à la *Loi sur les archives* pour aligner le mandat sur ce qui est réalisable avec les ressources fournies par le gouvernement. Si cette deuxième option est retenue, il y aurait lieu d'analyser avec soin les coûts potentiels relatifs à la perte d'information avant de prendre des mesures.

8.37 Nous avons aussi recommandé que les Archives élaborent un plan de relève officiel en vue du remplacement du personnel clé qui prendra sa retraite dans le cadre du Programme de retraite anticipée volontaire.

Directives et méthodes

8.38 Il semble que des directives et des méthodes guident tous les aspects importants des activités des Archives. Les directives et les méthodes de l'organisation sont conformes à la *Loi sur les archives*, aux objectifs de l'organisation et aux normes archivistiques. Cependant, bien qu'elles soient complètes, les directives et les méthodes ne sont pas très bien organisées. Il n'existe pas aux Archives de document qui contient l'ensemble des politiques clés de l'organisation, et certaines directives et méthodes sont rédigées sous forme de documents de travail (p. ex. l'évaluation des documents textuels.) De plus, il n'y a en place aucun mécanisme de mise à jour régulière des directives et des méthodes de l'organisation pour veiller à leur conformité à la *Loi sur les archives,* au plan stratégique et aux normes archivistiques en vigueur.

8.39 Au cours de notre examen des directives et des méthodes individuelles, nous avons constaté que la directive sur la conservation et la liste de contrôle connexe de la gestion des risques, préparées par le conservateur en 1997, sont toujours sous forme de version préliminaire. Ni la directive ni la liste de contrôle ne sont encore achevées ni adoptées, bien que le personnel consulte la directive comme une source de référence. La version préliminaire de la directive sur la conservation comprend de nouvelles exigences dans le domaine de la conservation des documents. De plus, il semble que la liste de contrôle de la gestion des risques serait utile aux Archives pour repérer les problèmes potentiels visant la sécurité physique des documents et d'autres aspects importants avant que ces problèmes s'aggravent. Il faut noter que certains points de la liste de contrôle de la gestion des risques sont déjà intégrés aux pratiques actuelles. La direction des Archives prévoit achever ou adopter les deux documents dans un proche avenir, avant le départ à la retraite du conservateur actuel.

Recommandations

8.40 Nous avons recommandé que la directive sur la conservation et la liste de contrôle de la gestion des risques élaborées par le conservateur soient achevées et adoptées le plus tôt possible.

8.41 Nous avons recommandé que les Archives mettent au point un mécanisme d'examen régulier pour assurer la conformité des

directives et méthodes de l'organisation à la *Loi sur les archives*, au plan stratégique et aux normes archivistiques en vigueur.

8.42 Nous avons recommandé que soit rédigé à l'intention des Archives un manuel des directives et méthodes qui regroupe l'ensemble des directives et des méthodes de l'organisation en un seul document global.

Directive sur la gestion des documents

8.43 L'article 5(1) de la *Loi sur les archives* charge l'archiviste provincial de la fonction suivante :

> *... élaborer des tableaux de conservation de documents*

8.44 Dans la loi, le tableau de conservation de documents désigne un tableau indiquant les délais de conservation de documents, à partir de leur création, en passant par leur stade d'activité et d'inactivité, jusqu'à leur élimination ou leur classement comme documents ayant une valeur juridique ou historique, à conserver à titre permanent aux Archives.

8.45 Le manuel d'administration du gouvernement provincial contient depuis 1993 une directive sur la gestion des documents. Cette directive consigne de façon générale la répartition des fonctions entre les Archives et les ministères en ce qui concerne la gestion des documents publics. Elle confie aux Archives un rôle d'élaboration de directives et de supervision en matière de gestion des documents au gouvernement. Elle assigne aux ministères la plupart des activités directes de gestion des documents jusqu'au moment de leur transfert aux Archives ou de leur destruction. Par exemple, la directive délègue la responsabilité de la préparation des tableaux de conservation des documents aux ministères, que les Archives doivent approuver.

8.46 Les Archives ont également la responsabilité d'évaluer l'efficacité de la directive.

> ..... [Les Archives provinciales] *doivent préparer un rapport annuel sur la gestion des documents à l'intention du Comité des documents publics, en plus de recommander des modifications à la présente politique et des moyens d'en assurer une meilleure application. En outre, afin de faciliter la mise en œuvre de la politique, les Archives provinciales doivent examiner périodiquement tous les ministères afin de cerner les difficultés qu'ils éprouvent et de les aider à planifier leur programme.*

8.47 Jusqu'à présent, le travail des Archives dans ce domaine s'est limité à faire enquête auprès des ministères et à faire rapport sur l'état actuel de la gestion des documents au gouvernement.

8.48 Bien qu'on ait confié aux Archives un rôle d'établissement des directives et de supervision, les outils mis à sa disposition pour veiller à ce

que les ministères observent la directive sur la gestion des documents sont peu nombreux. En conséquence, les ministères n'observent pas comme ils le devraient certaines parties de la directive. Par exemple, la directive sur la gestion des documents exige des ministères d' « établir des programmes de gestion des documents et [d']y affecter le personnel voulu ». Or, les Archives ont noté la présence de problèmes venant du fait que le savoir-faire en matière de gestion des documents varie, de même que les effectifs affectés aux postes clés de gestion des documents dans les ministères. Quelques ministères emploient dans les postes clés des professionnels très qualifiés en gestion de documents, tandis que d'autres y affectent des commis de bureau. La situation pourrait mettre les ressources documentaires publiques en danger et rendre difficile la mise en œuvre à l'échelle du gouvernement de directives et de stratégies uniformes en matière de gestion des documents. Le personnel des Archives a fait valoir que la qualité du personnel ministériel affecté à la gestion des documents prendra encore plus d'importance en raison de l'accent accru mis sur la gestion des documents électroniques.

8.49 Comme elles ne peuvent faire appliquer la directive, les Archives ont adopté une approche de collaboration avec les ministères pour améliorer leur observation de la directive. Cette approche consiste à faire valoir les avantages pour les ministères de se conformer à la directive ainsi que les risques et les coûts éventuels auxquels ils s'exposent en ne s'y conformant pas. Elles offrent de l'aide au personnel des ministères pour l'établissement des tableaux de conservation des documents et donnent des cours de formation en gestion des documents. De plus, elles refusent de prendre les documents ministériels pour lesquels aucun tableau de conservation n'a été préparé. Les efforts des Archives ont porté fruit dans la mesure où environ 75 % des documents sur papier du gouvernement sont maintenant visés par un tableau de conservation. En revanche, cela signifie 25 % ne le sont pas. Il faut noter que, puisque la *Loi sur les archives* interdit aux ministères de détruire des documents sans le consentement des Archives, les documents non visés par un tableau de conservation doivent être entreposés dans les ministères. On nous dit que l'espace d'entreposage dans les ministères coûte plus cher que l'espace d'entreposage fourni par les Archives. En conséquence, les documents non visés par un tableau de conservation peuvent mener à des coûts accrus pour le gouvernement.

8.50 Étant donné l'insuffisance des ressources, les Archives ne peuvent porter leur attention que sur un aspect à la fois de la directive sur la gestion des documents. Les Archives sont actuellement à la tête d'un projet visant l'élaboration d'une stratégie gouvernementale sur les documents électroniques, en collaboration avec les ministères. Le personnel des Archives a précisé que les ministères et les Archives devront déployer des efforts considérables au cours des cinq prochaines années pour veiller à ce que des tableaux de conservation des documents électroniques soient établis conformément à la directive gouvernementale sur la gestion des documents. Le défaut d'étudier la question maintenant

donnera lieu à la perte éventuelle d'importants documents électroniques. Jusqu'à présent, très peu des documents électroniques créés par les ministères sont visés par des tableaux de conservation. Le ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie a toutefois été cité comme un exemple très progressiste en la matière.

8.51 Si elle décide de concentrer ses efforts sur la gestion des documents électroniques, l'organisation n'aura pas les ressources nécessaires pour se pencher en même temps sur d'autres domaines qui présentent des faiblesses (assurer la gestion des documents audiovisuels publics par les ministères, dont il est discuté plus loin dans le chapitre, veiller à ce que tous les documents publics sur papier soient visés par un tableau de conservation, etc.)

Recommandations

8.52 Nous avons recommandé que les Archives créent une tribune permanente au moyen de laquelle les aspects non observés de la directive sur la gestion des documents peuvent être mis en évidence et traités.

8.53 Nous avons aussi recommandé que les Archives continuent à jouer un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des documents électroniques pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Examen, classement et description des documents

8.54 Un des points de décision clés des Archives provinciales est l'examen de groupes de documents dans le but de déterminer s'ils ont une valeur juridique, administrative ou historique pour le Nouveau-Brunswick et si, en conséquence, ils doivent être archivés de façon permanente. Le terme « examen » comprend l'acquisition, l'évaluation et le tri des documents. Les directives et les méthodes des Archives traitent de ce domaine en détail. Toutefois, le personnel a précisé que toutes les décisions ne peuvent être prescrites, car il doit user de son jugement professionnel selon les circonstances. À cet égard, les archivistes sont régis par des normes professionnelles et par le code de déontologie de l'Association canadienne des archivistes. Nous avons fait des contrôles par sondages et constaté que, dans les cas où la décision est prise d'archiver de façon permanente des groupes de documents donnés, cette décision s'appuie sur les directives des Archives et suit les normes professionnelles en vigueur.

8.55 L'acquisition de documents est différente selon qu'il s'agisse de documents publics ou de documents privés. Les Archives offrent un entreposage semi-actif pour tous les documents publics (c.à-d. des ministères) au centre de gestion des documents. Chaque groupe de documents est visé par un tableau de conservation et d'élimination des documents, qui indique la durée de l'entreposage provisoire des documents et leur destination finale à la fin de la période d'entreposage provisoire (destruction, archivage ou archivage sélectif). L'acheminement

des documents publics aux Archives provinciales est donc prévisible la plupart du temps.

8.56 L'acquisition de documents privés est beaucoup moins prévisible. Généralement, les documents privés acquis par les Archives proviennent de dons. Il arrive à l'occasion que des documents d'importance soient achetés, mais un budget des acquisitions très restreint fait que ces achats sont très rares. Les Archives ne cherchent pas de manière particulièrement proactive les documents privés qui auraient une signification historique pour la province, bien qu'elles se renseignent au sujet des fonds documentaires intéressants lorsqu'elles apprennent leur existence. D'habitude, une équipe de deux membres du personnel des Archives procède à l'évaluation et l'acquisition des séries de documents. Lorsqu'un groupe de documents s'avère sans intérêt pour elles, souvent, les Archives offriront les documents à d'autres archives qui pourraient y trouver de l'intérêt. Le personnel a souligné qu'il n'a jamais refusé de documents privés par manque d'espace d'entreposage.

8.57 Une fois acquis, les documents doivent être traités en temps opportun. La section responsable est censée prendre le contrôle du matériel en effectuant un examen préliminaire de son état, en y attribuant un numéro temporaire et en entrant des renseignements de base dans une base de données ou un instrument de recherche. Tous les documents doivent être entreposés dans les meilleures conditions possibles dès leur réception. Tout document dont l'état nécessite un travail de conservation immédiat est transféré à la section de la conservation.

8.58 À la lumière de notre examen, nous sommes d'avis que, de façon générale, des méthodes appropriées sont suivies pour les nouvelles acquisitions. À cette étape-ci du processus, il n'y a pas d'arriéré important dans les sections des documents publics et des documents audiovisuels. Tous les documents que nous avons contrôlés par sondages étaient consignés dans les instruments de recherche appropriés. En revanche, à la section des documents privés, un nombre important de documents entreposés dans les installations connexes du parc industriel ne sont pas encore consignés dans les instruments de recherche, bien que le personnel ait dit connaître leur existence et être en mesure de renvoyer les chercheurs à ces documents au besoin. Les membres du personnel des Archives estiment que cet arriéré peut susciter des perceptions négatives dans le public. Lorsqu'un donateur remet des documents aux Archives, il s'attend à ce que le public puisse accéder à l'information. Lorsqu'un donateur revient au bout d'un certain temps et qu'il constate que son don ne se trouve pas dans les instruments de recherche, la réputation des Archives en souffre.

8.59 Les nouveaux instruments de recherche sont maintenant informatisés pour tous les genres de documents à l'exception des documents cartographiques. Cette informatisation améliore l'accessibilité de tous les documents en offrant des bases de données consultables.

L'accès aux différents sous-systèmes des Archives est limité selon le besoin (p. ex. le personnel de la section visée aura un accès en lecture seule), et toutes les bases de données sont protégées par un mot de passe.

8.60 Les Archives suivent les Règles pour la description des documents d'archives (RDDA) pour le classement et la description de tous les documents d'archives. Les RDDA sont des normes élaborées par la communauté archivistique du Canada. Un nombre considérable de documents d'archives détenus par les Archives ne sont pas classés ni décrits selon les RDDA. La situation est directement attribuable au manque de ressources. Il s'agit d'un travail qui exige beaucoup de temps, et les Archives n'ont tout simplement pas les effectifs voulus pour classer et décrire correctement toutes les pièces de ses fonds. En conséquence, les instruments de recherche des Archives varient, allant de rudimentaire à avancé, selon l'évaluation que font les Archives de l'intérêt du public et des chercheurs à l'égard d'une série de documents donnée. La priorité est accordée aux documents jugés le plus aptes à susciter de l'intérêt.

8.61 Plus le travail de classement et de description d'un document d'archives est minutieux, plus il est probable que les chercheurs le trouvent au cours de leurs recherches dans un domaine en particulier. Ainsi, le classement et la description de documents d'archives conformément aux RDDA sont un service à valeur ajoutée pour les utilisateurs des Archives provinciales et peuvent grandement améliorer l'accessibilité aux fonds des Archives. Ce travail réduit le temps que les chercheurs doivent consacrer à leurs recherches en éliminant la nécessité de parcourir de nombreux documents non pertinents.

8.62 Au cours de notre travail, nous avons remarqué que, même si le personnel sait que le classement et la description des documents d'archives connaissent un retard considérable, aucun suivi officiel n'est fait de ces arriérés. Une telle information serait utile pour la gestion de l'opération, car elle permettrait de dégager des tendances qui contribueraient à cerner les aspects qui posent un problème. Cette information fournirait aussi un soutien objectif aux demandes de ressources supplémentaires et constituerait une source de données sur le rendement.

Recommandations

8.63 Nous avons recommandé qu'un système de suivi soit mis au point pour saisir les données relatives à l'acquisition, à l'évaluation, au tri, au classement et à la description des documents. Ces données peuvent servir à des fins de gestion et de communication d'information sur le rendement, et comme base aux stratégies de l'organisation, aux demandes de ressources supplémentaires, etc.

8.64 Nous avons aussi recommandé qu'un plan soit dressé pour éliminer l'arriéré de documents privés qui ne sont pas consignés dans un instrument de recherche.

8.65 Nous avons aussi recommandé que les instruments de recherche des documents cartographiques soient informatisés pour en améliorer l'accessibilité.

Conditions d'entreposage

8.66 À leur mise sur pied vers la fin des années 60, les Archives ont d'abord été logées dans l'édifice Bonar Law, situé sur le campus de l'Université du Nouveau-Brunswick. L'immeuble sert toujours de lieu pour l'accès du public aux Archives, et environ 20 % des fonds d'archives y sont entreposés. Le reste des fonds, soit 80 %, est entreposé dans deux autres lieux au parc industriel de Fredericton. Comme les documents d'archives sont, par définition, conservés à perpétuité, les besoins d'espace d'entreposage ne cesseront de croître avec le temps.

8.67 Les Archives fournissent également, dans l'une de ses installations du parc industriel, de vastes espaces d'entreposage pour les documents semi-actifs des ministères. Les besoins en espace d'entreposage semi-actif continuent à augmenter, de même que les coûts connexes. Les ministères, en consultation avec le personnel des Archives, décident de la durée d'entreposage semi-actif des documents. Seulement 5 % des documents en entreposage semi-actif sont conservés par la suite comme documents d'archives. En conséquence, pour maîtriser les frais d'entreposage, il est important que les ministères ne prévoient pas conserver les documents en entreposage semi-actif plus longtemps qu'il ne le faut.

8.68 Les normes relatives aux conditions ambiantes d'entreposage des documents, à l'exception du film, sont semblables. Selon le conservateur des Archives, les normes exigent une température constante de 18ºC et une humidité relative de 35 %, ainsi qu'un espace d'entreposage muni de rayonnages, de classeurs et de boîtes d'entreposage adéquats. Ces normes, élaborées avec le temps par les Archives, sont fondées sur les normes suivies aux Archives nationales du Canada et à la bibliothèque du Congrès des États-Unis. Pour le film, un environnement froid (2ºC) et sec est requis. Les normes d'entreposage décrites ci-dessus sont largement acceptées dans la communauté archivistique.

8.69 Les espaces d'entreposage actuels utilisés par les Archives présentent un certain nombre de lacunes. Le personnel est au courant de ces lacunes mais, jusqu'à présent, il n'a pas disposé de ressources suffisantes pour y remédier. Voici quelques-uns des principaux problèmes :

- Comme plusieurs lieux d'entreposage des documents d'archives sont utilisés, il est régulièrement nécessaire de transférer des documents d'un lieu à un autre. Il s'ensuit le risque que des documents soient endommagés ou perdus durant leur transfert et que l'accès aux documents par les chercheurs puisse être retardé. De plus, le coût d'assurer des conditions d'entreposage qui répondent aux normes archivistiques est plus élevé si les lieux d'entreposage sont multiples. Sur le plan administratif, le maintien de trois lieux d'entreposage

distincts accroît les coûts, puisqu'il faut compter le temps que passe le personnel à se déplacer d'un lieu à l'autre. Nous avons toutefois noté que le système de transfert des documents entre les lieux d'entreposage paraît bien fonctionner à l'heure actuelle.

- Le personnel exerce une surveillance constante des conditions d'entreposage dans les trois installations. Toutefois, s'il décèle un problème, les changements qu'il peut apporter à l'heure actuelle sont limités. Seul l'édifice Bonar Law est équipé d'un régulateur de température. Aucun des immeubles n'est muni d'un système de surveillance de la pollution. L'édifice Bonar Law est le seul lieu d'entreposage où le taux d'humidité peut être plus ou moins réglé, mais on nous a dit que le système CVC de l'immeuble commence à montrer des signes d'usure. De plus, on se préoccupe de l'incapacité pour les Archives de maintenir des conditions d'entreposage stables tout au long de l'année, surtout durant les mois d'été. En fait, en raison d'une humidité excessive, une importante prolifération de moisissures s'est produite à l'été 1998 dans la chambre forte de l'édifice Bonar Law, et des parties de documents ont été perdus. Les moisissures sont un problème constant, car des spores sont constamment introduites dans la chambre forte par le dépôt de nouveaux documents. Dans le cas de l'incident de 1998, le système CVC n'avait pas réussi à abaisser le niveau d'humidité à un niveau acceptable. Grâce aux efforts de la direction et du personnel des Archives, et avec l'aide de membres du personnel du Conseil de la recherche et de la productivité, la prolifération des moisissures a pu être maîtrisée. Un nettoyeur spécialisé embauché sous contrat pour aider à résoudre le problème travaille toujours aux Archives pour prévenir la réapparition du problème. Le personnel des Archives a déclaré qu'il serait indiqué d'avoir une personne à temps plein pour faire le travail afin de réduire le risque de réapparition de problèmes du genre.
- Il n'y a pas de chambre froide pour l'entreposage des enregistrements sur film. Les films d'archives contiennent des images en mouvement d'époques révolues du Nouveau-Brunswick, y compris des lieux, des gens et des activités. À bien des égards, ce sont les documents les plus éloquents des Archives. Un lieu d'entreposage froid et sec, comme il est décrit ci-dessus, stoppe la détérioration des films qui se produit à la température ambiante. L'absence d'une chambre froide pour l'entreposage des films aux Archives entraîne avec le temps la perte irrémédiable de films d'archives. La plupart des films détenus par les Archives n'ont pas encore été restaurés ni reproduits sur un nouveau support en raison des ressources limitées et du coût élevé d'un tel travail. De plus, il arrive souvent que les films ne puissent être copiés en raison de leur mauvais état. En conséquence, c'est le film original qui est perdu. Nous croyons comprendre que les Archives nationales du Canada ont fait don aux Archives provinciales d'une chambre d'entreposage froide, mais on ne sait pas encore où cette pièce sera installée.

- La section des documents cartographiques et architecturaux souffre de plusieurs lacunes sur le plan de l'entreposage. Les fonds comprennent des cartes à échelles variées qui montrent différents endroits de la province, de même que des dessins d'architectes de bâtiments intéressants du Nouveau-Brunswick. Ces documents présentent un intérêt professionnel pour les arpenteurs, les avocats, les architectes et d'autres. Le volume des documents de la section excède l'espace d'entreposage qui leur est réservé. Des documents ont été transférés à l'un des lieux d'entreposage du parc industriel, mais l'espace d'entreposage principal demeure encombré. La section ne possède pas de classeurs fermés spécialisés en nombre suffisant pour abriter tous les documents cartographiques et architecturaux conservés aux Archives. En conséquence, de nombreux documents cartographiques et architecturaux sont entreposés sur des rayonnages ouverts qui ne sont aucunement protégés des effets du système de gicleurs, si jamais il était déclenché. De plus, bon nombre des documents sont roulés et entreposés dans des tubes, plutôt qu'à plat comme le précisent les normes archivistiques. Les rayonnages sont empilés plus haut qu'ils sont censés l'être, ce qui rend la sortie des documents difficile et donc accroît le risque de les endommager en les manipulant. Les normes archivistiques exigent des classeurs d'une hauteur maximale de cinq pieds pour assurer une manipulation sûre de ces documents. Bon nombre des classeurs contenant des documents empilés sont trop pleins, de sorte que les documents sur le dessus risquent d'être endommagés chaque fois qu'un tiroir est ouvert. Enfin, un rapport que nous avons examiné déclare que la force portante du plancher de l'espace d'entreposage des documents cartographiques et architecturaux serait dépassée.

8.70 Il n'y a aucun dispositif de détection des infiltrations d'eau à aucune des installations d'entreposage utilisées, ce qui est particulièrement préoccupant à l'édifice Bonar Law. Le toit plat de l'immeuble a tendance à couler, et il y a eu récemment au moins une fuite mineure dans la chambre forte. L'incident n'a entraîné que de légers dommages aux documents d'archives, mais il y a risque de dommages plus importants.

8.71 L'entreposage des documents d'archives dans des conditions inférieures aux normes entraîne des coûts. Le conservateur des Archives a estimé que les coûts de stabilisation des documents entreposés dans des conditions inférieures aux normes se chiffrent à environ 1,1 million de dollars par année. Il ne s'agit pas de débours par les Archives, mais plutôt d'une estimation de la somme qui s'ajoute chaque année au total qu'il faudrait dépenser pour rendre la collection des Archives conforme aux normes. En d'autres termes, selon les Archives, chaque année durant laquelle les lacunes dans l'entreposage actuel ne sont pas corrigées ajoute 1,1 million de dollars à la somme qu'il faudra pour pleinement satisfaire aux normes archivistiques, sans compter le risque accru de perte irrémédiable de documents d'archives.

Recommandations

8.72 Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services procède à la conception et à la construction du nouveau dépôt des Archives dont il est discuté dans la prochaine section. Ce nouveau dépôt réglera les questions soulevées ci-dessus, pourvu que le dépôt soit conçu de manière à combler les lacunes actuelles en matière d'entreposage.

8.73 Nous avons également formulé les recommandations particulières qui suivent au sujet des questions soulevées dans la présente section.

8.74 Nous avons recommandé que le dépôt prévu soit d'une taille suffisante pour abriter l'ensemble des fonds archivistiques actuels des Archives provinciales et permettre l'expansion des fonds durant une période future raisonnable.

8.75 Nous avons recommandé que la conception du dépôt intègre la capacité de surveiller la température, le taux d'humidité et le niveau de pollution et de les régler de manière conforme aux exigences archivistiques en matière d'entreposage.

8.76 Nous avons recommandé que la conception du dépôt comprenne des dispositifs de détection de l'eau pour avertir les Archives en cas d'infiltration d'eau, surtout durant les heures où les installations d'entreposage sont sans surveillance.

8.77 Nous avons recommandé que des installations d'entreposage (rayonnages et classeurs) et des contenants adéquats soient fournis pour chaque genre de support archivistique (p. ex. les documents cartographiques doivent être entreposés à plat dans des classeurs appropriés pour minimiser les dommages dus à leur manipulation).

8.78 Nous avons recommandé que la chambre d'entreposage froide dont il est fait don soit intégrée à la conception du nouveau dépôt afin de permettre l'entreposage adéquat de la collection de films des Archives.

Nouveau dépôt prévu

8.79 Le gouvernement a approuvé l'affectation de fonds pour la conception et la construction d'un nouveau dépôt au cours des exercices 2001-2002 et 2002-2003. Le nouveau dépôt devrait permettre de répondre aux besoins d'entreposage archivistiques durant les 15 prochaines années et d'entreposer tous les documents d'archives dans un lieu unique. Bien conçues, les nouvelles installations permettront aussi de régler d'autres préoccupations en matière d'entreposage en offrant une chambre froide, un milieu ambiant plus stable et contrôlable pour l'entreposage, différents genres de rayonnages pour permettre le rangement horizontal ou vertical selon le besoin, et des classeurs et des boîtes d'archivage de la bonne grandeur. Nous tenons aussi à noter que, selon une analyse préparée par les Archives, la méthode d'entreposage à forte densité représente la méthode la plus économique pour entreposer des documents d'archives.

8.80 Les Archives devront relever un important défi en ce qui concerne le transfert des documents, une fois le nouveau dépôt achevé. Un plan logistique sera requis pour assurer le transfert sûr et efficace des documents d'archives. Étant donné leur taille peu maniable, les documents cartographiques et architecturaux poseront un problème particulier. Il faut aussi compter les problèmes logistiques reliés au transfert d'environ 80 % des fonds d'archives des Archives à partir des autres lieux d'entreposage. Les décisions à prendre au préalable touchent la configuration des rayonnages, la taille des boîtes d'archivage, la mise en œuvre du nouveau système de codage par code à barres, la mise à jour de l'information sur l'emplacement dans les instruments de recherche actuels et la façon de minimiser le dérangement des activités courantes des Archives durant le déménagement. (Les Archives ont l'intention de garder les archives ouvertes au public durant la période du déménagement.)

8.81 Une fois l'emménagement dans le nouveau dépôt terminé, l'espace d'entreposage actuel à l'édifice Bonar Law pourra servir à d'autres fins. Aucun projet n'a encore été précisé sur l'usage futur de cet espace. Nous avons toutefois constaté qu'il n'y a pas de toilettes accessibles aux personnes en fauteuil roulant dans la salle publique actuelle.

Recommandations

8.82 Nous avons recommandé qu'un plan logistique soit dressé avant l'achèvement du dépôt pour faire en sorte que le transfert des documents d'archives ait lieu de façon sûre et efficace, sans que les activités courantes des Archives s'en trouvent indûment dérangées.

8.83 Nous avons également recommandé qu'il soit remédié le plus tôt possible à l'absence de toilettes accessibles aux personnes en fauteuil roulant à l'édifice Bonar Law.

Conservation

8.84 Les Archives ont une section de la conservation chargée de tous les aspects de la conservation des documents, y compris toute incidence sur l'état des documents confiés à l'organisation. La section examine les documents qui pourraient nécessiter un travail de conservation et évalue la gravité du problème pour déterminer avec quelle rapidité des mesures de conservation doivent être prises. De plus, conformément aux normes archivistiques, tout le travail de conservation effectué sur des documents doit être consigné.

8.85 La section est dirigée par le conservateur des Archives, qui a eu une influence très positive sur la capacité des Archives de préserver les documents d'archives. Une tierce partie indépendante, de l'extérieur de la province, nous a dit que le conservateur est reconnu à l'échelle nationale comme un conservateur très innovateur, car il a mis sur pied un excellent programme de conservation aux Archives avec un budget restreint, et que le programme de conservation des Archives est essentiel à l'organisation mais doté de fonds tout à fait insuffisants. Le conservateur a aussi aidé d'autres organisations archivistiques, tant dans la province qu'ailleurs.

8.86 À l'heure actuelle, en raison du manque de ressources, le conservateur n'a pas de personnel. À l'occasion, il réussit à affecter du travail à du personnel contractuel, à des étudiants ou à des bénévoles, mais rien sur une base continue. On nous a dit également que, n'ayant pas de budget pour le matériel, il construit souvent son propre matériel de conservation. Comme on pouvait s'y attendre, étant donné le manque de ressources, le conservateur a déclaré qu'il y a un arriéré de 10 ans dans le travail de conservation à faire, et que cet arriéré ne cesse de croître. Le défaut d'effectuer le travail de conservation nécessaire en temps opportun entraînera la perte irrémédiable de documents d'archives.

8.87 Le conservateur actuel prendra sa retraite en 2002 dans le cadre du Programme de retraite anticipée volontaire. Comme il est le seul membre du personnel à temps plein à la section de la conservation, les Archives courent le risque de perdre une vaste quantité de connaissances précieuses si un successeur n'est pas nommé avant le départ du conservateur actuel pour permettre sa formation et le transfert de connaissances. Nous pensons également que la planification du nouveau dépôt devrait idéalement avoir lieu avant le départ du conservateur, car ses connaissances spécialisées seront très utiles pour faire en sorte que les lacunes actuelles dans l'entreposage des documents d'archives soient corrigées dans le nouvel immeuble.

Recommandation

8.88 Nous avons recommandé que le remplaçant du conservateur soit nommé avant le départ à la retraite du conservateur actuel de façon à allouer suffisamment de temps pour sa formation et le transfert des connaissances.

Supports d'archivage des documents audiovisuels

8.89 La question des supports d'archivage des documents audiovisuels constitue un problème pour toutes les archives qui traitent ces genres de documents, et les Archives provinciales ne font pas exception. Les documents audiovisuels comprennent des documents tels que d'anciennes images filmées du Nouveau-Brunswick, des enregistrements vidéo d'importants événements ou citoyens du Nouveau-Brunswick, des enregistrements sonores d'audiences provinciales, des enregistrements de dépositions devant les tribunaux, de la musique par des artistes du Nouveau-Brunswick, etc. Ces documents posent de grandes difficultés en raison du large éventail de techniques mises en œuvre puis abandonnées au cours des 75 dernières années. Certains des documents reçus par les services archivistiques ne sont tout simplement pas accessibles, tandis que d'autres peuvent être récupérés après un travail intense du personnel ou le recours à du matériel spécialisé. D'habitude, dans la mesure du possible, les archives reproduisent les documents sur un support plus permanent à des fins de conservation à long terme, ce qui peut s'avérer un processus très coûteux.

8.90 Les Archives provinciales ont tenté de suivre l'évolution technologique. Elles ont préparé la version préliminaire d'un document intitulé *Audio-Visual Records - Procedures for Acquisition, Preservation*

and Access [Documents audiovisuels : méthodes d'acquisition, de préservation et d'accès]. La version préliminaire du document sur les méthodes de conservation contient également des renvois aux normes de reproduction à partir de supports désuets et aux choix de support. Les Archives ont également collaboré à des travaux effectués dans le domaine à l'échelle nationale.

8.91 Étant donné ses ressources limitées, les Archives ne peuvent pleinement répondre aux besoins de reproduction de leur fonds audiovisuel. Elles sont en mesure de procéder à la reproduction de la plupart des documents audio à l'interne et ont fait appel, à l'occasion, à des techniques innovatrices pour récupérer des documents audio. Cependant, la reproduction des documents vidéo, et en particulier des films, doit être confiée sous contrat au secteur privé, et l'entreprise coûte très cher. À l'occasion, un utilisateur des Archives sera disposé à payer la reproduction pour avoir accès à certains documents. L'intérêt général des chercheurs est ce qui guide tout travail de reproduction additionnel qui est fait. En général, toutefois, la section des documents audiovisuels concentre ses efforts sur la stabilisation de l'état des films et des documents vidéo et fait très peu de reproduction de ces documents. Et, comme il a été mentionné, l'absence d'une chambre froide aux Archives signifie que les films ne peuvent être tout à fait stabilisés dans les installations actuelles. En conséquence, avec le temps, un nombre croissant de ces documents deviennent inaccessibles et donc irrémédiablement perdus.

8.92 Le personnel des Archives a déclaré que les méthodes ministérielles de gestion des documents présentent un important problème en ce qui a trait aux documents audiovisuels. Ces documents sont visés de façon générale par la directive sur la gestion des documents. Mais, à l'heure actuelle, il n'y a aucune stratégie à l'échelle du gouvernement pour les documents audiovisuels, ni aucune norme régissant la qualité et la forme des documents audio ou visuels créés par les ministères ou traitant des préoccupations relatives à la conservation. L'absence de lignes directrices visant la gestion des documents audiovisuels a mené les ministères à prendre, en général, les mesures suivantes :

- Utilisation des supports les moins dispendieux (cassettes audio et cassettes de magnétoscope de format VHS de qualité inférieure), sans égard à la période de conservation prévue pour le document. Les deux supports mentionnés ont une vie utile de moins de 10 ans, tandis que le ministère peut avoir besoin d'accéder à l'information contenue dans l'enregistrement durant 25 ans ou plus. Des choix de meilleure qualité sont possibles, mais ils coûteraient plus cher aux ministères.
- Utilisation de cassettes de 90 min, alors que les cassettes de 60 min sont la norme pour l'entreposage d'archives. Les cassettes de 90 min produisent un enregistrement de qualité inférieure, et la bande est plus susceptible de briser.

- Descriptions incomplètes des documents audiovisuels – il est alors difficile de déterminer ce que l'enregistrement contient sans le faire jouer, ce qui prend beaucoup de temps.
- Absence de tableaux de conservation des documents, ou tableaux de conservation qui ne contiennent pas de données techniques comme la vitesse d'enregistrement, etc.
- Enregistrement à basse vitesse (ce qui maximise l'information pouvant être enregistrée sur une bande) et enregistrement sur les deux côtés de la bande. Ces deux mesures réduisent la qualité et la durabilité de l'enregistrement.
- Conservation d'une seule copie de chaque enregistrement. Le problème est particulièrement aigu dans les cas où les transcriptions sont faites à partir des enregistrements originaux, car le transcripteur doit constamment arrêter et refaire jouer la bande, ce qui l'use et accroît le risque de bris.
- Entretien inadéquat du matériel de lecture ou utilisation de matériel de qualité inférieure dans les ministères. C'est l'une des causes les plus courantes de l'endommagement des enregistrements.

8.93 Prises ensemble, les pratiques décrites entraînent deux conséquences principales. Premièrement, elles peuvent mener à l'endommagement ou à la perte d'enregistrements pendant la période au cours de laquelle le ministère peut en avoir besoin (c.-à-d. la période d'entreposage semi-active), exposant ainsi le gouvernement provincial à différents risques. Par exemple, le ministère de la Justice doit souvent, dans des causes devant les tribunaux, se fonder sur des enregistrements qui remontent parfois à de nombreuses années. La perte de ces enregistrements pourrait exposer le gouvernement provincial à différents risques juridiques et autres. Deuxièmement, l'utilisation de supports d'enregistrement non propices à l'archivage et le manque de renseignements au sujet de la forme et du contenu des enregistrements rendent la réalisation du mandat des Archives plus coûteuse. En raison du manque de renseignements, les Archives ont besoin de plus de temps pour déterminer si un enregistrement doit être conservé de façon permanente. Mais, plus important encore, les Archives doivent reproduire les enregistrements faits sur des supports non propices à l'archivage. L'opération est très coûteuse en raison du temps que doit y consacrer le personnel des Archives et de la nécessité, parfois, de confier le travail à l'extérieur. Le personnel des Archives a déclaré que les économies réalisées dans les ministères qui choisissent les supports audiovisuels les moins coûteux sont rien en comparaison des coûts accrus pour les Archives.

Recommandation

8.94 Nous avons recommandé que les Archives jouent un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des documents audiovisuels pour le Nouveau-Brunswick, rôle que semble leur confier la directive sur la gestion des documents dont

il est question précédemment. Dans le cadre de cette stratégie, des lignes directrices devraient être élaborées à l'intention des ministères pour les guider dans la gestion de leurs documents audiovisuels.

Menaces physiques et sécurité des installations

8.95 Un plan d'intervention en cas de catastrophe aux Archives, élaboré en 1998, est en vigueur. De plus, comme nous l'avons mentionné, une liste de contrôle de la gestion des risques a été dressée, mais elle n'est pas achevée ni adoptée. La liste de contrôle traite, entre autres, des risques mentionnés dans la présente section. L'utilisation de la liste de contrôle constituerait un moyen structuré d'évaluer périodiquement le risque et de repérer les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.

8.96 Les collections détenues par les Archives ne sont pas assurées, conformément à la politique d'autoassurance des biens du gouvernement provincial. La direction des Archives a fait remarquer que, dans le domaine archivistique, la plupart des articles sont irremplaçables. En conséquence, l'assurance protégerait uniquement contre les coûts de restauration des articles endommagés. Par le passé, le gouvernement provincial a assumé ces coûts au besoin (p. ex. le coût de la restauration des documents à la suite de l'inondation du centre-ville de Fredericton en 1973).

8.97 D'une façon générale, le risque d'incendie est bien géré aux Archives. Les bâtiments sont équipés de systèmes de gicleurs dans les aires d'entreposage et de dispositifs d'alarme-incendie reliés au service des incendies. Nous avons toutefois constaté que l'édifice Bonar Law n'a pas fait l'objet d'une inspection par le prévôt des incendies de la province depuis plusieurs années. En revanche, le ministère de l'Approvisionnement et des Services y a effectué une étude de la gestion des risques. L'étude a donné lieu à la construction d'autres sorties de secours, projet qui était en cours durant notre travail. L'étude a également recommandé que les documents soient éloignés davantage des gicleurs pour assurer l'efficacité de ces derniers, ce qu'on n'a pas pu faire dans tous les cas en raison du manque d'espace. Une procédure quotidienne en fin de journée atténue également certains risques d'incendie, en particulier à l'édifice Bonar Law, plus vieux, où le risque d'incendie paraît le plus élevé. Étant donné l'âge de l'immeuble, nous sommes d'avis que le prévôt des incendies de la province devrait en faire régulièrement l'inspection.

8.98 Aucune des installations d'entreposage n'est munie d'un système d'alarme de sécurité. Toutefois, le personnel de sécurité du campus de l'UNB patrouille l'édifice Bonar Law plusieurs fois par nuit, à l'intérieur et à l'extérieur. Par ailleurs, des services de sécurité privés patrouillent l'extérieur des locaux du parc industriel en dehors des heures de bureau. Dans une certaine mesure, le volume à lui seul des documents détenus par les Archives dissuaderait quiconque de s'emparer d'articles de valeur. Repérer quelque chose valant la peine d'être volé serait difficile et très long.

8.99 La sécurité de jour de chaque immeuble est une responsabilité attribuée. Dans le cas des deux installations pourvues de personnel, des procédures quotidiennes d'ouverture et de fermeture sont suivies, y compris l'inspection des installations matérielles pour y déceler les problèmes éventuels et une ronde complète des locaux pour vérifier qu'aucun membre du personnel non autorisé n'est présent à la fermeture et qu'aucun incident inhabituel n'est observé.

8.100 De façon générale, les chercheurs ont uniquement accès à l'édifice Bonar Law, mais il est possible d'organiser une visite aux locaux du parc industriel dotés de personnel en prenant rendez-vous. À l'édifice Bonar Law, les chercheurs sont limités aux salles publiques, à moins d'être accompagnés par un membre du personnel des Archives. Très rarement, les chercheurs ont l'autorisation de se rendre dans la chambre forte de l'édifice Bonar Law, où ils sont surveillés de près par le personnel des Archives. Au cours de notre travail à l'édifice Bonar Law, nous avons observé la présence en permanence d'un membre du personnel des Archives à l'entrée de l'immeuble. Le personnel à la réception s'assure que les chercheurs et autres visiteurs demeurent dans les salles publiques ou sont accompagnés d'un membre du personnel des Archives.

8.101 Les membres du personnel ont accès à toutes les salles des installations des Archives, bien qu'on s'attende surtout à ce qu'ils restent dans la section pertinente à leur travail. Il y a toutefois dans la chambre forte un endroit à accès restreint auquel seules quelques personnes ont accès. Cet endroit est habituellement fermé à clé et contient les documents auxquels l'accès est prescrit par la loi. Les documents à accès restreint sont, notamment, des renseignements relatifs aux adoptions, des documents publics contenant des renseignements personnels au sujet de quiconque né au cours des cent dernières années et des documents qui révèlent des opinions ou des recommandations d'un ministre ou du Conseil exécutif formulées au cours des vingt dernières années.

8.102 À l'heure actuelle, le risque que des documents originaux soient malmenés ou détournés par des chercheurs est réel. Les facteurs qui suivent contribuent à ce risque :

- Deux membres du personnel des Archives ont comme fonction de prêter assistance et de superviser les salles publiques de l'édifice Bonar Law, soit l'entrée et la salle de recherche, à toute heure du jour. Vu les effectifs peu nombreux, il est impossible pour le personnel de maintenir une présence continuelle dans la salle de recherche durant les heures d'ouverture. On nous a dit que le manque de ressources actuel empêche les Archives d'accroître le personnel affecté aux chercheurs pour les aider et les superviser.
- Les chercheurs doivent parapher un bordereau avant que leur soit remis un document original. À notre avis, cela ne constitue pas un contrôle très strict des documents, surtout si la personne n'est pas connue du personnel.

- Aucune procédure n'est en vigueur pour fouiller les sacs des chercheurs à leur sortie de l'édifice Bonar Law afin d'empêcher le détournement de documents.

8.103 Les facteurs qui suivent pallient dans une certaine mesure les lacunes décrites :

- Dans la majorité des cas, les chercheurs se servent des copies microfilmées par le personnel des Archives, et non des documents originaux.
- Le personnel avec lequel nous nous sommes entretenus estime que la perte de documents est très rare aux Archives. Il a également souligné qu'un classement erroné et non le vol est à l'origine des pertes connues.

8.104 Nous admettons que, quelle que soit la procédure suivie, le risque de mauvaise manipulation ou de détournement de documents originaux par des chercheurs aux Archives ne disparaît pas complètement. Cependant, nous croyons que ce risque pourrait être mieux géré en assurant une présence constante du personnel des Archives dans la salle de recherche.

Recommandations

8.105 Nous avons recommandé qu'il y ait toujours un membre du personnel des Archives dans la salle de recherche de l'édifice Bonar Law durant les heures d'ouverture.

8.106 Nous avons recommandé que les Archives veillent à ce que les installations fassent l'objet d'une inspection régulière du prévôt des incendies de la province.

La communication d'information sur le rendement par les Archives

8.107 La communication d'information sur le rendement est une facette importante de l'obligation publique moderne de rendre compte. Au cours des dernières années, le gouvernement provincial a pris des mesures pour instaurer la communication d'information sur le rendement dans le secteur public du Nouveau-Brunswick.

8.108 Le suivi d'un processus particulier est nécessaire pour assurer une communication efficace d'information sur le rendement. Ce processus est formé des quatre étapes successives suivantes :

- Élaborer un énoncé de mission et des objectifs stratégiques pour l'organisation. L'énoncé de mission explique la raison d'être de l'organisation. Les objectifs stratégiques établissent, dans des termes précis et mesurables, ce qui doit être fait pour remplir la mission.
- Déterminer un ou plusieurs indicateurs du rendement pour chaque objectif stratégique déterminé pour l'organisation. Ces indicateurs du rendement définissent comment les progrès vers l'atteinte de l'objectif stratégique sont mesurés.

- Établir des cibles pour les indicateurs du rendement de l'organisation. Ces cibles devraient correspondre aux niveaux de rendement auxquels l'objectif stratégique connexe peut être considéré comme atteint pour la période visée par la cible. D'habitude, les cibles sont établis annuellement.
- Saisir et communiquer les résultats réels comparativement à la cible pour chaque indicateur du rendement. Nous sommes d'accord avec la directive provinciale sur les rapports annuels, selon laquelle le moyen le plus approprié de communiquer l'information sur le rendement est le rapport annuel d'une organisation. L'information présentée permet au lecteur du rapport annuel de déterminer, de façon aussi objective que possible, la mesure dans laquelle l'organisation a atteint ses objectifs stratégiques et rempli sa mission. De plus, on devrait fournir des explications sur les résultats non atteints, et documenter les mesures prises pour améliorer le rendement.

8.109 Inhérent au processus d'établissement de cibles de rendement, puis à la communication d'information sur les réalisations par rapport à ces cibles, est le fait que les cibles ne sont pas toujours atteintes. Dans les rapports sur le rendement, cet état de choses ne doit pas être automatiquement considéré comme un « échec ». Un aspect important de la communication d'information sur le rendement est l'étude des explications de l'atteinte ou de la non-atteinte des cibles. Il est tout aussi important de déterminer ce qui sera changé au cours de l'année suivante à la lumière de l'expérience acquise. Il est essentiel, pour la communication d'information sur le rendement, que toutes les parties s'entendent sur ces questions et qu'elles se servent de l'information sur le rendement qui est communiquée surtout comme un moyen d'améliorer l'organisation et d'attirer l'attention sur les facteurs limitatifs externes, et non pas simplement comme une source d'information permettant d'évaluer le rendement d'une personne ou d'un groupe.

Planification stratégique aux Archives

8.110 Élaboré en 1993, le plan stratégique des Archives n'a pas été mis à jour depuis. La direction des Archives a dit que le plan stratégique sera mis à jour durant l'exercice 2001-2002.

8.111 Le plan stratégique des Archives de 1993 établit 10 « facteurs de réussite essentiels » qui pourraient passer pour les objectifs stratégiques des Archives. Ces facteurs sont les suivants :

1. Préservation et accessibilité de documents publics et privés qui ont une valeur historique, juridique et administrative.
2. Programmes qui s'appuient sur des directives, des normes et des textes législatifs pertinents.
3. Soutien fourni aux autres services d'archives.
4. Mandat clairement défini et compris par le personnel, la clientèle et les responsables de l'affectation des ressources au gouvernement.
5. Sensibilisation aux besoins des clients et satisfaction de ces besoins.

6. Services fournis avec professionnalisme grâce au perfectionnement professionnel, à l'actualité des connaissances et des techniques et à la réceptivité.
7. Esprit d'équipe parmi le personnel.
8. Établissement de partenariats avec les clients et d'autres fournisseurs de services.
9. Promotion des Archives au moyen du soutien de groupes, d'expositions et de programmes éducatifs.
10. Documents et ressources documentaires gérés avec efficience et efficacité dans l'ensemble des ministères, des organismes, des municipalités et des tribunaux.

8.112 Voilà qui semble correctement couvrir tous les aspects des activités des Archives. Par contre, ces facteurs sont un peu trop généraux pour servir de base à la détermination d'indicateurs du rendement pour les Archives. À notre avis, il serait approprié de produire, au cours de la planification stratégique prévue pour bientôt, d'autres objectifs stratégiques mesurables.

8.113 Le plan stratégique de 1993 comprend également un plan d'action qui couvre la période allant de 1993-1994 à 1997-1998. Le personnel des Archives a précisé que certaines des questions soulevées dans le document sont réglées depuis, mais la plupart demeurent, surtout en raison du manque de ressources dont il a été discuté précédemment. Le nouveau dépôt, s'il est bien conçu et bien construit, résoudra dès sa mise en service la plupart des préoccupations à l'égard de la qualité et de la quantité de l'espace d'entreposage disponible. À notre avis, les Archives devraient mettre le plan d'action à jour dans le cadre de la planification stratégique prévue pour bientôt.

Communication d'information sur le rendement

8.114 Les Archives provinciales communiquent de l'information sur leurs activités annuelles par l'entremise du rapport annuel du ministère de l'Approvisionnement et des Services. Or, la lecture du rapport annuel du ministère de l'Approvisionnement et des Services pour 1999-2000 ne révèle pas toutes les questions avec lesquelles les Archives sont aux prises. Aucune mention n'y est faite du manque de ressources, de l'absence de conformité à la directive gouvernementale sur la gestion des documents, des questions soulevées par les documents électroniques et audiovisuels, des arriérés de documents à traiter ni d'aucun autre domaine posant un problème. L'information sur le rendement communiquée dans le rapport annuel de 1999-2000 traite de la satisfaction à l'égard des services offerts par les Archives, confirmée par un sondage mené auprès des utilisateurs. C'est un bon début, mais cela ne renseigne pas sur le rendement dans les domaines de l'acquisition, de l'évaluation, du tri, de la description et de la conservation, tous des domaines essentiels à la mission. Nous croyons qu'il serait pertinent d'élargir la communication d'information sur le rendement pour traiter de ces domaines, en liant des indicateurs du rendement aux objectifs stratégiques déterminés durant la planification stratégique.

8.115 En améliorant la communication d'information sur le rendement, les Archives pourraient souligner leurs réalisations et cerner les domaines où les défis à relever dans l'accomplissement de la mission de l'organisation sont importants. Cette information pourrait également aider l'organisation à appuyer sa demande de ressources supplémentaires et justifier ses propres orientations stratégiques.

8.116 Pour assurer une communication élargie de l'information sur le rendement, il faudrait que les Archives saisissent au sein de l'organisation des données de meilleure qualité qu'elle ne le fait à l'heure actuelle. Par exemple, nous sommes d'avis que les Archives ont besoin de recueillir plus d'information sur l'ampleur des arriérés de documents à chaque étape majeure du traitement. Des niveaux d'arriérés acceptables devraient être établis, puis les niveaux réels devraient être suivis. Lorsque les arriérés sont excessifs, des mesures peuvent être prises, dont la réaffectation temporaire de personnel, des demandes de ressources supplémentaires, etc.

Recommandations

8.117 Nous avons recommandé que le plan stratégique rédigé en 1993 soit mis à jour tel que prévu durant l'exercice 2001-2002. Cette mise à jour devrait comprendre l'élaboration d'objectifs stratégiques mesurables pour les Archives et la mise à jour du plan d'action de l'organisation.

8.118 Nous avons aussi recommandé que des indicateurs du rendement soient établis pour chaque objectif stratégique élaboré pour l'organisation, que des cibles soient établies pour chaque indicateur du rendement et que les résultats réels soient comparés aux cibles dans le rapport annuel du ministère de l'Approvisionnement et des Services. Pour ce faire, il est possible qu'il soit nécessaire de recueillir d'autres données sur les activités courantes des Archives.

Réponse du ministère

8.119 Voici la réponse du ministère de l'Approvisionnement et des Services à notre rapport :

> *Nous avons reçu et examiné le rapport de vérification portant sur les Archives provinciales du Nouveau-Brunswick.*
>
> *Comme vous le savez, des mesures sont en cours pour relever le principal défi auquel les Archives font face depuis un certain nombre d'années et que vous avez noté, soit les installations nécessaires pour assurer la conservation des documents historiques. On devrait pouvoir entreposer au nouveau dépôt, dont l'achèvement est prévu pour 2002, tous les documents actuellement détenus par les Archives et satisfaire aux besoins de croissance des 15 prochaines années. L'établissement appliquera des normes rigoureuses en matière d'environnement, de suppression des incendies et d'entreposage, et il sera adapté, lorsqu'il y a lieu, pour*

répondre aux besoins créés par les différentes formes de documents.

Un autre défi crucial que vous avez cerné est celui de la gestion et de la conservation des documents électroniques. Nous savons que la question nécessite une attention prompte pour assurer la capacité du gouvernement de fonctionner et de rendre des comptes ainsi que la préservation des documents historiques. J'ai le plaisir d'annoncer que les Archives ont rédigé un document qui établit un cadre stratégique décrivant les mesures à prendre à cet égard et que le personnel s'affaire à élaborer un plan de mise en œuvre. De toute évidence, pour relever le défi, il nous faudra des ressources supplémentaires, comme vous le notez, et la coopération de tous les ministères.

Il sera donné suite aux questions que vous soulevez au sujet des stratégies, des directives et méthodes et du rendement.

Nous avons pris bonne note de vos observations favorables et de votre reconnaissance du succès avec lequel les Archives s'acquittent de leur mandat malgré des ressources limitées. Nous continuerons à faire valoir que des ressources supplémentaires sont nécessaires pour permettre aux Archives provinciales de s'acquitter de leur mandat et d'offrir leurs programmes.

Nous tiendrons compte de vos recommandations et y donnerons suite dans le cadre de la planification du développement ultérieur des Archives. [Traduction.]

Chapitre 9
Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Achats

Contenu

Contexte 227
Étendue 228
Résumé des résultats 229
Appels d'offres et demandes de soumissions relatifs aux achats 230
Accord de dispenses et de traitements préférentiels 234
Conformité aux dispositions législatives 241
Équité du processus d'achat 247

Ministère de l'Approvisionnement et des Services – Achats

Contexte

9.1 Le 15 octobre 1974, le Nouveau-Brunswick proclamait la *Loi sur les achats publics* (la loi), établissant ainsi les exigences en matière d'achats par le gouvernement. Bien que la loi ne l'énonce pas, le ministère de l'Approvisionnement et des Services interprète son objet comme étant de veiller à ce que tous les fournisseurs aient une chance équitable et égale de soumissionner en vue d'obtenir les contrats du gouvernement provincial. Voilà qui distingue le secteur public du secteur privé en ce qui concerne l'approvisionnement. En effet, tandis que les exigences de la loi visent à assurer le traitement équitable et égal des fournisseurs du gouvernement, les fournisseurs qui passent des contrats avec le secteur privé ne bénéficient pas d'une telle assurance. Dans le secteur privé, les contrats peuvent être attribués aux fournisseurs sur la base de tout critère, pourvu que les exigences juridiques soient observées.

9.2 Assurer la conformité aux dispositions de la loi est important pour la population du Nouveau-Brunswick. S'ils ont une chance équitable et égale d'obtenir des contrats, les fournisseurs soumissionnent plus volontiers, les prix sont plus concurrentiels et les coûts devraient baisser.

9.3 Cependant, si les dispositions de la loi sont inefficaces ou que la conformité n'est pas assurée, il n'est alors pas certain que les contrats du secteur public soient attribués de manière équitable et économique. Par exemple, les fournisseurs préférés pourraient être les seuls à obtenir des contrats. Il s'ensuivrait que les autres fournisseurs ne verraient aucun avantage à soumissionner, puisqu'ils auraient l'impression d'avoir aucune sinon très peu de chance d'obtenir le contrat. La concurrence serait réduite, les fournisseurs seraient traités de manière inéquitable, et les meilleurs fournisseurs ne seraient pas récompensés. Le ministère estime qu'une concurrence loyale et ouverte pour l'obtention des contrats permet d'économiser entre 20 % et 25 % en coûts contractuels. En conséquence, l'incidence financière sur les contribuables d'une loi inefficace ou du non-respect de ses dispositions serait considérable.

9.4 La loi régit la plupart des achats d'approvisionnements et de services par les ministères. De plus, elle prescrit les exigences entourant les achats d'approvisionnements et de services par les organismes financés par le gouvernement, à savoir les municipalités, de nombreuses sociétés de la Couronne, les corporations hospitalières, les universités et les commissions régionales de gestion des matières usées solides.

9.5 En vertu de la loi, le ministre de l'Approvisionnement et des Services (le ministre) est chargé de « l'application de la présente loi ». La loi prévoit également que « sauf disposition contraire de la présente loi ou des règlements, chaque ministère doit acheter ses services et ses approvisionnements par l'intermédiaire du Ministre ». Le ministre confère à la Direction centrale des achats (la Direction) la responsabilité de l'achat de l'équipement, du matériel, des approvisionnements et des services pour tous les ministères. L'énoncé de mission de la Direction précise que celle-ci est chargée de l'acquisition des biens et des services requis par les organismes publics centraux et autres organismes financés par le gouvernement, et ce d'une manière opportune et économique qui assure un accès juste et équitable à tous les fournisseurs intéressés et qui soutient la politique du gouvernement.

9.6 En 1999-2000, le ministère, par l'entremise de la Direction centrale des achats, a acheté des approvisionnements et des services d'une valeur de 304 millions de dollars. En 2000-2001, ce montant est passé à 359 millions de dollars. Le nombre d'ordres d'achat aussi a légèrement augmenté, passant de 4 599 en 1999-2000 à 4 669 en 2000-2001.

Étendue

9.7 Notre objectif de vérification était le suivant :

Déterminer si le ministère de l'Approvisionnement et des Services a en place des systèmes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la Loi sur les achats publics *et de son règlement en ce qui concerne :*

- *les appels d'offres et les demandes de soumissions relatifs aux achats;*
- *les dispenses et les traitements préférentiels;*
- *l'assurance que les organismes financés par le gouvernement et les ministères observent leurs responsabilités en vertu des mesures législatives.*

9.8 La Direction centrale des achats a été l'objet de notre vérification. Nous avons aussi, dans le cadre de notre travail, communiqué avec d'autres ministères, dont Services familiaux et communautaires et le Bureau du contrôleur.

9.9 Pour voir si le ministre s'acquitte des responsabilités en question, nous avons dû déterminer s'il y a en place des systèmes et des méthodes appropriés. Notre objectif de vérification reflète cette approche. Dans le

but de déterminer si le ministère de l'Approvisionnement et des Services atteint cet objectif, nous avons élaboré quatre critères de vérification. Les critères sont les points de référence sur lesquels nous nous fondons pour formuler une conclusion au sujet de l'objectif de vérification. Ces critères sont les suivants :

- Le ministère devrait être au courant de ses responsabilités et de ses fonctions en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement;
- Le ministère devrait avoir en place des systèmes et des méthodes qui visent l'exécution des responsabilités et des fonctions du ministre en vertu de la loi;
- Le ministère devrait régulièrement revoir ces systèmes et ces méthodes pour s'assurer de leur pertinence;
- Les achats d'approvisionnements et de services par le gouvernement devraient être conformes aux directives et aux procédures établies dans la *Loi sur les achats publics*.

9.10 Dans le cadre de notre vérification, nous avons rencontré des membres du personnel de la Direction. Nous avons examiné le manuel des directives et des procédures de la Direction et tout autre document pertinent pour comprendre comment les systèmes et les méthodes en place permettent au ministre de s'acquitter de ses responsabilités.

9.11 Après avoir déterminé quels étaient les systèmes et les méthodes applicables, nous avons évalué leur pertinence. Nous avons ensuite soumis chaque système à un petit contrôle par sondages pour nous assurer que la pratique était conforme aux directives.

9.12 De plus, nous avons vérifié un échantillon de paiements récents faits par des ministères. Nous avons également examiné les résultats de contrôles par sondages menés par le Bureau du contrôleur dans le cadre d'une vérification des achats. Ces deux étapes visaient à nous donner une idée du respect des mesures législatives par les ministères, y compris le ministère de l'Approvisionnement et des Services.

Résumé des résultats

9.13 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services a en place des systèmes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement en ce qui concerne les achats par appel d'offres.

9.14 Le système du ministère visant les achats d'approvisionnement valant entre 1 500 $ et 5 000 $ permet au ministère de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la loi. Cependant, nous avons constaté que le personnel du ministère faisant les achats avait demandé des prix, ce qui est contraire au règlement. Comme la loi ne vise pas les achats de services de 10 000 $ ou moins, le ministre n'en est pas directement responsable.

9.15 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services a en place des systèmes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et du règlement en ce qui concerne l'accord des dispenses. Nous avons toutefois trouvé des exemples de ce que nous considérons comme une utilisation impropre de dispenses.

9.16 À l'exception d'une incohérence relevée entre la directive et les dispositions législatives dans le cas des écoles, le ministère de l'Approvisionnement et des Services a en place des systèmes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement en ce qui concerne les traitements préférentiels.

9.17 À l'exception de l'absence d'une directive officielle sur la formation, le ministre s'est acquitté de ses responsabilités en matière de formation des ministères et des organismes financés par le gouvernement au sujet de leurs responsabilités en vertu de la loi.

9.18 Le ministre ne s'acquitte pas de sa responsabilité de s'assurer que les ministères et les organismes financés par le gouvernement se conforment à la loi. De plus, le contrôleur ne s'acquitte pas de la responsabilité que lui confère la loi en matière d'application.

Appels d'offres et demandes de soumissions relatifs aux achats

Appels d'offres

9.19 Comme il est énoncé plus tôt dans le chapitre, le ministère perçoit l'objet de la loi comme étant de veiller à ce que tous les fournisseurs aient une chance équitable et égale de soumissionner en vue d'obtenir les contrats du gouvernement provincial. L'appel d'offres et le processus de l'appel d'offres sont essentiels à cet égard. La plupart des achats effectués dans le secteur public ont lieu au moyen du processus d'appel d'offres, et son fonctionnement efficace est essentiel pour assurer l'équité et la valeur des achats du gouvernement.

9.20 Le paragraphe 4(1) de la loi établit l'appel d'offres comme la base des achats dans le secteur public. Les demandes de propositions sont également comprises. La disposition exige que tous les achats d'approvisionnements de plus de 5 000 $ et de services de plus de 10 000 $ fassent l'objet d'un appel d'offres, à moins que l'achat en soit dispensé par la loi ou le règlement.

9.21 Les dispositions législatives du processus d'appel d'offres sont énoncées dans les articles 12 à 23 du règlement. Le manuel des directives de la Direction centrale des achats établit un processus étendu et exhaustif à suivre en matière d'appel d'offres.

9.22 Après avoir déterminé quels étaient les principaux contrôles du processus d'appel d'offres, nous en avons évalué la pertinence. Nous avons ensuite soumis le système à un petit contrôle par sondages pour nous assurer que le système, de même que ses contrôles, donnait les

résultats escomptés, et pour voir si la pratique était conforme aux directives et aux mesures législatives. De plus, nous avons vérifié un petit échantillon d'appels d'offres lancés récemment par les ministères.

9.23 Nous avons conclu que le processus d'appel d'offres établi dans le manuel des directives et procédures de la Direction permet au ministre de s'acquitter de ses responsabilités en vertu des mesures législatives. La comparaison du système documenté à la pratique actuelle du ministère a révélé que le système d'appels d'offres fonctionne tel qu'il le devrait.

9.24 Un des éléments contrôlés par sondages est un contrat de cinq ans pour fournir de l'assurance à la province. Le contrat a été adjugé à la suite d'une soumission de 428 500 $ pour la première année du contrat de cinq ans. Seul le prix de la première année du contrat était proposé, et c'est sur cette base que le contrat a été adjugé. Pour la deuxième année, le prix a bondi de 33 % pour passer à 570 000 $. Cet exemple montre qu'un problème sérieux existe au ministère pour ce qui est de l'adjudication des contrats de longue durée. La manière dont le ministère structure les contrats de longue durée qu'il passe afin de se protéger contre les hausses de prix d'une telle nature nous préoccupe. Ni la loi, ni le manuel des directives de la Direction n'abordent la question.

9.25 Nous voyons au moins deux solutions possibles au problème. Les contrats qui présentent un risque de hausses de prix avant leur échéance pourraient contenir des modalités qui limitent les hausses à un certain montant au-delà des prix proposés dans la soumission retenue. Si la hausse s'avère supérieure à la limite, le contrat pourrait faire l'objet d'un nouvel appel d'offres. De même, le ministère pourrait adjuger les contrats d'une telle nature pour une période plus courte.

Recommandation

9.26 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que les contrats de longue durée contiennent des dispositions qui protègent le gouvernement provincial contre les hausses de prix non prévues dans le contrat.

Réponse du ministère

9.27 *Votre examen d'un contrat d'assurance vous a porté à conclure que les contrats à long terme présentaient un problème général. Cependant, ce genre de contrat est rarement passé. Dans ce cas en particulier, le prix des années subséquentes (après la première année et le prix de la soumission) a effectivement augmenté, mais il faut noter que les pertes enregistrées au cours de la première année est un facteur important dans la détermination du prix des années subséquentes, et le prix n'aurait peut-être pas augmenté autant dans d'autres cas, ou aurait donné lieu à des coûts moins élevés.*

9.28 *Le ministère a examiné un certain nombre de possibilités et découvert un éventail complexe de risques, de coûts potentiels et d'avantages potentiels pour chaque solution de rechange proposée pour le genre d'assurance envisagé. L'une des solutions que vous offrez propose*

de fixer une limite sur l'ampleur des hausses par rapport au prix de la première année, et, bien que ce soit une possibilité, nous croyons que les soumissionnaires réagiraient en augmentant le prix initial afin de couvrir le risque. De plus, l'option d'une période plus courte pourrait donner lieu à une hausse des prix des soumissions afin de compenser pour l'incertitude d'une période raisonnable pour couvrir les frais généraux. Les solutions proposées seront attentivement examinées et évaluées, de même que d'autres dans le cadre de la préparation du prochain appel d'offres pour des services d'assurance. [Traduction.]

Conclusion

9.29 Nous avons conclu que ministère de l'Approvisionnement et des Services a en place des systèmes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement en ce qui concerne les achats par appel d'offres.

Demande de prix

9.30 La demande de prix est une autre méthode que le ministre utilise pour acheter des approvisionnements et des services. Selon le manuel de la Direction, il s'agit d'un processus par lequel des propositions de prix sont reçues de vendeurs oralement et par écrit, sans publicité officielle et sans qu'il soit nécessaire d'avoir des soumissions cachetées, un dépouillement public des soumissions ni une lecture publique des soumissions et sans que les conditions et règles habituelles des appels d'offres s'appliquent. De façon générale, le processus n'est pas aussi coûteux que l'appel d'offres, et il n'est pas aussi ouvert ni concurrentiel.

9.31 Le paragraphe 4(1) de la loi exige qu'un appel d'offres soit fait lorsque le coût des achats est supérieur à 5 000 $ dans le cas des approvisionnements et de 10 000 $ dans le cas des services, mais il ne vise pas les achats dont le total se situe sous ces seuils. L'article 24 du règlement confie au ministre la responsabilité des achats d'approvisionnements valant entre 1 500 $ et 5 000 $, y compris la TVH, et établit des règles et des procédures que le ministre doit suivre pour demander des prix pour les approvisionnements en question.

9.32 Le paragraphe 4(4) de la loi permet au ministre de demander des prix dans d'autres situations s'il est convaincu que cela est praticable et dans l'intérêt de la province. Toutefois, ce paragraphe n'a pas été invoqué en 2000-2001 et n'a pour ainsi dire jamais été utilisé.

9.33 Le système documenté du ministère visant les achats d'approvisionnements valant entre 1 500 $ et 5 000 $ permet au ministre de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la loi. Cependant, notre examen de la pratique actuelle a montré, dans le cas de deux des trois demandes de prix examinées, que le personnel du ministère faisant les achats avait demandé des prix et que les acheteurs de la Direction avaient uniquement examiné (et non préparé) les demandes. Comme notre échantillon était très petit, nous ne nous attendions pas à trouver des écarts

par rapport au processus décrit dans les mesures législatives et dans les directives.

9.34 À notre avis, si les acheteurs de la Direction ne s'occupent pas des demandes de prix, le processus est moins fiable. Par exemple, le personnel des ministères ne connaît pas nécessairement les meilleurs fournisseurs, et des soumissions pourraient être obtenues de fournisseurs qui n'offriront pas le meilleur prix ou la meilleure qualité. De plus, les soumissions pourraient être demandées d'une manière non conforme. Un examen des soumissions par les acheteurs pourrait révéler de telles déficiences.

Recommandation

9.35 Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services se conforme aux mesures législatives et qu'il demande des propositions de prix aux fournisseurs au lieu de laisser les ministères s'en occuper.

9.36 Comme la loi ne vise pas les achats de services de 10 000 $ ou moins, le ministre n'en est pas directement responsable. Il n'est pas nécessaire de passer par le ministère pour faire ces achats, et aucun contrôle externe à leur sujet n'est prévu dans les dispositions législatives. Le ministère a élaboré des directives internes visant les achats de services de faible valeur pécuniaire que d'autres lui ont demandé de faire pour eux.

9.37 Il n'est pas facile de comprendre pourquoi les mesures législatives n'obligent pas le ministre à acheter les services de 10 000 $ ou moins et à suivre les mêmes systèmes et méthodes que ceux qui s'appliquent aux approvisionnements valant entre 1 500 $ et 5 000 $. Un tel système assurerait un minimum de concurrence parmi les vendeurs et permettrait à plus de fournisseurs d'avoir accès aux contrats. À l'heure actuelle, les acheteurs de tels services peuvent les obtenir de la manière qu'ils le désirent.

9.38 Comme le but de la loi est d'assurer un processus d'achat concurrentiel équitable, nous pensons que les mesures législatives devraient aussi viser ces achats et que les procédures en vigueur devraient correspondre aux procédures suivies pour les approvisionnements.

Recommandation

9.39 Nous avons recommandé que les achats de services de 10 000 $ ou moins soient soumis aux mêmes dispositions que les achats d'approvisionnements valant entre 1 500 $ et 5 000 $.

Réponse du ministère

9.40 *Nous avons prix note de vos recommandations qui proposent que les acheteurs s'occupent de demander les prix des services valant moins de 10 000 $. Comme nous ne connaissons pas la quantité de services valant moins de 10 000 $ achetés par les ministères, il ne serait pas possible de déterminer la mesure dans laquelle la recommandation alourdirait la charge de travail et, de ce fait, les besoins en ressources. Nous prétendons que, au bout du compte, accroître la délégation des achats de moindre valeur aux ministères peut se faire de manière rentable*

si elle est encadrée par des mesures de rapport, de surveillance et de contrôle améliorées que les nouveaux systèmes d'approvisionnement électronique qui sont en train d'être mis en œuvre pourraient offrir. [Traduction.]

Conclusion

9.41 Les mesures législatives obligent les acheteurs de la Direction à s'occuper des demandes de prix. L'exigence n'est pas respectée, mais nous avons constaté que les systèmes et les pratiques satisfont aux fonctions du ministre définies dans les mesures législatives.

Accord de dispenses et de traitements préférentiels

Dispenses

9.42 L'accord de dispenses permet au gouvernement d'acheter des approvisionnements et des services sans être assujetti à une partie ou, dans certains cas, à la totalité des exigences établies dans la *Loi sur les achats publics*. Certaines dispenses nécessitent l'approbation du ministre, mais ce n'est pas le cas pour de nombreuses autres. Les dispenses peuvent être accordées à toutes les parties visées par la loi, y compris les organismes financés par le gouvernement et les ministères.

9.43 Les dispenses visant les achats existent pour de nombreuses raisons. Certaines exigent l'approbation du ministre :

- situations d'urgence;
- absence de concurrence pour des raisons techniques ou lorsqu'un seul fournisseur peut fournir le produit requis;
- compatibilité du produit;
- poursuite d'une garantie sur un produit;
- services expressément nommés, tels que les services de publicité et les services financiers.

9.44 Voici des exemples de dispenses qui ne nécessitent pas l'approbation du ministre :

- achat par les ministères de services valant moins de 10 000 $;
- services qui, selon la loi, doivent nécessairement être fournis par des professionnels tels qu'un avocat ou un comptable agréé;
- l'achat par les ministères d'approvisionnements tels que les manuels scolaires et les médicaments pour les bénéficiaires de l'aide sociale.

9.45 De plus, les approvisionnements dont le coût est inférieur à 25 000 $ et les services dont le coût est inférieur à 50 000 $ qui sont achetés par certains organismes financés par le gouvernement sont entièrement dispensés de l'application de la loi.

9.46 Les répercussions d'un tel éventail de dispenses sont considérables. Une dispense peut faire qu'un contrat est limité à un seul vendeur, ce qui exclut les autres vendeurs du processus d'approvisionnement habituel. De plus, le recours aux dispenses pour l'achat d'approvisionnements et de services mène souvent à une concurrence réduite ce qui, à son tour, pourrait mener à des prix plus élevés.

9.47 Comme notre objectif était de déterminer la mesure dans laquelle le ministre s'acquitte de ses responsabilités directes, nous avons porté notre attention sur les systèmes et les méthodes en place pour assurer le contrôle des dispenses que le ministre doit approuver. Cependant, comme la loi prévoit de nombreuses autres dispenses et que le ministre est chargé de l'administration de la loi, nous formulons aussi des observations à cet égard.

9.48 L'un des éléments que nous avons contrôlés par sondages était dispensé de l'application de la loi par ce que nous estimons être une utilisation impropre d'une dispense. La dispense a trait à un contrat de services signé avec un fournisseur de services dans les années 90 pour l'administration du programme d'aide aux employés et à leur famille. En 1995, la loi a été modifiée de façon à s'appliquer aux services aussi bien qu'aux approvisionnements et, à ce compte, elle s'appliquerait aussi au contrat en question. Peu de temps après, le Conseil de gestion a établi une directive selon laquelle aucun contrat ne doit durer plus de cinq ans à moins que le conseil approuve la prolongation du contrat. Dans le cas en question, aucune prolongation n'a été approuvée, de sorte que le contrat aurait dû faire l'objet d'un appel d'offres au plus tard en 2000. Toutefois, le contrat a été dispensé du processus d'appel d'offres durant deux années de plus par l'application de l'alinéa 27.1(v.5) du règlement, qui accorde une dispense pour la gestion d'éléments d'actifs et de passifs financiers.

9.49 À la lumière des résultats de notre examen de l'opération, rien ne nous convainc que la dispense devrait servir à des situations comme celle que nous décrivons. Tout au long de notre vérification, nous avons trouvé des éléments probants qui montrent que des membres du personnel de la Centrale des achats avaient exprimé des préoccupations semblables au sujet de l'applicabilité de la dispense. Ils ne croyaient pas non plus que la dispense visait ce genre de service. À notre avis, le recours à cette dispense pour soustraire le contrat au processus d'appel d'offres n'était pas approprié.

9.50 Dans notre examen, nous avons trouvé un autre contrat de services qui avait été signé dans les années 70. Conformément aux dispositions législatives en vigueur à l'époque, le contrat n'avait pas fait l'objet d'un appel d'offres. Il n'a jamais été soumis à un appel d'offres ni prolongé depuis ce temps. Voilà qui semble aussi être contraire à la directive du Conseil de gestion, qui stipule que la durée des contrats ne doit pas dépasser cinq ans à moins que le conseil en approuve la prolongation.

9.51 Dans les deux cas, les avantages pour la province de ne pas procéder par appel d'offres ne sont pas clairs. Des entreprises qui auraient pu soumissionner n'ont pas accès aux contrats, ce qui limite la concurrence et accroît le risque de coûts plus élevés. Cela semble aller à l'encontre de l'objet de la loi, qui est de favoriser une concurrence ouverte et équitable.

Recommandation

9.52 Nous avons recommandé que les contrats fassent l'objet d'un nouvel appel d'offres au minimum à tous les cinq ans, à moins que le Conseil de gestion en approuve la prolongation.

Réponse du ministère

9.53 *Nous convenons que, pour la majorité des contrats, un nouvel appel d'offres dans les cinq ans serait une politique acceptable s'il est reconnu que, dans des circonstances particulières, une durée prolongée peut être justifiée et approuvée par le Conseil de gestion.* [Traduction.]

9.54 L'alinéa 27.1(p) du règlement permet au ministre d'accorder des dispenses lorsqu'il est déterminé qu'il y a un avantage économique important pour la province à ce que l'achat soit effectué auprès d'un vendeur particulier et que le Conseil de gestion le recommande.

9.55 Bien que cette dispense soit rarement invoquée, nous avons trouvé deux contrats adjugés de cette façon.

9.56 Nous avons examiné un important contrat d'élaboration de logiciel adjugé à un vendeur sans appel d'offres en raison des avantages économiques perçus pour la province. Le contrat, pour l'élaboration d'un système de prestation de services aux clients, a été attribué en 1995 à une entreprise locale de production de logiciels. L'analyse à l'appui de la décision du Conseil de gestion de dispenser le contrat du processus d'appel d'offres montre que le gouvernement et le vendeur s'attendaient à des coûts d'élaboration de 4,5 millions de dollars et à un système qui serait opérationnel au bout de trois ans.

9.57 En 1999, le gouvernement a estimé que le contrat était terminé à 50 % seulement. Les coûts avaient plus que doublé par rapport au prix du contrat initial et atteignaient presque 9,5 millions de dollars. Au début de 2000, le contrat n'était toujours achevé qu'à 70 %, et les coûts avaient dépassé 20 millions de dollars.

9.58 Nous avons examiné le contrat pour voir s'il contenait des dispositions suffisantes pour protéger la province en cas de dépassements de budget tels que celui-ci. Nous avons découvert que le contrat contenait des dispositions qui permettaient d'y mettre fin si les progrès étaient insuffisants ou les coûts trop élevés. Toutefois, la surveillance exercée, quelle qu'elle soit, n'a donné lieu à la prise d'aucune mesure du genre par le gouvernement provincial. Étant donné la lenteur des progrès et les coûts élevés reliés aux premières étapes du projet, il aurait dû être évident qu'un problème sérieux existait.

9.59 L'un des facteurs qui a pu contribuer au fait que les retards et les dépassements de coûts n'ont fait l'objet d'aucune mesure correctrice dans les débuts du projet est un manque de surveillance efficace. Pour que la surveillance soit efficace, il faut dans cette fonction une personne qui ne participe pas directement au contrat. De plus, il est important que tout problème sérieux soit signalé immédiatement.

Recommandation

9.60 Nous avons recommandé qu'un processus de surveillance efficace soit en place pour les contrats qui présentent pour la province un risque élevé de coûts imprévus ou de retards imprévus. Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services assume cette responsabilité.

Réponse du ministère

9.61 *La recommandation exige une analyse approfondie, puisque, pour y donner suite, il faudrait attribuer à ce ministère des responsabilités d'autres ministères. À l'heure actuelle, les ministères fournissent le devis de leurs besoins en matière d'approvisionnement et acceptent la livraison une fois qu'il est satisfait au devis. Bien que nous puissions aider les ministères à déterminer les éléments du devis ou les moyens par lesquels obtenir ce dont ils ont besoin, nous considérons que notre rôle ne devrait pas comprendre la mesure ou l'évaluation du produit ou du service fourni.*

9.62 *Nous sommes d'avis, toutefois, qu'un bureau des contrats au ministère de l'Approvisionnement et des Services pourrait s'occuper de plusieurs fonctions importantes et souhaitables, par exemple :*

- *élaborer et conserver un éventail de contrats et de clauses typiques;*
- *tenir un dépôt central des contrats du gouvernement;*
- *fournir des conseils techniques et de l'aide dans l'élaboration des contrats;*
- *s'assurer que tous les contrats du gouvernement contiennent les éléments essentiels pour répondre aux exigences en matière de qualité, de calendrier, de contrôle des coûts et d'évaluation.*

9.63 *La Direction centrale des achats est disposée à élaborer une proposition pour un bureau des contrats, y compris une estimation des coûts des ressources à soumettre au Conseil de gestion.* [Traduction.]

9.64 Dans le cas du deuxième contrat, signé en 1999, une déclaration d'intérêt (c'est-à-dire une offre initiale lancée sur le marché pour voir si des fournisseurs sont intéressés au travail et pour obtenir une idée générale du coût) a été envoyée pour les services demandés. Plusieurs réponses ont été obtenues, de même que des estimations de prix.

9.65 Dans un processus d'appel d'offres normal, l'étape suivante consisterait à demander une proposition à chaque entreprise ayant manifesté son intérêt. Puis, les propositions reçues seraient évaluées, et le ministère attribuerait le contrat à la meilleure soumission. Toutefois, le Conseil de gestion a pris la décision d'interrompre le processus d'appel d'offres à l'étape de la déclaration d'intérêt pour adjuger le contrat en invoquant la dispense relative aux avantages économiques.

9.66 Le contrat a été adjugé au coût de 2,6 millions de dollars par année pour une durée de trois ans. Deux des déclarations d'intérêt ainsi que la propre estimation de coût du ministère étaient de beaucoup inférieures au coût du contrat adjugé. En fait, sur trois ans, le coût du

contrat adjugé sera de 7,8 millions de dollars, comparativement à l'estimation de coût d'un autre vendeur, qui était de 3,9 millions.

9.67 Nous avons examiné le dossier d'achat du ministère relativement au contrat en question pour voir s'il contenait des indications qui auraient montré qu'il avait été demandé aux autres soumissionnaires de présenter les « avantages économiques » qu'ils offriraient si le contrat leur était adjugé. Nous n'avons rien trouvé qui prouve qu'il a été demandé aux autres vendeurs, avant l'adjudication du contrat, de présenter les avantages économiques qu'ils offraient.

9.68 Nous reconnaissons le droit du Conseil de gestion d'accorder une dispense dans les cas où il est établi que des avantages économiques importants en découleront pour la province. C'est le processus décisionnel menant à une telle décision qui nous préoccupe. À notre avis, il serait bénéfique pour le gouvernement d'avoir une idée des avantages économiques potentiels que pourraient offrir d'autres fournisseurs qualifiés avant que la décision finale soit prise.

Recommandation

9.69 Nous avons recommandé que le ministère examine le processus actuel entourant l'accord de dispenses sur la base des avantages économiques pour voir s'il est possible d'apporter un changement qui assurerait la participation d'un plus grand nombre de fournisseurs, ce qui créerait plus de concurrence avant la prise de la décision finale.

Réponse du ministère

9.70 *Le ministère serait disposé à revoir le recours à cette dispense, mais elle est rarement utilisée. L'examen devrait se pencher notamment sur la nécessité d'étudier avec le ministère les questions ayant trait aux règlements et aux ententes en matière d'achats publics avant que le Conseil étudie les demandes de dispenses relatives au développement économique.* [Traduction.]

9.71 Nous n'avons pas pu établir le motif de certaines dispenses, notamment pour les services d'analystes financiers, la gestion des placements d'éléments d'actifs et des passifs financiers ainsi que les services de relations publiques et de publicité. Par exemple, parmi les achats que nous avons contrôlés par sondages figure le paiement versé à un gestionnaire financier. Les services des gestionnaires financiers sont dispensés de l'application de la loi en vertu de l'article 27.1 du règlement. L'avantage pour les contribuables de ne pas faire d'appel d'offres n'est pas clair. Les gestionnaires financiers qui pourraient se faire concurrence pour obtenir le travail sont nombreux sur le marché. Si la qualité du service est une préoccupation, on pourrait alors utiliser un genre d'appel d'offres (une demande de propositions) qui fait en sorte que le prix aussi bien que la qualité du service sont pris en considération dans le processus de recrutement. Le ministère qui demande une dispense devrait peut-être avoir à faire la preuve que la dispense est nécessaire et bénéfique.

9.72 D'autres dispenses peuvent diminuer ou éliminer la concurrence et restreindre l'accès des fournisseurs aux contrats. Ainsi, l'article 27 du règlement dispense certains professionnels de l'application de la loi, mais seulement s'il est exigé par mesure législative provinciale que le service soit fourni par le professionnel en question. Dix catégories professionnelles sont visées par la dispense, y compris les comptables agréés, les avocats, les dentistes et les ingénieurs. Le secteur privé recrute régulièrement de tels professionnels et, dans de nombreux cas, il obtient des soumissions de professionnels en concurrence afin d'obtenir le meilleur prix et la meilleure qualité de service. De plus, le gouvernement recrute avec succès de nombreux autres fournisseurs de services par voie concurrentielle. Accorder une dispense générale de concurrence à ces professions semble incorrect et non conforme aux principes d'équité invoqués dans la loi.

9.73 Il semble également que certains ministères utiliseraient cette dispense de manière impropre. Par exemple, un récent contrat de consultation a été adjugé sans concurrence à un avocat qui facture 250 $ de l'heure. Le contrat n'a pas été soumis à la concurrence parce que le gouvernement en a dispensé le contrat en appliquant l'article 27 du règlement. Cependant, une dispense peut être accordée en vertu de l'article 27 du règlement uniquement s'il est énoncé dans des mesures législatives que seul un avocat peut fournir le service. Dans le cas en question, le travail consistait à fournir des services de consultation ayant trait à l'amélioration des activités d'un ministère. À moins que des mesures législatives limitent le travail de consultation aux avocats, la dispense a été utilisée de manière impropre. Nous n'avons connaissance d'aucune disposition législative qui prévoit une telle restriction.

9.74 Comme on peut le voir à la lumière de ce qui précède, les dispenses peuvent avoir des répercussions considérables sur le respect de l'intention de la loi. Les dispenses permettent à certains fournisseurs d'obtenir des contrats sans concurrence et empêchent d'autres fournisseurs d'avoir accès à ces contrats. À notre avis, le ministère devrait s'assurer qu'une dispense est accordée seulement dans les cas où il peut être démontré que la dispense est nettement applicable et dans l'intérêt du gouvernement.

9.75 De plus, il serait approprié que toutes les dispenses soient révisées régulièrement et qu'elles soient maintenues uniquement lorsqu'elles servent une fonction utile.

Recommandations

9.76 Nous avons recommandé que le recours aux dispenses soit révisé pour vérifier leur conformité aux mesures législatives.

9.77 Nous avons recommandé que le ministre révise les dispenses périodiquement pour s'assurer qu'elles sont toujours justifiées. S'il y a lieu, les dispenses devraient être limitées ou abolies.

Réponse du ministère

9.78 *Pour donner suite aux constatations du rapport de vérification, un examen général des activités concernant les dispenses, leur utilisation ainsi que leur réduction ou leur regroupement possible sera entrepris. L'examen complet aboutira à une proposition visant à modifier les règlements et la loi le cas échéant.* [Traduction.]

Conclusion

9.79 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services a en place des systèmes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et du règlement en ce qui concerne l'accord de dispenses. Nous avons toutefois trouvé des exemples de ce que nous considérons comme une utilisation impropre de dispenses.

Préférences

9.80 L'application d'un traitement préférentiel dans l'adjudication des contrats permet au ministre de favoriser les fournisseurs du Nouveau-Brunswick et des provinces de l'Atlantique en leur adjugeant des contrats même si leur soumission n'est pas la plus basse. Les préférences n'ont pas été utilisées souvent. Par exemple, en 2000-2001, seulement 15 préférences ont été accordées, la plus importante valant quelque 1 700 $, ou 4,2 %, sur un contrat d'impression de 42 000 $.

9.81 Notre travail de vérification a révélé une incohérence entre la mesure législative et la directive. Selon la mesure législative, un traitement préférentiel peut être accordé à un fournisseur pour l'achat d'approvisionnements d'une valeur de plus de 25 000 $ seulement si tous les vendeurs canadiens sont invités à participer. Toutefois, le manuel de la Direction permet aux écoles d'accorder un traitement préférentiel aux vendeurs des provinces de l'Atlantique pour des achats d'approvisionnements de plus de 25 000 $. Les deux mesures sont contradictoires. Le ministère s'est aperçu de la contradiction, car la mesure législative ne correspond pas exactement aux ententes commerciales internes. Aucune des 15 préférences accordées en 2000-2001 n'a visé des approvisionnements de plus de 25 000 $.

Recommandation

9.82 Nous avons recommandé que le ministère s'assure que les dispositions législatives et la directive visant l'accord de préférences pour des approvisionnements de plus 25 000 $ aux écoles soient uniformes.

Réponse du ministère

9.83 *La recommandation a été acceptée, et des mesures sont prises pour corriger la situation. Nous notons qu'il n'y a eu aucun cas où la directive est allée à l'encontre des mesures législatives, et le ministère aurait déterminé que les mesures législatives ont préséance sur la directive, le cas échéant.* [Traduction.]

Conclusion

9.84 À l'exception de l'incohérence relevée entre la directive et les dispositions législatives dans le cas des écoles, le ministère de l'Approvisionnement et des Services a en place des systèmes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le ministre s'acquitte de ses

responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement en ce qui concerne les traitements préférentiels.

Conformité aux dispositions législatives

9.85 La loi contient de nombreuses dispositions qui s'appliquent aux ministères et aux organismes financés par le gouvernement et qui leur confient expressément certaines responsabilités.

9.86 Les ministères sont tenus d'acheter la presque totalité de leurs approvisionnements et de leurs services par l'entremise du ministère de l'Approvisionnement et des Services. Dans certains cas seulement, par exemple les achats de services de 10 000 $ ou moins ou certains approvisionnements et services qui sont dispensés en vertu du règlement, le ministère peut procéder aux achats directement sans passer par le ministère de l'Approvisionnement et des Services. Comme le ministère de l'Approvisionnement et des Services s'occupe de la majorité des achats pour les ministères, les responsabilités de ces derniers en vertu de la loi sont relativement simples. Les ministères doivent toutefois comprendre quand ils peuvent faire des achats sans passer par le ministère de l'Approvisionnement et des Services.

9.87 Les organismes financés par le gouvernement comprennent les municipalités, les hôpitaux, les universités et la plupart des sociétés de la Couronne. Contrairement aux ministères, ces organismes font la plupart de leurs achats eux-mêmes et ne sont pas tenus de passer par le ministère de l'Approvisionnement et des Services pour acheter des approvisionnements et des services. Cela signifie qu'ils sont tenus de respecter de nombreuses dispositions de la loi. Ainsi, comme les organismes financés par le gouvernement lancent des appels d'offres pour des approvisionnements et des services, ils doivent aussi se conformer aux dispositions qui touchent aux appels d'offres. Comme ils accordent des dispenses en vertu de la loi, ils doivent de même respecter toutes les dispositions pertinentes.

9.88 Pour ce faire, toutes les parties doivent comprendre leurs responsabilités et savoir comment appliquer la loi dans toutes les situations possibles. La formation et l'application de la loi sont donc des aspects essentiels pour assurer la conformité à la loi.

Formation des ministères et des organismes financés par le gouvernement

9.89 Le ministre est chargé de l'administration de la loi. À notre avis, cette responsabilité consiste entre autres à veiller à ce que les parties visées par la loi connaissent leurs responsabilités et sachent comment s'en acquitter.

9.90 Il est clair que la Direction centrale des achats reconnaît cette responsabilité, car l'un des buts qu'elle énonce est de veiller à ce que les ministères, les agences et les organismes financés par le gouvernement comprennent clairement les dispositions législatives, les directives et les méthodes reliées aux approvisionnements publics.

9.91 La loi ne mentionne nulle part la formation, et le manuel de la Direction ne documente aucun système ni méthode visant la formation des ministères ou des organismes financés par le gouvernement. Bien que le manuel ne contienne aucun système documenté relatif à la formation, le ministère veille tout de même à cette responsabilité. Cependant, ses systèmes ne sont officiels et consistent d' un mélange de mesures réactives et proactives. Certaines des mesures importantes adoptées par la Direction sont décrites dans les paragraphes qui suivent.

9.92 La Direction a offert à tous les ministères et organismes financés par le gouvernement qui sont visés par la loi des possibilités de formation au moyen de symposiums, dont le dernier, très exhaustif, a eu lieu en avril 2001. L'invitation a été lancée à toutes les parties mentionnées, qui ont pu profiter d'une excellente occasion de se renseigner sur les changements dans les approvisionnements publics et de mettre leurs connaissances à jour. En revanche, le symposium précédent avait eu lieu cinq ans auparavant.

9.93 Le ministère a établi un site Web qui fournit des renseignements généraux sur les achats publics, des liens vers des sites Web connexes, un lien vers la loi et d'autres renseignements utiles. Le ministère fournit de l'aide au personnel de tout organisme gouvernemental qui téléphone en raison d'un problème.

9.94 En ce qui concerne la formation de ministères particuliers, des présentations ont lieu de temps à autre à la demande de ministères ou parce que la Direction prend connaissance d'un problème de conformité au sein d'un ministère donné. De plus, en 1996, le sous-ministre de l'Approvisionnement et des Services a demandé qu'un poste de coordonnateur de l'approvisionnement soit créé dans chaque ministère. Ces postes sont maintenant établis. Pour assurer l'actualité des connaissances des coordonnateurs, la Direction leur fournit une formation annuelle ou semi-annuelle. Les rétroactions reçues de plusieurs coordonnateurs de l'approvisionnement montrent qu'ils ont trouvé très utile l'information qui leur a été fournie ainsi qu'à leur ministère.

9.95 De plus, la Direction vient tout juste d'élaborer un nouveau manuel des achats pour aider les ministères. Nous avons examiné le manuel et constaté qu'il est très informatif et utile. À notre avis, il aidera la Direction à améliorer l'exécution de sa responsabilité en matière de formation et sera un outil utile pour d'autres. La distribution a commencé, les écoles en ayant reçu un exemplaire récemment.

9.96 Pour ce qui est des organismes financés par le gouvernement, en plus des symposiums mentionnés ci-dessus, la Direction a fait des présentations sur les achats à l'intention des municipalités et des hôpitaux en 1999, et des écoles en 2001.

9.97 Notre examen de plusieurs des présentations données aux ministères et aux organismes financés par le gouvernement a révélé qu'elles sont complètes et décrivent les principales dispositions de la loi que les ministères et les organismes financés par le gouvernement doivent connaître.

9.98 Pour mieux transmettre les connaissances nécessaires à tous les organismes gouvernementaux, nous croyons que la Direction devrait établir une directive écrite officielle en matière de formation et adopter une approche planifiée et cyclique pour les présentations, en y ajoutant des séances éducatives sur demande ou à la suite de changements.

Recommandation

9.99 Nous avons recommandé que le ministère établisse une directive officielle sur la formation de toutes les parties visées par la loi. Par une telle mesure, le ministère s'engagerait à fournir une formation de base à intervalles réguliers.

Réponse du ministère

9.100 *La direction a pris des mesures, comme vous le proposez, pour améliorer la connaissance de la directive et des règlements sur l'approvisionnement, et nous demeurons déterminés à en tenir compte dans nos plans de travail et nos activités. Nous sommes disposés à établir une directive sur la formation, comme vous le recommandez.* [Traduction.]

Conclusion

9.101 À l'exception de l'absence d'une directive officielle sur la formation, le ministre s'est acquitté de ses responsabilités en matière de formation.

Application

Ministères - responsabilité du contrôleur

9.102 Le paragraphe 5(1) de la *Loi sur les achats publics* précise que

> *le contrôleur doit refuser de prélever sur le Fonds consolidé les sommes destinées à exécuter un engagement d'acheter des services ou des approvisionnements pris par un ministère à moins qu'il ne soit convaincu*
>
> *a) que les services ou les approvisionnements ont été achetés par le Ministre au nom du ministère, ou*
>
> *b) que la présente loi ou les règlements autorisaient le ministère à ne pas passer par le Ministre pour l'achat de ces approvisionnements.*

9.103 Essentiellement, la loi déclare qu'il est du devoir du contrôleur de veiller à ce que le ministère de l'Approvisionnement et des Services effectue tous les achats au nom des ministères, à moins que la loi n'en dispose autrement. La loi exige également que le contrôleur s'assure, avant de verser tout paiement, que les achats faits directement par les ministères sont autorisés par la loi. Cependant, le Bureau du contrôleur limite son contrôle par sondages des décaissements à certaines vérifications postérieures des ministères et ne fait pas de vérification préalable des paiements pour s'assurer que les achats faits directement par

les ministères sont autorisés par la loi. Le contrôleur a délégué la responsabilité au personnel du ministère.

9.104 À notre avis, le législateur a senti le besoin de laisser une personne extérieure au ministère procédant à l'achat d'approvisionnements ou de services décider si les achats sont autorisés par la loi avant qu'ils soient payés. Si ce n'était pas là l'intention du législateur, le paragraphe 5(1) de la loi aurait été inutile.

Conclusion au sujet de la responsabilité du contrôleur

9.105 Le contrôleur ne s'acquitte pas de la responsabilité que lui confère la loi en matière d'application.

9.106 Nous avons porté la question à l'attention du contrôleur. En réponse, le contrôleur a souligné les moyens que son bureau prend pour s'assurer que les achats des ministères sont conformes aux mesures législatives. Nous ne doutons pas, comme le déclare le contrôleur, que « la méthode actuelle, qui consiste dans des systèmes adéquats de contrôle interne dans chaque ministère, soutenus par des énoncés stratégiques clairs et complétés par une activité de vérification axée sur l'après-paiement, est une approche beaucoup plus rentable » que la vérification au préalable des opérations. En revanche, une telle approche ne permettra pas au contrôleur de satisfaire à l'obligation de la loi de « refuser » le paiement s'il n'est pas satisfait de l'opération.

Ministères – responsabilité du ministère de l'Approvisionnement et des Services

9.107 Nous avons tenté de déterminer si le ministère est tenu d'avertir officiellement le contrôleur de son défaut de s'acquitter de sa responsabilité en vertu de la loi. Comme le ministre est chargé de l'administration de la loi et qu'il était su qu'une responsabilité importante n'était pas remplie, on aurait pu s'attendre à ce que le ministre fasse officiellement part de ses préoccupations au contrôleur.

9.108 Le personnel du ministère a tout de même discuté de la question de manière officieuse avec le contrôleur. Cependant, aucune modification dans les procédures du contrôleur n'a eu lieu, et le ministère n'a pris aucune autre mesure pour s'assurer de la conformité aux dispositions législatives, ou bien pour amorcer des modifications législatives.

Recommandation

9.109 Nous avons recommandé que le ministre de l'Approvisionnement et des Services communique officiellement au contrôleur son défaut de s'acquitter de ses responsabilités prescrites dans la loi.

Réponse du ministère

9.110 *Le ministère de l'Approvisionnement et des Services serait disposé à communiquer officiellement avec le contrôleur pour entreprendre l'étude des responsabilités appropriées des deux ministères et mettre au point une proposition qui traite les questions de vérification et d'application.* [Traduction.]

9.111 Le règlement de la loi exige que les ministères présentent au ministre plusieurs rapports annuels sur leurs activités d'achat. L'article 46 du règlement exige que les ministères présentent au ministre des rapports annuels des achats de services dont le total est estimé à 10 000 $ ou moins. Il exige également un rapport de la valeur totale des achats de services et d'approvisionnements effectués conformément à une dispense visée par les articles 31 à 44. Ces dispenses touchent à une vaste gamme d'éléments, dont les manuels scolaires, le matériel et les fournitures utilisés pour l'auto-dialyse, les médicaments sur ordonnance destinés aux détenus des établissements provinciaux de détention et les œuvres d'art destinées à des fins décoratives. Les deux rapports doivent être remis annuellement dans les 90 jours suivant la clôture de l'exercice.

9.112 Les deux rapports visent les achats ministériels dans lesquels le ministre ne prend aucune part. Les ministères font les achats et appliquent les dispenses eux-mêmes, de sorte que le ministère de l'Approvisionnement et des Services a très peu connaissance de ces achats à moins de recevoir les rapports.

9.113 Les rapports en question pourraient aider le ministre à déceler les irrégularités dans les achats et à améliorer l'application de la loi. Ils pourraient aussi révéler des tendances qui justifient une enquête du ministère.

9.114 Aucun de ces rapports n'a été remis comme il est demandé. Le ministre n'a pas non plus pris de mesures pour les obtenir, en dépit d'une exigence législative qui aiderait à cerner les cas de non-conformité à la loi.

9.115 En ce qui concerne les services professionnels qui sont dispensés de l'application de la loi, rien n'oblige à faire rapport au ministre. En conséquence, le ministre n'a aucun moyen de savoir dans quelle mesure des services professionnels sont retenus conformément à une dispense. Cela nous étonne en raison de la responsabilité du ministre envers l'administration de la loi et du fait qu'un rapport est exigé pour toute autre dispense ministérielle de plus de 1 500 $. Nous croyons que des rapports annuels sur les services professionnels qui font l'objet d'une dispense fourniraient au ministre de l'information utile sur l'étendue et la fréquence de ces achats et sur les tendances dans ce domaine.

Recommandations

9.116 Nous avons recommandé que le ministre s'assure que les ministères soumettent des rapports annuels sur les achats, comme l'exige la loi.

9.117 Nous avons recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services reçoive des rapports sur les services professionnels faisant l'objet d'une dispense achetés par les ministères.

Réponse du ministère

9.118 *Tandis que le ministère de l'Approvisionnement et des Services n'a rien contre l'obligation de présenter des rapports annuels sur les achats, le traitement et l'analyse des données nécessiteraient des ressources supplémentaires que nous n'avons pas pour l'instant. Nous sommes disposés à réaffecter un nombre suffisant des ressources actuelles à l'élaboration d'un modèle de rapport électronique et à effectuer une analyse visant à déterminer la nature et l'étendue des préoccupations, ce qui devrait suffire pour déterminer s'il y a lieu d'affecter une nouvelle priorité et des ressources à ce secteur.*

9.119 *L'obligation pour les ministères de faire rapport sur les services professionnels qui font l'objet d'une dispense nécessite des modifications législatives, qui pourraient être intégrées à la proposition de mise à jour de la loi et des règlements.* [Traduction.]

Conclusion au sujet de la responsabilité du ministre

9.120 Le ministre ne s'acquitte pas de sa responsabilité de s'assurer que les ministères se conforment à la loi.

Organismes financés par le gouvernement

9.121 Comme il est noté précédemment, les organismes financés par le gouvernement ont des responsabilités en vertu de la loi, les deux plus importantes étant de faire des appels d'offres pour les approvisionnements et les services et d'accorder des dispenses. Si ces organismes sont responsables de l'exécution de ces fonctions, on s'attend aussi à ce qu'ils respectent les dispositions connexes de la loi.

9.122 La *Loi sur les achats publics* n'attribue pas explicitement au ministre la responsabilité de s'assurer que les organismes financés par le gouvernement respectent la loi. Cependant, comme il est mentionné précédemment, le ministre est chargé de l'administration de la loi. Nous croyons que, à ce titre, le ministre est tenu de s'assurer que les organismes financés par le gouvernement s'acquittent de leurs responsabilités en vertu de la loi.

9.123 Pour s'assurer que les organismes financés par le gouvernement observent la loi, le ministre doit nécessairement avoir le droit d'examiner leurs registres. Le ministère estime avoir l'autorisation d'assurer la conformité à la loi, mais celle-ci ne confie pas clairement une telle autorisation au ministre.

Recommendations

9.124 Nous avons recommandé que le ministre s'assure que les mesures législatives assignent clairement la responsabilité de veiller à ce que les organismes financés par le gouvernement se conforment à la loi.

9.125 Nous avons recommandé que le ministre s'assure que les mesures législatives lui confèrent clairement le droit d'examiner les registres des organismes financés par le gouvernement.

9.126 Les articles 44.1 et 45 du règlement exigent que chaque organisme financé par le gouvernement conserve des renseignements au sujet des achats visés par une des dispenses du processus d'appel d'offres prévues à l'article 27.1 du règlement. Les renseignements à conserver pour chaque achat dispensé sont la date, le nom du vendeur, le prix payé et la raison de la dispense. Le paragraphe 4(6) de la loi permet au ministre de demander un rapport à un organisme financé par le gouvernement sur toute information dont il a besoin. Le ministre pourrait se servir de l'information pour l'aider à s'assurer que les organismes financés par le gouvernement respectent la loi.

9.127 À l'heure actuelle, le ministre ne demande aucun rapport aux organismes financés par le gouvernement. De plus, le ministre n'effectue aucun procédé de vérification pour s'assurer que les organismes financés par le gouvernement s'acquittent de leurs responsabilités en vertu de la loi.

Recommandation

9.128 Nous avons recommandé que le ministre mette en place des systèmes et des méthodes pour s'assurer que les organismes financés par le gouvernement se conforment à la loi.

Réponse du ministère

9.129 *Tenir des consultations interministérielles avec les ministères chargés des organismes en question nécessitera des ressources supplémentaires.* [Traduction.]

Équité du processus d'achat

9.130 Le ministère accepte la responsabilité que lui confère la loi de veiller à ce que les fournisseurs aient une chance équitable et égale de soumissionner en vue d'obtenir des contrats du gouvernement. Toutefois, pour les achats qui ne sont pas visés par la loi et qui ne sont guidés par aucune autre exigence législative, il se peut que certains soient faits d'une manière qui n'assure pas aux vendeurs une chance égale de soumissionner en vue d'obtenir ces contrats. Au cours de notre travail, nous avons relevé de nombreux cas où le gouvernement peut acheter des approvisionnements et des services de cette manière.

9.131 Les achats peuvent être dispensés de l'application de la loi lorsque les ministères achètent des services d'une valeur de 10 000 $ ou moins, ou lorsque les organismes financés par le gouvernement achètent des approvisionnements d'une valeur de 25 000 $ ou moins ou des services de 50 000 $ ou moins. Dans d'autres situations, des approvisionnements et des services spécifiques sont dispensés en vertu de la loi (par exemple, certains services professionnels, les marchandises destinées à la revente, les services de publicité ou de relations publiques, et les achats de nature urgente).

9.132 Les achats non visés par la loi ne font pas non plus l'objet de procédures établies par loi pour guider le choix des vendeurs retenus, ce qui permet d'acheter de tels approvisionnements et services sans égard à l'objet de la loi.

9.133 Le ministère a élaboré un processus à suivre dans les situations où il lui est demandé d'acheter des approvisionnements ou des services dispensés pour d'autres. Dans de tels cas, le ministère a l'habitude de demander des prix de plusieurs vendeurs dans la mesure du possible, ce qui donne à un plus grand nombre de vendeurs la possibilité de soumissionner en vue d'obtenir le contrat et d'ajouter de la concurrence au processus.

9.134 À notre avis, un tel processus devrait être instauré pour tous les achats gouvernementaux non visés par la loi afin d'assurer un élément de concurrence. Une autre option serait d'appliquer le processus décrit dans les mesures législatives pour l'achat d'approvisionnements valant entre 1 500 $ et 5 000 $.

Recommandation

9.135 Nous avons recommandé que l'achat des approvisionnements et des services faisant l'objet d'une dispense suive un processus qui assure une chance équitable et égale de soumissionner en vue d'obtenir les contrats du gouvernement.

Chapitre 10
Ministère de l'Approvisionnement et des Services - Contrats visant les professionnels en TI

Contenu

Contexte 251
Étendue 251
Résumé des résultats 252
Résultats de l'examen des 40 contrats ministériels 252
Questions communiquées à des ministères individuels 258

Ministère de l'Approvisionnement et des Services – Contrats visant les professionnels en TI

Contexte

10.1 L'examen visait à déterminer la conformité des ministères aux modalités du marché de prestation de services informatiques (marché SI). Ce marché de prestation de services a été établi pour obtenir des services de différents professionnels en technologie de l'information (TI) sans qu'il soit nécessaire de lancer un appel d'offres chaque fois qu'un ministère a besoin d'une personne pour un projet. Notre bureau s'est intéressé à la question à la suite de nos constatations de vérification des dépenses d'un exercice antérieur. Dans cette vérification antérieure, nous avions constaté un certain nombre d'anomalies relatives au paiement des professionnels des systèmes d'information en vertu de ce marché. Nous avions relevé, par exemple, un cas où le montant versé était supérieur au montant inscrit au contrat, un cas où le même service semblait avoir été facturé deux fois à un ministère, et un cas où l'exactitude mathématique de la facture n'avait pas été vérifiée avant le paiement alors qu'il y avait une erreur. En raison de ces problèmes, nous avons décidé de nous pencher de plus près sur le domaine.

Étendue

10.2 Notre vérification a consisté dans un examen des paiements versés par six ministères en vertu de 40 contrats SI pour la période allant du 1er avril 2000 au 31 août 2000. La majorité des 40 contrats, d'une valeur totale de 4 494 379 $, avaient une durée d'un an. Les six ministères que nous avons examinés et le nombre de contrats pour chacun figurent à la pièce 10.1.

Pièce 10.1
Ventilation par ministère des contrats examinés

Ministère	Nombre de contrats	Valeur totale des contrats
Santé et Mieux-être	10	1 605 000 $
Finances	1	130 000
Bureau du contrôleur	4	589 330
Approvisionnement et Services	9	884 416
Formation et Développement d'emploi	1	135 463
Transports	15	1 150 170
Total	**40**	**4 494 379 $**

Résumé des résultats

10.3 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait modifier les modalités du marché SI de façon à définir plus explicitement l'intention de ce marché de prestation de services. En particulier, le ministère devrait fournir des exemples d'utilisations acceptables et inacceptables du marché SI, y compris montrer quand les ministères devraient obtenir un service par appel d'offres, et quand l'obtenir en vertu du marché SI.

10.4 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait modifier les modalités du marché SI de façon à clairement définir les termes clés, en particulier les termes « compétences particulières », « besoins à court terme » et « projet technologique complet ». Le ministère devrait aussi fournir des exemples sur la façon de bien structurer un contrat.

10.5 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait modifier les modalités du marché SI de façon à y inclure une clause précisant que les ministères sont chargés de la surveillance et du suivi des heures de travail des personnes sous contrat pour tous les contrats passés en vertu du marché SI. Dans le cadre de notre examen, nous avons constaté que cela n'était pas fait dans 60 % des cas.

10.6 Le ministère de l'Approvisionnement et des Services devrait remettre le marché SI aux ministères plus tôt, ce qui leur donnerait le temps pour se conformer aux modalités du marché SI, en particulier l'obligation d'obtenir trois propositions de prix. Nous avons constaté que, dans 88 % des contrats que nous avons examinés, les ministères n'avaient pas obtenu trois propositions de prix. En leur remettant le marché SI plus tôt, les ministères seraient mieux en mesure de planifier leurs activités TI, surtout si des compétences clés sont retenues dans le cadre de l'entente.

Résultats de l'examen des 40 contrats ministériels

10.7 Nous passons maintenant à nos observations et à nos recommandations qui découlent de notre examen des 40 contrats. La pièce 10.2 fournit les résultats regroupés des contrôles par sondages. La majorité des caractéristiques que nous avons soumises à un contrôle par sondages ont révélé des violations importantes. Nous avons analysé les

résultats de même que l'information recueillie dans nos discussions avec les directeurs TI des ministères et le personnel de la Direction centrale des achats du ministère de l'Approvisionnement et des Services. Nous formulons plusieurs observations sur ce que nous croyons être la source d'un grand nombre d'erreurs, ainsi que des recommandations sur la façon de réduire de telles erreurs à l'avenir. La plupart de nos observations ont trait aux améliorations qui devraient être apportées aux modalités du marché SI. Nous faisons aussi des observations qui ont trait à la Centrale des achats et à son rôle dans la communication d'information aux ministères.

Pièce 10.2
Résultats des contrôles par sondages fondés sur un échantillon de 40 contrats dans six ministères

Caractéristique	Nombre de violations (sur 40)	% d'erreur
Description claire de l'exigence	17	43 %
Preuve de trois propositions de prix	35	88 %
Feuilles de présence correctement suivies	24	60 %
Contrats envoyés à Approvisionnement et Services	19	48 %
Relevé du total des paiements au dossier	29	73 %
Contrat dépassant la limite de 250 000 $	1	3 %
Les catégories du contrat correspondent aux catégories du marché SI	4	10 %
Contrat admissible en vertu du marché SI (besoins à court terme ET compétences particulières)	28	70 %

Améliorations à apporter au marché SI

Les termes clés devraient être définis

10.8 Le marché SI a été élaboré pour établir une liste d'admissibilité de fournisseurs de services professionnels en informatique, spécialisés en technologie de l'information. Deux situations peuvent justifier le recours au marché par un ministère :

> **Condition 1** : Acquérir des « compétences particulières » pour des « besoins à court terme » à un coût qui ne peut dépasser 250 000 $, ou
>
> **Condition 2** : Entreprendre un « projet technologique complet » dont le coût est de 25 000 $ ou moins.

10.9 Dans notre examen des modalités du marché SI, nous avons noté que les trois termes clés énoncés dans les conditions (compétences particulières, besoins à court terme et projet technologique complet) ne sont pas définis. En omettant de définir ces termes, la Centrale des achats a laissé aux ministères le soin de les interpréter. Notre examen nous a montré que les ministères donnent à ces termes une interprétation qui peut varier pour accommoder différentes situations. Or, nous estimons que ces situations n'exigent pas toutes la prestation de services en vertu du marché SI. À notre avis, pour que la Centrale des achats réussisse à obtenir des ministères qu'ils se conforment au marché, la définition des termes clés est essentielle.

Condition 1 : Acquérir des « compétences particulières » pour des « besoins à court terme » à un coût qui ne peut dépasser 250 000 $

10.10 À la suite de notre examen des 40 contrats, nous avons conclu qu'au moins 70 % des contrats n'étaient pas admissibles en vertu de ce marché de prestation de services, ce que nous avons déterminé en évaluant si les contrats répondaient effectivement à des « besoins à court terme ». Nous n'avons pas pu déterminer si les contrats répondaient à la condition d'acquisition de « compétences particulières », car nous ne pensons pas avoir les connaissances nécessaires pour faire une évaluation éclairée. Nous n'avons trouvé dans notre échantillon aucun contrat visant un « projet technologique complet ».

10.11 Avant d'évaluer un contrat pour voir s'il répondait à un « besoin à court terme », il nous fallait définir le terme. Aux fins de notre examen, nous avons décidé qu'une durée de moins d'un an serait une définition raisonnable de « besoin à court terme ». Nous avons employé cette définition pour nous guider dans l'évaluation des contrats. Nous avons toutefois retenu les contrats dont la durée était plus longue si la « compétence particulière » faisait l'objet d'une date de début et d'une date de fin déterminées.

10.12 Notre examen nous a révélé que la majorité des contrats avaient une durée d'un an, soit du 1er avril 2000 au 31 mars 2001. Nous avons aussi remarqué que les ministères avaient tendance à renouveler ces contrats d'une année à l'autre. Nous nous attendions à trouver des contrats dont la durée varierait en fonction du temps durant lequel le ministère avait besoin de la « compétence particulière » fournie par le contrat. Nous avons plutôt trouvé des contrats de durée fixe pour du travail qui semblait de nature continue, par exemple au service de dépannage, à la maintenance des systèmes, à l'élaboration à long terme de logiciels, etc. Nous ne croyons pas que du travail renouvelé chaque année devrait être admissible en vertu de ce type de contrat.

10.13 Nous avons aussi noté que, dans les contrats de nature continue, les ministères ont de la difficulté à clairement décrire le besoin. (Fournir une telle description fait partie des modalités. En particulier, les modalités exigent l'inscription d'une date de début et d'une date de fin.) Dans de tels cas, la description était très brève, ne fournissant pas les détails que nous attendions. En fait, les 17 contrats pour lesquels nous avons trouvé que la description du besoin n'était pas claire sont aussi des contrats que nous avons jugé non admissibles en vertu des modalités du marché SI.

10.14 Comme il est mentionné précédemment, nous n'avons pas tenu compte des « compétences particulières » de la condition 1 dans l'évaluation de l'admissibilité des contrats en vertu du marché SI. Nous avons toutefois noté ceci : comme le terme « compétence particulière » n'est pas défini, les ministères pourraient l'interpréter de manière à éviter de dépasser la limite de 250 000 $ par contrat.

10.15 Voici un exemple qui illustre la situation. Au cours de nos contrôles par sondages, nous avons trouvé un contrat qui avait dépassé la

limite de 250 000 $. Le contrat en question visait une personne et durait 12 mois. Durant cette période, la personne a fait des travaux qui demandaient deux ensembles de compétences. Les travaux reliés à chaque ensemble de compétences valaient moins que la limite de 250 000 $. Le ministère pensait que, en divisant le travail entre deux ensembles de compétences, il évitait la limite de 250 000 $. Il avait toutefois passé un seul contrat pour les deux ensembles de compétences.

Recommandations

10.16 Nous avons recommandé que le ministère modifie les modalités du marché SI de façon à définir plus explicitement l'intention de ce marché de prestation de services. En particulier, le ministère devrait fournir des exemples d'utilisations acceptables et inacceptables du marché SI, y compris montrer quand les ministères devraient obtenir un service par appel d'offres, et quand l'obtenir en vertu du marché SI.

10.17 Nous avons recommandé que le ministère modifie les modalités du marché SI de façon à clairement définir les termes clés, en particulier les termes « compétences particulières », « besoins à court terme » et « projet technologique complet ». Le ministère devrait aussi fournir des exemples sur la façon de bien structurer un contrat.

Les modalités n'obligent pas les ministères à suivre les heures de travail du personnel sous contrat

10.18 Les modalités du marché SI n'obligent pas les ministères à surveiller ou à suivre les heures de travail du personnel sous contrat. À notre avis, la surveillance et le suivi des heures de travail sont un élément essentiel du processus de passation des contrats. C'est la seule façon pour les ministères de s'assurer qu'ils paient pour des services réellement rendus. Notre examen a révélé que, dans 60 % des cas, les ministères n'avaient pas suivi les heures de travail des personnes sous contrat comme ils l'auraient dû. Cela porte à conclure qu'il est peut-être nécessaire d'inclure une telle exigence dans les modalités, puisque les ministères ne semblent pas s'acquitter de cette fonction de surveillance. Nous avons noté divers degrés de surveillance durant notre examen des contrats. Dans certains cas, les ministères recevaient mais n'approuvaient pas les feuilles de présence. Dans d'autres, les ministères ne vérifiaient pas la concordance des feuilles de présence et des factures. Enfin, il arrivait que les ministères ne reçoivent même pas de copies des feuilles de présence.

10.19 Nous sommes d'avis que de bonnes pratiques de gestion requièrent que quelqu'un soit tenu responsable de ces fonctions. Idéalement, les employés du ministère devraient s'assurer que les personnes sous contrat travaillent sur des projets pertinents et facturent leurs services correctement au ministère. De plus, un employé devrait vérifier la concordance des feuilles de présence et des heures facturées. Un ministère a fait remarquer qu'il est difficile de confier ces fonctions à un employé ministériel, car la majeure partie des services de TI sont impartis à des entreprises privées. Toutefois, comme principe général,

nous croyons que quelqu'un au ministère devrait surveiller et approuver les heures des personnes sous contrat.

Recommandation

10.20 Nous avons recommandé que le ministère modifie les modalités du marché SI de façon à y inclure une clause précisant que les ministères sont chargés de la surveillance et du suivi des heures de travail des personnes sous contrat pour tous les contrats passés en vertu du marché SI.

Améliorations requises dans les communications avec les ministères

La parution du marché devrait être devancée

10.21 Les discussions tenues avec les ministères montrent qu'ils sont insatisfaits du moment de la parution du marché SI. Le marché SI a paru le 31 mars 2000. De nombreux ministères avaient des contrats qui expiraient à cette date. Or, ces ministères ne pouvaient renouveler leurs contrats avant de recevoir le nouveau marché SI, car ils ne savaient pas si un marché SI allait même exister. Il s'ensuit que, le 1er avril 2000, les ministères ont immédiatement renouvelé leurs contrats pour s'assurer que les services TI ne seraient pas interrompus. C'est l'une des raisons que les ministères ont données pour justifier leur non-respect de l'obligation d'obtenir trois soumissions (88 % des contrats que nous avons examinés ne comportaient aucun élément probant à cet égard). Les ministères voulaient surtout assurer la poursuite de leurs activités, plutôt que veiller à optimiser les fonds publics, comme aurait pu le permettre l'obtention de trois soumissions.

Recommandation

10.22 Nous avons recommandé que le ministère remette le marché SI aux ministères plus tôt, ce qui leur donnerait le temps de se conformer aux modalités du marché SI, en particulier l'obligation d'obtenir trois propositions de prix. Une parution plus précoce du marché SI aidera également les ministères à planifier leurs activités TI s'ils ont sous contrat des personnes ayant des compétences clés en vertu du marché de prestation de services informatiques.

Réponse du ministère

10.23 Le sous-ministre d'Approvisionnement et Services a réagi ainsi à nos constatations :

> *Le ministère de l'Approvisionnement et des Services se réjouit de l'occasion d'améliorer les processus et les procédures pour l'obtention de services tels que le marché de prestation de services informatiques, surtout que le ministère fait des appels d'offres pour de tels services depuis 1995 seulement. De fait, j'avais déjà demandé qu'un certain nombre des points soulevés soient examinés avant le prochain marché.*
>
> *La première génération de contrats a été élaborée sans que l'on connaisse très bien le genre et la quantité d'expertise nécessaire. Le marché le plus récent est plus facile à comprendre et précise beaucoup mieux le genre de services informatiques requis. Nous reconnaissons aussi qu'une importante priorité du dernier marché de prestation de services informatiques était d'assurer la flexibilité nécessaire*

pour répondre aux besoins déterminés du gouvernement en rapport avec le défi du passage à l'an 2000.

Le ministère admet la présence d'un certain nombre de faiblesses dans le marché de prestation de services informatiques et a pris les mesures suivantes :

1) un comité composé de membres du personnel de la Centrale des achats et des Services gouvernementaux de l'informatique (SGI) a reçu le mandat de préparer un cahier des charges plus détaillé pour le prochain marché. Il s'agira notamment de définir « compétences particulières », « besoins à court terme » et « projet technologique complet », comme il est mentionné dans votre rapport. Le comité aidera aussi les ministères en élaborant des énoncés des travaux normalisés, des modèles de contrat et des processus de suivi et de surveillance.

2) Le ministère rédigera et enverra un avis aux ministères clients visés au sujet des points suivants : documentation des propositions de prix reçues des vendeurs, améliorations nécessaires pour la surveillance des montants facturés et des feuilles de présence des entrepreneurs, nécessité d'envoyer les contrats à la Centrale des achats, nécessité d'avoir des énoncés des travaux complets, assurance par les ministères que le libellé du contrat est conforme aux catégories de services informatiques, etc.

Bien que le ministère ait admis que des améliorations peuvent et seront apportées au prochain marché, notre personnel, tant à la Centrale des achats qu'aux SGI, croit que les ministères utilisateurs n'ont entrepris que des travaux importants et nécessaires en matière d'informatique.

La limite entre les appels d'offres pour des projets particuliers et le recours au marché de prestation des services informatiques doit effectivement être revue, et il pourrait y avoir, dans de futurs contrats, des projets achetés en vertu de différents marchés de prestation de services ou par appels d'offres individuels, mais nous ne pensons pas que la gamme des services requis différera grandement des services requis durant la période de la vérification. Nous espérons que les observations de vérification concernant l'inadmissibilité des projets ne sont pas mal interprétées. Des contacts réguliers et étroits sont maintenus entre le personnel d'Approvisionnement et Services et le personnel TI des autres ministères, et nous ne sommes au courant d'aucun cas où des travaux inutiles ou improductifs ont été entrepris. Les problèmes touchent le processus, et non la nécessité du travail à faire. [Traduction.]

Questions communiquées à des ministères individuels

10.24 En plus de faire rapport de nos constatations et conclusions générales au ministère de l'Approvisionnement et des Services, nous avons communiqué nos constatations détaillées à chaque ministère responsable des contrats que nous avons examinés et formulé des recommandations à leur intention. Dans la plupart des cas, les réponses montrent que des changements seront apportés pour améliorer la conformité. Voici un résumé de nos constatations détaillées.

Les dossiers des contrats ne contiennent pas tous trois propositions de prix

10.25 En vertu des modalités du marché SI, les ministères sont tenus d'obtenir trois propositions de prix de trois entreprises différentes avant d'adjuger les contrats. Les discussions avec le personnel des ministères ont révélé qu'ils ont l'habitude de téléphoner à des entreprises avant d'adjuger les contrats. Cependant, dans cinq des ministères où nous avons fait des contrôles par sondages, il est rare de trouver en dossier des éléments probants pour indiquer que cela a été fait. Par exemple, le ministère de l'Approvisionnement et des Services a pu fournir la preuve que trois propositions de prix avaient été obtenues pour quatre des neuf contrats que nous avons examinés. Ainsi, un des contrats pour lesquels nous n'avons trouvé aucune preuve montrant que trois propositions de prix avaient été obtenues avait trait à une personne qui travaillait comme analyste principal de systèmes. Le contrat visait la période du 1er avril au 31 mars et prévoyait 240 jours de travail à quatre heures par jour. La valeur totale du contrat était de 96 000 $. Nous avons relevé une situation similaire au ministère de la Santé et du Mieux-être. Dans ce cas, il s'agissait d'une personne qui travaillait comme gestionnaire de projet. Le contrat couvrait la période allant du 1er avril au 31 mars, et le contrat prévoyait 225 jours de travail. Le montant total du contrat se chiffrait à 135 000 $.

10.26 À notre avis, il est nécessaire pour les ministères d'obtenir trois propositions de prix pour montrer qu'ils ont donné à plusieurs fournisseurs la possibilité de soumissionner. De plus, la mesure améliore la capacité du ministère d'obtenir un meilleur prix pour les services à fournir. L'information devrait être versée à tous les dossiers. Si trois propositions de prix ne sont pas obtenues, une explication devrait figurer au dossier.

Recommandation

10.27 Nous avons recommandé que les ministères obtiennent au moins trois propositions de prix de vendeurs avant d'adjuger un contrat SI. Ces propositions de prix devraient être documentées et conservées en dossier avec le contrat signé. Dans les cas où il est impossible d'obtenir trois propositions de prix, le directeur des TI devrait documenter les raisons.

La qualité des énoncés des travaux varie

10.28 En vertu des modalités du marché SI, chaque dossier de contrat devrait contenir un énoncé clair des exigences, dont une description des services à fournir et les dates de début et de fin. C'est ce qu'on appelle souvent un énoncé des travaux.

10.29 Nous avons remarqué que la qualité des énoncés des travaux varie d'un contrat à l'autre. Par exemple, certains contrats contiennent une excellente description des services à fournir, et l'étendue des travaux est très détaillée et claire. Cependant, dans quatre des ministères dans lesquels nous avons fait des contrôles par sondages, ce n'est pas toujours le cas. Nous sommes d'avis que la pratique suivie par le ministère de l'Approvisionnement et des Services d'inclure un énoncé des travaux détaillé dans le contrat contribue à éliminer les problèmes ou les différends qui pourraient survenir au sujet de l'étendue des travaux. Nous souhaitons voir un tel degré de détail dans tous les contrats.

Recommandation

10.30 Nous avons recommandé que chaque contrat contient un énoncé clair et détaillé des travaux.

Absence d'un relevé du total des paiements au dossier

10.31 En vertu des modalités du marché SI, le dossier de chaque contrat doit contenir un relevé du total des paiements versés. Dans de nombreux dossiers de contrat que nous avons examinés, nous n'avons pas trouvé de relevé. Le suivi des paiements est nécessaire non seulement pour satisfaire aux modalités du marché SI, mais aussi pour veiller à ce que le ministère ne dépasse pas le montant prévu au contrat.

Recommandation

10.32 Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que le dossier de chaque contrat SI contient un relevé du total des paiements versés en vertu du contrat, comme l'exigent les modalités du marché SI.

Chapitre 11
Suivi sur le travail de vérification d’exercices antérieurs

Contenu

Contexte 263
Étendue 263
Recommandations de 1997 265
Recommandations de 1998 266
Recommandations de 1999 269

Suivi sur le travail de vérification d'exercices antérieurs

Contexte

11.1 Nous avons comme politique de suivre l'état de nos recommandations durant une période de quatre ans après leur parution dans notre rapport.

11.2 Pour donner aux ministères et aux organismes le temps de prendre des mesures, nous ne préparons pas de suivi après la première année. Après les deuxième, troisième et quatrième années, nous rédigeons un rapport d'étape qui montre les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations. Lorsque les recommandations sont acceptées et mises en œuvre, nous n'en faisons rapport qu'une fois.

11.3 Cette démarche correspond à l'un des indicateurs du rendement de notre bureau, qui se lit comme suit :

> *Nous mesurerons le degré auquel les recommandations qui figurent dans notre rapport annuel sont acceptées et mises en œuvre. Un suivi de chaque recommandation sera assuré durant une période de quatre ans.*

11.4 Pour la préparation de l'information contenue dans le présent chapitre, nous demandons des mises à jour par écrit aux différents ministères et organismes. Nous assurons le suivi de ces mises à jour par des rencontres avec les responsables concernés de chaque ministère ou organisme pour passer en revue les mesures décrites dans les mises à jour.

Étendue

11.5 Le présent chapitre contient des mises à jour sur nos recommandations de 1997 et de 1998 et, pour la première fois, une mise à jour sur nos recommandations de 1999. Au cours d'années antérieures, nous avons conclu qu'un certain nombre de recommandations des années 1997 et 1998 avaient été acceptées et mises en œuvre. Ces recommandations ne sont pas reprises dans le rapport de 2001.

11.6 Trois genres de recommandations ne figurent pas dans ce chapitre de mise à jour : les recommandations acceptées et mises en œuvre l'année où elles sont formulées, les recommandations qui n'exigent aucune mesure directe de la part du ministère ou de l'organisme, et les recommandations qui pourraient perdre leur pertinence en raison de changements au gouvernement ou dans les programmes du gouvernement.

11.7 La raison pour laquelle certaines recommandations ne nécessitent aucun suivi est qu'elles visent une situation ou un événement particulier, par exemple le chapitre sur la route reliant Fredericton et Moncton en 1999. Pour les besoins du présent chapitre, comme les recommandations n'ont trait qu'au moment où le processus était en cours, il est trop tard pour que les ministères y donnent suite. En revanche, bien que ce genre de recommandations ne fasse pas l'objet d'un suivi ici, il devrait être clair qu'elles ont des répercussions générales sur les processus du gouvernement. Dans l'exemple de la route reliant Fredericton et Moncton, nos recommandations peuvent très bien trouver leur utilité dans les processus décisionnels. Le processus logique que nous décrivons peut facilement servir à appuyer de futures décisions.

11.8 Le présent chapitre renvoie aux recommandations originales formulées par notre bureau et en fournit une mise à jour. Dans certains cas, nous ne renvoyons pas aux recommandations de façon détaillée. Il peut donc être nécessaire, pour bien comprendre les questions qui ont donné lieu aux recommandations originales, de relire le rapport du vérificateur général dans lequel nous discutons de la vérification et de nos constatations.

Résumé des recommandations traitées dans le chapitre

Ministère ou organisme	Domaine de vérification	1997	1998	1999
Santé et Mieux-être	Service d'ambulance aérienne	x		
Ressources naturelles et Énergie	Impôts miniers et redevances	x		
Approvisionnement et Services	Privatisation	x		
Investissements et Exportations	Aide financière aux entreprises et rapport sur le rendement		x	
Santé et Mieux-être	Excellence en éducation		x	
Santé et Mieux-être	Gouverne des corporations hospitalières		x	
Services familiaux et communautaires	Système NB Cas		x	
Finances	Taxe à la consommation			x
Environnement et Gouvernements locaux	Programme d'intendance des pneus			x
Général	Mesure du rendement et rapport sur l'efficacité			x
Différents ministères	Administration des contrats			x
Différents ministères	Location à bail de matériel			x
Société des alcools du Nouveau-Brunswick	Gouverne			x
Santé et Mieux-être	Salubrité des aliments			x

11.9 Les responsabilités affectées aux ministères et aux organismes peuvent changer, de même que les noms de ces ministères et organismes. Pour les besoins du chapitre, nous renvoyons au ministère ou à l'organisme qui est actuellement chargé du domaine ayant fait l'objet de la vérification.

Recommandations de 1997

11.10 C'est la dernière année pour laquelle nous faisons une mise à jour sur les recommandations non résolues du rapport de 1997. C'est la troisième année de suite pour laquelle une mise à jour est présentée.

Ministère de la Santé et du Mieux-être

Service d'ambulance aérienne

11.11 Dans notre rapport de 1997, nous avions formulé six recommandations à la suite d'une vérification du Service d'ambulance aérienne administré par la Direction des services d'ambulance du ministère. Quatre des six recommandations ont été mises en œuvre, mais il en reste deux auxquelles il n'a pas encore été donné pleinement suite.

11.12 Nous avions recommandé 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.

11.13 Bien que les mesures recommandées ne soient pas encore réalisées, le ministère a l'intention d'y donner suite d'ici les deux prochaines années.

11.14 Nous avions recommandé 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.

11.15 Bien que la recommandation n'ait pas été mise en œuvre, le ministère nous a informés que la direction a maintenant facilement accès aux rapports d'incident et aux enquêtes, ce qui répond en partie à la préoccupation que nous avions exprimée.

Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie

Impôts miniers et redevances

11.16 Nous avions formulé huit recommandations à la suite d'une vérification portant sur les recettes perçues en application de la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques* et sur les redevances découlant de l'exploitation de la potasse. Jusqu'à présent, le ministère a mis en œuvre quatre des recommandations. Trois autres ont été partiellement mises en œuvre, et une seule n'a pas été mise en œuvre.

11.17 Cinq des huit recommandations avaient trait aux baux et aux redevances pour la potasse. La seule recommandation qui n'a pas encore été mise en œuvre visait l'amélioration des rentrées de fonds en demandant aux producteurs de potasse de faire des versements mensuels plutôt que trimestriels. Bien que le ministère se soit dit d'accord avec la recommandation et qu'il ait tenté d'apporter le changement, l'entreprise visée n'a pas consenti à la révision lors de la négociation des baux.

11.18 Trois de nos recommandations avaient trait à la *Loi de la taxe sur les minéraux métalliques*. Aucune n'a encore été mise en œuvre, mais, comme il l'a déclaré par les années passées, le ministère est d'accord avec les recommandations et prend des mesures en vue d'y donner suite. Les modifications législatives qui permettront d'apporter les changements avaient d'abord été prévues pour la session d'automne de 1998. Elles sont toutefois encore à l'étape de la rédaction.

Ministère de l'Approvisionnement et des Services

Privatisation du centre des données

11.19 Dans notre rapport de 1997, nous avions formulé cinq recommandations à la suite d'une vérification portant sur la décision prise par le gouvernement de privatiser son centre de traitement des données. Trois des recommandations ont été acceptées et mises en œuvre, tandis que deux n'ont toujours pas été traitées à notre satisfaction. Dans les deux cas toutefois, il semble que le ministère envisage des mesures qui pourraient donner lieu à une résolution satisfaisante de la situation.

11.20 Nous avions recommandé que le ministère de l'Approvisionnement et des Services veille à ce que le consortium mette le centre des données en conformité avec les exigences en matière de contrôles formulées dans le rapport des experts-comptables.

11.21 Le dernier rapport du ministère signale qu'il continue à faire des progrès en vue de donner suite aux points qui nécessitent des améliorations. Cependant, la recommandation n'a toujours pas été mise en œuvre.

11.22 Deux points importants ne sont toujours pas réglés et ont trait aux procédures de contrôle du centre des données. Le premier point est que le centre des données est incapable d'obtenir l'assurance que ses procédures de sécurité entourant le traitement des opérations répondent aux normes acceptables de l'industrie. Le système de sécurité a été élaboré à l'interne par le gouvernement il y a plus d'une vingtaine d'années. Le deuxième point est que le centre des données n'a pas de plan antisinistre assurant le maintien des services au gouvernement en cas de panne majeure. Le ministère a indiqué que, en raison des coûts, il est peu probable que la situation change dans un proche avenir.

11.23 Nous avions recommandé 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.

11.24 Le ministère nous a informés qu'il déplace les ressources dans la grande mesure du possible, mais il est difficile de mesurer le transfert des ressources, puisque cela dépend de l'activité de l'ordinateur central.

Recommandations de 1998

11.25 Nous mettons à jour pour la deuxième fois les recommandations que nous avions formulées dans notre rapport de 1998. Une mise à jour détaillée a d'abord été présentée dans notre rapport de 2000.

Ministère des Investissements et des Exportations

Aide financière aux entreprises et rapport sur le rendement

11.26 Dans notre rapport de 1998, nous formulions 22 recommandations à la suite de notre vérification de la section des Services financiers du ministère. Cette section fournit de l'aide financière aux entreprises. Nous avions également formulé 7 recommandations visant à aider le ministère à améliorer l'efficacité de son rapport sur le rendement.

11.27 Notre examen de l'état des recommandations auprès du ministère montre que, jusqu'à présent, 2 recommandations ont été mises en œuvre, 14 ont été partiellement mises en œuvre et les autres n'ont pas eu de suites.

11.28 La majorité des recommandations ont trait aux Services financiers. Le ministère est d'accord avec nos recommandations, mais, de façon générale, très peu a changé depuis que nous les avons formulées. Deux des recommandations ont été adoptées en 2000. Aucune n'a été mise en œuvre en 2001, mais des progrès ont été accomplis.

11.29 Le ministère a déclaré que le manuel des directives et des procédures est presque terminé. Une fois achevé, il devrait répondre à un certain nombre de nos préoccupations. Il est important, toutefois, que les points que nous soulevons dans notre rapport soient pris en considération et respectés dans le manuel.

11.30 Le ministère déclare qu'il a amélioré ses pratiques en réponse à nos recommandations, mais, sans les lignes directrices d'un manuel, il sera difficile de maintenir ces améliorations.

11.31 Les sept recommandations concernant le rapport sur le rendement ont été présentées au ministère du Développement économique, du Tourisme et de la Culture, un ministère qui n'existe plus. Cependant, malgré les changements organisationnels qui ont eu lieu au gouvernement, nous continuons à souligner l'importance du rapport sur le rendement et nous suivrons les progrès du nouveau ministère dans l'adoption de nos recommandations.

11.32 Le personnel à qui nous avons parlé est d'accord avec les recommandations concernant le rapport sur le rendement. Il s'affaire actuellement à examiner l'information exigée dans la directive provinciale sur les rapports annuels afin de s'y conformer. Des améliorations mineures ont été observées dans le rapport de l'année écoulée. Les résultats clés sont déterminés, et les objectifs stratégiques seraient en voie d'être achevés pour être inclus dans le mandat. De façon générale, les travaux sont préliminaires, et aucune de nos recommandations particulières n'a été mise en œuvre.

Ministère de la Santé et du Mieux-être

L'excellence en éducation

11.33 Dans notre rapport de 1998, nous avions formulé une recommandation à la suite de notre vérification de la réponse du gouvernement aux recommandations de la Commission sur l'excellence en éducation.

11.34 Nous avions recommandé que les résultats de l'évaluation des Initiatives pour la petite enfance soient déposés à l'Assemblée législative, recommandation qui n'a pas été mise en œuvre.

Ministère de la Santé et du Mieux-être

La gouverne des corporations hospitalières

11.35 Dans notre rapport de 1998, nous avions adressé six recommandations au ministère concernant ses responsabilités dans le domaine de la gouverne et de la reddition de comptes des corporations hospitalières. L'année dernière, nous signalions que le ministère avait adopté trois de ces recommandations, et la situation n'a pas changé depuis.

11.36 L'une des recommandations qu'il reste à mettre en œuvre veut que le ministère fournisse aux corporations hospitalières des budgets à long terme pour faciliter la planification stratégique et opérationnelle des conseils. De plus, les conseils devraient avoir la possibilité de contribuer à l'établissement du budget à long terme. Rien n'a encore été fait, mais le ministère a dit que la question serait résolue grâce à l'instauration d'une structure de gouverne fondée sur des régies régionales de la santé.

11.37 Nous avions recommandé que le ministre/le ministère exige des corporations hospitalières régionales qu'elle élaborent des indicateurs du rendement pour leurs objectifs stratégiques et qu'elles fixent des cibles annuelles pour chaque indicateur du rendement déterminé. Il faudrait que le ministre approuve les indicateurs et les cibles de rendement. Le ministre/le ministère devrait aussi songer à fixer, au besoin, des indicateurs du rendement uniformes pour toutes les corporations régionales. Ces indicateurs pourraient servir à des fins de comparaison.

11.38 En réponse à cette recommandation, le ministère a entrepris l'élaboration de ce qu'on appelle une carte de pointage équilibrée pour la mesure du rendement du système des corporations hospitalières régionales. Quatre domaines clés de mesure sont déterminés. Le processus devrait être achevé d'ici le 31 mars 2002. Toutefois, cette initiative ne donne que partiellement suite à la recommandation.

11.39 Le ministre/ministère ne procède pas à l'examen ni n'approuve en bonne et due forme les plans stratégiques des corporations hospitalières régionales avant leur adoption.

Ministère des Services familiaux et communautaires

Système NB Cas

11.40 L'une de deux recommandations découlant d'une vérification effectuée sur la mise en œuvre du système automatisé NB Cas au ministère n'a toujours pas été mise en œuvre.

11.41 Nous avions recommandé que le ministère prépare une analyse du coût intégral d'autres méthodes d'exploitation et de maintenance du système NB Cas. Nous avions suggéré de préparer cette analyse avant l'expiration de l'entente avec Andersen Consulting.

11.42 Comme nous le signalions l'année dernière, le ministère a décidé de prolonger de deux ans son contrat de maintenance avec Andersen Consulting. Une analyse du coût intégral n'a pas été effectuée à ce moment-là, et aucune analyse n'a encore été effectuée en préparation de l'expiration de la prolongation de deux ans.

Recommandations de 1999

11.43 C'est le premier suivi que nous faisons des recommandations de 1999.

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

Programme d'intendance des pneus

11.44 Les risques pour l'environnement de l'entreposage et de l'élimination des pneus d'automobile sont bien connus. Nous avions examiné des aspects de la planification et de la mise en œuvre du programme d'intendance des pneus au Nouveau-Brunswick. Nous avions aussi examiné le fonctionnement du programme jusqu'au 31 mars 1999. Au total, 11 recommandations ont été adressées au ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux à la conclusion de la vérification.

11.45 Nous avions recommandé que le ministère et la Commission d'intendance des pneus dressent un plan d'action assorti d'un échéancier pour nettoyer tous les dépôts de pneus restants.

11.46 Nous avions recommandé au ministère de s'assurer que la commission achève et soumette un plan de gestion le plus rapidement possible.

11.47 Nous avions recommandé que le ministère explore la possibilité d'exiger de la commission qu'elle fournisse une documentation plus abondante sur la fonction de surveillance.

11.48 Nous avions recommandé que le président informe la commission de l'importance de préparer un cadre de référence écrit pour les missions de vérification visant la vérification de la conformité à certains aspects du Règlement 96-82.

11.49 Nous avions recommandé qu'une lettre de mission soit obtenue pour chacune des vérifications en question. La lettre de mission devrait préciser le fait que la commission se fie à la vérification pour s'assurer que tous les fournisseurs sont titulaires d'une immatriculation valide.

11.50 Nous avions recommandé au ministère de s'assurer que le rapport annuel de la commission pour 1998 et les exercices subséquents suivent les dispositions de l'article 14 du règlement.

11.51 Nous avons recommandé que le ministère ajoute la préparation d'un plan de mesures d'urgence aux exigences à satisfaire pour exploiter un parc d'entreposage de pneus usés.

11.52 Étant donné que le prévôt des incendies possède des compétences spécialisées dans les domaines de la prévention des incendies et de la lutte contre les incendies, nous avions recommandé que le ministère et le prévôt des incendies collaborent pour évaluer la qualité du plan de mesures d'urgence.

11.53 Le ministère a donné suite aux huit recommandations ci-dessus.

11.54 Les trois recommandations qui restent n'ont pas été mises en œuvre. Voici des explications à leur sujet.

11.55 Nous avions recommandé que la Commission d'intendance des pneus entreprenne une étude visant à analyser les questions entourant le passif à la hausse au titre des frais de traitement courus.

11.56 Aucune étude n'a encore été menée. Toutefois, le ministère nous a informés que le nombre de pneus et le passif correspondant sont à la baisse.

11.57 Nous avions recommandé que le ministère et le prévôt des incendies élaborent un plan complet qui attribue la responsabilité des inspections des installations de la Tire Recycling Atlantic Canada Corporation (TRACC) en rapport avec les différentes exigences législatives et contractuelles.

11.58 Nous avions recommandé que le ministère et le prévôt des incendies collaborent en vue de coordonner le calendrier, la communication des résultats et les mesures correctrices ayant trait à toutes les inspections de la TRACC, au besoin.

11.59 Aucun plan n'a été préparé par écrit. Il semble toutefois qu'il existe une entente non officielle entre les ministères quant à leurs responsabilités.

Ministère des Finances

Taxe à la consommation

11.60 Étant donné le remplacement de la taxe à la consommation par la taxe de vente harmonisée, nous avons voulu nous assurer que les activités d'établissement de la cotisation et de perception de la taxe n'avaient pas été réduites avant que la question des taxes dont la cotisation n'était pas établie et des taxes non perçues soit correctement réglée. Nous avions examiné l'économie et l'efficience des efforts intensifiés visant à déterminer la cotisation de la taxe de vente provinciale non établie et à percevoir la taxe de vente impayée. Nous avions aussi vérifié si le ministère avait établi et communiqué des mesures du rendement satisfaisantes pour ces questions. Neuf recommandations ont découlé de ce travail. Comme nous l'expliquons ci-dessus, quatre ont été adoptées jusqu'à présent.

11.61 Nous avions recommandé que le ministère présente des informations plus détaillées dans son rapport annuel en comparant le

budget aux recettes réelles et aux comptes vérifiés. De plus, le ministère devrait fournir le ratio de rentabilité du programme de vérification de la taxe à la consommation.

11.62 Nous avions recommandé que le système d'information sur les activités de perception du ministère fournisse un accès rapide aux priorités suggérées, aux plans d'action et à l'information pertinente sur les comptes.

11.63 Le ministère a signalé que ces deux recommandations ont été mises en œuvre.

11.64 Nous avions recommandé que le ministère tienne une liste mensuelle des responsables des activités de perception pour chaque compte débiteur.

11.65 La recommandation a été mise en œuvre.

11.66 Nous avons recommandé que les procédures de perception soient clairement prescrites et consignées. Les écarts aux procédures devraient être expliqués et immédiatement portés à l'attention de la direction. Les circonstances qui peuvent mener à la conclusion d'arrangements de paiement et à la renonciation aux pénalités et aux intérêts devraient être clairement définies.

11.67 La recommandation a été mise en œuvre.

11.68 Des objectifs officiels visant l'activité de perception devraient être établis. Des objectifs mesurables tels que le coût par dollar perçu et le pourcentage perçu dans le cadre du programme de perception devraient ensuite être établis, surveillés et communiqués. Les résultats devraient servir à optimiser les ressources consacrées à la tâche. Les objectifs devraient servir à dresser des plans de travail pour les percepteurs. Le rendement des percepteurs devrait être évalué régulièrement en rapport avec ces plans de travail.

11.69 Des travaux sont en cours pour mettre la recommandation en œuvre.

11.70 Les comptes irrécouvrables devraient être radiés plus rapidement afin d'améliorer la reddition de comptes et les rapports financiers.

11.71 Le ministère travaille à la radiation de ces comptes.

11.72 Nous avions recommandé que le ministère améliore la présentation des recettes selon la source dans les comptes publics et dans le budget principal.

11.73 Le ministère n'est pas d'accord avec la recommandation et n'y donnera pas suite.

11.74 Nous avions recommandé que le ministère détermine quel devrait être le taux de rendement minimum par dollar dépensé pour la vérification et qu'il poursuive l'effort de vérification spécial jusqu'à l'atteinte de ce taux de rendement.

11.75 L'initiative spéciale a été interrompue en juin 1999, alors il est clair que le ministère ne mettra pas la recommandation en œuvre.

11.76 Le ministère devrait maintenir la désignation « fournisseur en attente » sur tous les comptes qui ont été radiés.

11.77 Le ministère n'a pas adopté la recommandation.

Mesure du rendement et rapport sur l'efficacité

11.78 En 1999, nous avons examiné l'évolution de la mesure du rendement et du rapport sur l'efficacité au gouvernement du Nouveau-Brunswick sur une période de dix ans commençant en 1989. L'année 1999 était importante, car elle marquait le 10^{e} anniversaire du mandat de notre bureau en matière de rapport sur l'efficacité ainsi que le 10^{e} anniversaire de la mise en œuvre de la première directive sur les rapports annuels du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

11.79 Nous avions formulé une recommandation à la suite de notre examen des rapports annuels des ministères. Il s'agissait d'une question importante que nous avions soulevée pour la première fois dans notre rapport de 1995. Nous sommes d'avis que, pour aider les lecteurs des rapports annuels, chaque rapport annuel devrait indiquer la mesure dans laquelle le ministère se conforme aux exigences de la directive sur les rapports annuels.

11.80 Nous avions recommandé que la directive sur les rapports annuels soit révisée pour demander que chaque rapport annuel fasse part de sa conformité à la directive.

11.81 Aucune modification n'a été apportée à la directive sur les rapports annuels pour exiger la communication d'information sur la conformité à la directive. Nous nous sommes engagés à appliquer un processus de récompenses pour chacune des trois prochaines années afin d'encourager la conformité à la directive. Au cours de cette période, il se pourrait que nous déterminions d'autres secteurs que le gouvernement provincial pourrait vouloir prendre en compte dans ses futures révisions de la directive.

Administration des contrats

11.82 À la lumière de notre travail et de nos constatations qui figurent dans nos rapports annuels de 1997 et de 1998, il est facile de constater que les contrats entre le gouvernement provincial et ses fournisseurs sont très importants. De plus en plus de services sont fournis par le secteur privé, et

de nombreux contrats sont prolongés sur une période de plusieurs exercices. L'objectif de la vérification était de déterminer quels étaient les systèmes en place pour assurer une administration des contrats conforme aux modalités négociées. Nous avons examiné huit ministères pour nous faire une idée de la situation.

11.83 Nous avons ensuite élargi notre travail pour examiner le processus plus en détail. Nous avons établi deux autres objectifs. Nous avons déterminé la mesure dans laquelle le rendement des contrats était surveillé et communiqué, et la mesure dans laquelle l'attribution des contrats permettait d'obtenir les résultats convenus. Des contrats du ministère de la Santé et des Services communautaires et du ministère de l'Approvisionnement et des Services ont fait l'objet d'un examen.

Recommandations générales

11.84 Le gouvernement devrait se conformer à la Loi sur l'administration financière, qui exige que tous les contrats soient soumis au contrôleur. Si l'application de la loi s'avère peu commode ou qu'il existe une méthode plus efficace d'assurer un contrôle sur les contrats, il faudrait alors envisager de modifier la loi.

11.85 Le Bureau du contrôleur a répondu l'année dernière que la loi serait modifiée de façon à rendre les ministères responsables de la tenue des contrats. La loi a été modifiée depuis.

11.86 Un registre des contrats devrait être tenu dans chaque centre de responsabilité ou à l'échelle du ministère. Le registre comprendrait de l'information sur les principaux engagements financiers et non financiers et serait organisé de manière à permettre un examen et un suivi efficaces.

11.87 Le suivi limité que nous avons effectué a révélé que les pratiques varient d'un ministère à l'autre, mais que des registres sont parfois utilisés. En revanche, il n'est toujours pas exigé des ministères qu'ils tiennent un registre.

Contrats du ministère des Services familiaux et communautaires

11.88 Nous avions formulé neuf recommandations à l'intention du ministère. Cinq ont été mises en œuvre, tandis que trois le sont en partie. Une seule recommandation n'a eu aucune suite.

11.89 Le ministère devrait s'assurer que tous les contrats sont négociés et signés avant la date d'entrée en vigueur du contrat.

11.90 Recommandation non mise en œuvre. Le ministère a fait savoir que, comme l'approbation du budget a lieu tard au printemps, il n'est pas possible de négocier et de signer tous les contrats avant leur date de début (p. ex. les contrats qui entrent en vigueur le 1er avril).

11.91 Le ministère devrait examiner la pertinence d'appliquer aux organisations dont le financement au moyen de subventions est le plus

approprié les normes sur les achats de services et le contrat type fourni dans le manuel, qui lie les paiements au volume.

11.92 La recommandation a été mise en œuvre. Les modifications nécessaires ont été apportées à la directive sur le programme des services externes.

11.93 Dans les cas où le contrat type est jugé approprié, le ministère devrait s'assurer que les contrats passés avec les fournisseurs stipulent clairement les conséquences du défaut par le fournisseur d'atteindre le volume prévu sur les calendriers et les montants des paiements.

11.94 La recommandation a été mise en œuvre. Le modèle de contrat fait maintenant renvoi aux conséquences du défaut d'atteindre les volumes précisés.

11.95 Le ministère devrait s'assurer que les contrats passés avec les fournisseurs stipulent clairement les conséquences du défaut par le fournisseur d'observer les normes de programme.

11.96 La recommandation a été mise en œuvre.

11.97 Lorsqu'un contrat est en vigueur pour l'achat de services, le ministère devrait obtenir des informations fiables et complètes qui peuvent servir à évaluer le rendement du titulaire de contrat.

11.98 Recommandation partiellement mise en œuvre. Le ministère a obtenu un minimum d'information.

11.99 Le ministère devrait s'assurer que l'information obtenue des titulaires de contrat pour évaluer le rendement est fiable.

11.100 Recommandation partiellement mise en œuvre. Le ministère a vérifié un minimum d'information.

11.101 Le ministère devrait s'assurer que tous les contrats comportent des modalités exigeant de façon officielle et explicite la communication de rapports de programme et de rapports financiers dans les cas où de tels rapports sont jugés pertinents.

11.102 La recommandation a été mise en œuvre.

11.103 Le ministère devrait s'assurer que les rapports intermédiaires exigés dans les modalités des contrats passés avec les fournisseurs font l'objet d'une surveillance adéquate.

11.104 La recommandation a été mise en œuvre.

11.105 Le ministère a besoin d'adopter une approche proactive plus structurée pour s'assurer que les services dispensés par les fournisseurs répondent aux normes de qualité et aux autres normes précisées dans les contrats, ce qu'il ferait notamment en informant régulièrement les titulaires de contrat de son degré de satisfaction à l'égard de leurs services.

11.106 Recommandation partiellement mise en œuvre. Les modifications nécessaires sont encore à l'étape de l'élaboration.

Ministère de l'Approvisionnement et des Services

Contrats de services de conciergerie

11.107 Quatre recommandations avaient été formulées à l'intention du ministère, et elles ont toutes été mises en œuvre.

11.108 Le ministère devrait s'assurer que la nature et la fréquence des évaluations des titulaires de contrat et les dates limites des évaluations sont précisées dans les modalités des futurs contrats.

11.109 La recommandation a été mise en oeuvre. Tous les nouveaux contrats prévoient des dispositions visant l'évaluation des titulaires de contrat sur une base régulière.

11.110 Le recours régulier à des listes de vérification devrait être envisagé pour documenter l'inspection du travail de nettoyage réalisée par le ministère.

11.111 La recommandation a été mise en œuvre.

11.112 Le ministère a besoin d'adopter une approche proactive plus structurée pour s'assurer que les services dispensés par les fournisseurs répondent aux normes de qualité et aux autres normes précisées dans les contrats. Le recours à des listes de vérification et la réalisation d'enquêtes sur la satisfaction à l'égard des services d'une manière régulière devraient former la base d'une telle approche.

11.113 La recommandation a été mise en œuvre. Des inspections sont maintenant effectuées régulièrement, comme il est indiqué dans le contrat.

11.114 Le ministère devrait informer régulièrement et officiellement les titulaires de contrat de son degré de satisfaction à l'égard de leurs services.

11.115 La recommandation a été mise en œuvre. Une copie écrite des rapports est envoyée aux titulaires de contrat.

Location à bail de matériel

11.116 La location à bail, malgré son attrait d'un point de vue budgétaire, est souvent moins économique que l'achat direct. C'est particulièrement le cas pour le gouvernement provincial, car la plupart des sociétés de crédit-bail ne peuvent concurrencer nos bas taux de financement. Nous avons effectué une vérification pour voir si les décisions de louer à bail

étaient prises en tenant compte du principe d'économie et si les contrats de location étaient correctement inscrits dans les livres de la province.

11.117 De façon générale, nos recommandations n'ont suscité aucune opposition; cependant, le faible nombre de nouveaux contrats à bail passés depuis fait qu'il est difficile de vérifier si des changements ont été apportés aux processus des ministères à la suite des recommandations.

11.118 Nous avons adressé la recommandation qui suit à quatre ministères à la suite de notre vérification.

11.119 Nous avons recommandé que le ministère se conforme aux exigences de la directive AD-6701 dans les décisions qui seront prises à l'avenir pour choisir entre la location à bail et l'achat.

11.120 Selon l'information dont nous avons pris connaissance depuis la vérification, tous les ministères ont accepté la recommandation. Cependant, un seul de ces ministères a passé des contrats de location depuis.

11.121 Neuf recommandations ont été adressées au ministère de l'Éducation, qui a accepté les cinq recommandations qui suivent; cependant, on nous a dit qu'aucune location n'avait eu lieu depuis la formulation des recommandations.

11.122 Nous avions recommandé que le ministère de l'Éducation examine les exigences de la directive AD-6701 pour s'assurer que les éléments clés de la directive sont observés dans les futures décisions de location à bail.

11.123 Nous avions recommandé, pour les futures décisions en matière de location à bail ou d'achat, les points suivants :

- **Le prix d'achat direct devrait être déterminé pour les mêmes biens que ceux précisés dans la proposition de location à bail.**
- **La valeur résiduelle devrait être fondée sur des preuves consignées en dossier au moment de passer le contrat.**
- **Les avantages relatifs de la propriété et de la non-propriété devraient être soigneusement comparés, et les résultats devraient être consignés en dossier.**
- **L'analyste devrait recourir à une analyse de sensibilité pour fournir une mesure financière immédiate des variations possibles dans les prévisions.**
- **D'autres facteurs tels que « le jugement et l'intuition » du décisionnaire devraient être consignés en dossier et liés à la décision recommandée.**
- **La décision recommandée et la documentation justificative devraient faire l'objet d'un examen par les cadres supérieurs**

compétents pour faire en sorte que les chiffres utilisés dans le calcul de la valeur actualisée sont suffisamment justifiés et remis en question et que les calculs sont exacts.

11.124 Nous avions recommandé que tous les accords de location à bail offrent une option de rachat à un prix raisonnable. Des facteurs tels que la résolution des différends et le recours à un arbitre pour déterminer la juste valeur marchande devraient être envisagés.

11.125 Nous avions recommandé que, à l'avenir, le ministère obtienne un prix d'achat direct dans les options des contrats de location attribués à la suite de demandes de propositions ou d'appels d'offres. Cette information permettrait au ministère de plus facilement déterminer et consigner en dossier le traitement comptable indiqué pour les contrats de location. Elle permettrait aussi au ministère de séparer la décision relative à l'acquisition de la décision relative au financement.

11.126 Nous avions aussi recommandé que le ministère prenne des mesures appropriées pour faire en sorte que la directive administrative soit suivie à l'avenir.

11.127 Quatre autres recommandations ont été adressées au ministère, dont l'une a été partiellement mise en œuvre.

11.128 Nous avions recommandé que le ministère de l'Éducation élabore un document de travail ou une liste de vérification standard pour aider à la mise en œuvre de la directive AD-6701.

11.129 Cela n'a pas été fait, mais, comme nous le mentionnons ci-dessus, le ministère n'a passé aucun nouveau contrat de location.

11.130 Nous avions recommandé au ministère de comptabiliser le contrat de location (264 serveurs et 271 postes) à titre de contrat de location-acquisition.

11.131 La recommandation n'a pas été mise en œuvre; de toute façon, il serait maintenant trop tard pour corriger l'erreur.

11.132 Nous avions recommandé que le ministère évalue tous ses contrats de location en cours et qu'il consigne clairement les raisons des décisions en matière de classification comptable. La démarche doit aussi prendre en considération et documenter les trois conditions de la directive administrative. Tout changement découlant de cette évaluation devrait être discuté avec le Bureau du contrôleur afin de déterminer les incidences sur les états financiers de la province.

11.133 La recommandation n'a pas été mise en œuvre.

11.134 Nous avions recommandé que le ministère élabore un plan visant les questions liées aux programmes éducatifs et au remplacement des outils technologiques qui découlent de l'échéance des contrats de location durant l'année scolaire.

11.135 La recommandation a été partiellement mise en œuvre.

Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Gouverne

11.136 Nous estimons que la promotion de la reddition de comptes est le volet le plus important de notre travail. Nous estimons aussi que l'établissement de processus redditionnels appropriés pour les organismes de la Couronne ne peut se faire sans la mise en place et l'application de structures et de processus de gouverne efficaces. Nous avons mené un examen en profondeur des structures de gouverne et de reddition de comptes qui sont en vigueur à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick et formulé 19 recommandations à la conclusion de notre vérification.

11.137 La société était d'accord avec six des recommandations et s'était engagée à prendre les mesures nécessaires. La société n'est toutefois pas d'accord avec la majorité de nos recommandations ou a choisi de ne pas y donner suite.

11.138 Nous avons entrepris cette année l'examen de l'état actuel des recommandations adressées à la société en portant une attention particulière aux domaines où elle s'était engagée à prendre des mesures. Le président-directeur général de la société nous a toutefois informés que la société n'allait pas collaborer avec nous dans la préparation d'une mise à jour.

11.139 Nous avons reçu une copie de la résolution adoptée par le conseil d'administration de la société, qui se lit comme suit :

> *Il a été RÉSOLU que le conseil considère l'examen sur la gouverne comme terminé et qu'il a été ordonné au secrétaire de la Société de refuser la demande d'accès aux procès-verbaux du conseil et que les futurs examens des documents de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick doivent être menés conformément à la disposition pertinente de la Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.* [Traduction.]

11.140 Comme nous n'avons pas pu vérifier si les mesures promises ont été prises, nous ne sommes pas en mesure d'indiquer si les recommandations qui devaient être adoptées l'ont effectivement été ou si des mesures ont été prises pour donner suite aux 13 autres recommandations.

Ministère de la Santé et du Mieux-être

Salubrité des aliments

11.141 Sur notre thème de la sécurité, nous avions effectué une vérification des mécanismes et des méthodes de travail en place pour voir si les établissements de services alimentaires de la province se conformaient aux normes relatives à la salubrité des aliments.

11.142 Nous avions adressé au ministère un total de 36 recommandations. De façon générale, le ministère avait réagi favorablement aux recommandations. Cependant, seulement 2 recommandations ont été mises en œuvre jusqu'à présent. Six recommandations sont rendues à différents stades de mise en œuvre, mais il en reste 28 au sujet desquelles rien n'a été fait.

11.143 Le ministère nous a informés qu'une directive et des lignes directrices sur les programmes alimentaires sont en voie d'élaboration et devraient être achevées à l'automne. On a également souligné que la rédaction de règlements afférents à la loi pourrait exiger plusieurs mois, mais qu'ils pourraient être prêts à entrer en vigueur à l'automne 2002. Nous nous attendons donc à pouvoir signaler dès l'année prochaine que des progrès importants ont été accomplis.

11.144 Les deux recommandations qui suivent ont été mises en œuvre.

11.145 La lettre type de renouvellement de permis devrait être modifiée pour ajouter un énoncé soulignant que l'exploitation d'un établissement sans permis valide après le 31 mars constitue une infraction au règlement.

11.146 Six des sept régions utilisent maintenant la lettre modifiée.

11.147 Des efforts plus soutenus devraient être déployés pour inciter tous les établissements de services alimentaires à obtenir leur permis annuel le 31 mars au plus tard. Le ministère devrait envisager d'exiger une pénalité pour paiement en retard des établissements qui choisissent de payer seulement après l'expiration de leur permis le 31 mars.

11.148 La quasi-totalité des établissements de services alimentaires sont maintenant en règle.

11.149 Six recommandations ont été partiellement mises en œuvre.

11.150 La communication et la surveillance de la directive sur les conflits d'intérêts contribueraient à réduire le risque d'une perte d'objectivité. Il faudrait envisager des moyens de réduire le risque de partialité. À notre avis, faire la rotation des établissements de services alimentaires parmi les inspecteurs serait utile. Un système de contrôle et d'examen de la qualité serait à la fois pratique et efficace.

11.151 Les inspecteurs ont été informés de la directive. Une certaine rotation a lieu parmi le personnel.

11.152 La fonction d'inspection devrait constituer un moyen de déterminer et de faire observer la conformité à la loi et aux règlements visant les établissements de services alimentaires. Des

mesures d'application devraient être prises pour assurer la conformité aux règlements. La directive sur l'application devrait être mise à jour pour tenir compte des changements dans l'organisation, en particulier dans les liens redditionnels et le système de rapport. La directive modifiée devrait ensuite être distribuée et surveillée.

11.153 La directive actuelle a été portée à l'attention du personnel, et on prévoit la mise en vigueur d'une nouvelle directive.

11.154 Les inspections ordinaires ne devraient jamais être annoncées à l'avance. Il faudrait un motif valide pour donner à l'exploitant de l'établissement de services alimentaires un préavis de l'inspection.

11.155 Les inspections ordinaires ne sont plus annoncées à l'avance. Des éclaircissements sur la directive seront bientôt fournis.

11.156 Les plaintes reçues du public devraient être consignées dès leur réception. Chacune devrait faire l'objet d'une enquête dans un délai raisonnable, avec consignation des résultats. On devrait informer l'auteur de la plainte des constatations de l'enquête et des mesures prises par le ministère dans un délai raisonnable.

11.157 Des régions ont signalé avoir un mécanisme de suivi des plaintes, qu'elles consignent au moyen d'un formulaire approprié.

11.158 Nous avons recommandé que la délivrance du permis soit utilisée comme un moyen de faire observer les règlements. Les fonctions de délivrance de permis et d'inspection devraient être liées. Tous les nouveaux établissements de services alimentaires devraient faire l'objet d'une inspection avant la délivrance de leur premier permis. L'examen des résultats d'inspection devrait faire partie du processus de renouvellement annuel des permis. On devrait révoquer les permis des établissements qui ne se conforment pas aux règlements. Pour faciliter l'intégration des fonctions de délivrance de permis et d'inspection, le ministère devrait envisager d'échelonner les dates d'expiration des permis.

11.159 Les nouveaux établissements de services alimentaires font l'objet d'une inspection avant la délivrance du permis, et les résultats des inspections sont examinés avant le renouvellement du permis.

11.160 Dans les régions, un calendrier d'inspection annuel devrait être dressé puis mis à jour au besoin pour assurer l'inspection de tous les établissements de services alimentaires. Le gestionnaire d'équipe régional ou le directeur régional devrait approuver le calendrier et toutes ses modifications.

11.161 Des régions ont signalé avoir un tel calendrier.

11.162 Les autres recommandations n'ont eu aucune suite.

Chapitre 12
Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contenu

Contexte 285
Étendue 286
Ancien ministère de l’Agriculture et de l’Aménagement rural 287
Ministère de l’Environnement et des Gouvernements locaux 293
Ministère des Finances 295
Réseau de formation à distance du Nouveau-Brunswick Inc. 300
Pertes par suite de fraude, de faute ou d’erreur 305

Vérifications financières dans les ministères et les organismes de la Couronne

Contexte

12.1 L'Assemblée législative approuve le budget qui établit les plans financiers du gouvernement. Les fonctions confiées à notre bureau exigent que nous vérifiions les résultats réels de ces plans et que nous fassions rapport de nos constatations à l'Assemblée législative.

12.2 Notre travail de vérification englobe des opérations financières dans tous les ministères. Nous vérifions en outre les régimes de retraite et d'autres fonds en fiducie, y compris le Fonds de stabilisation financière.

12.3 Nous vérifions également les sociétés de la Couronne, les conseils, les commissions et autres organismes énumérés ci-dessous. D'ici la publication du présent rapport, nous aurons émis les états financiers vérifiés de tous les organismes mentionnés pour l'exercice à l'étude.

12.4 Organismes compris dans les comptes publics :

- Algonquin Golf Limited
- 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'aménagement régional — organisme de service spécial
- Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick
- Société de Kings Landing

- Société de voirie du Nouveau-Brunswick

12.5 Autres organismes :

- Aide juridique du Nouveau-Brunswick
  Fonds d'aide juridique en matière de droit criminel
  Fonds d'aide juridique en matière de droit de la famille
- Fondation des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick
- Le Centre communautaire Sainte-Anne

Étendue

12.6 Pour 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.

12.7 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.

12.8 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'examens plus exhaustifs ou particuliers. Cependant, il révèle souvent des insuffisances ou des domaines d'intérêt que nous pouvons choisir d'approfondir au cours de notre travail de vérification de plus large portée.

12.9 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.

12.10 Notre travail dans les organismes de la Couronne sert habituellement à nous permettre de nous former une opinion sur leurs états financiers. Au cours de notre travail, il se peut que nous notions des erreurs dans les documents comptables ou des faiblesses dans les contrôles comptables. Nous portons ces questions à l'attention de l'organisme en formulant des recommandations d'amélioration.

12.11 Le présent chapitre de notre rapport résume les questions ayant trait aux ministères et aux organismes de la Couronne que nous considérons comme importantes pour les députés de l'Assemblée législative.

12.12 Notre examen des questions traitées dans le présent chapitre de notre rapport est conforme aux normes de vérification généralement reconnues du Canada, y compris 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.

Ancien ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural

Vérification des contrôles internes

12.13 L'ancien ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural, qui fait aujourd'hui partie du ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture, offrait à l'industrie agroalimentaire différents services au moyen d'une gamme de programmes. Bon nombre de ces programmes étaient sources de recettes pour le ministère en raison de frais d'utilisation, de la vente de produits et d'arrangements de paiement par service. Les Services de médecine vétérinaire étaient le plus important de ces programmes sur le plan des recettes produites. Les autres programmes producteurs de recettes importantes étaient la vente de pommes de terre de semence, le laboratoire laitier, la pépinière de fraises et les concessions à bail des terres de la Couronne. Ensemble, ces programmes rapportaient chaque année environ 5,4 millions de dollars en recettes et, au 31 mars 2000, avaient des comptes débiteurs et des stocks valant respectivement 1,35 million et 0,7 million de dollars.

12.14 Le ministère fournissait les services à partir de quelques bureaux régionaux dispersés dans la province. Des membres du personnel dans chaque région s'occupaient des ventes et percevaient les fonds. Le nombre élevé de membres du personnel qui traitaient les rentrées de fonds et la structure décentralisée rendaient encore plus importante la présence de contrôles internes adéquats.

12.15 L'objectif de notre vérification était le suivant : *S'assurer que des contrôles adéquats sont exercés sur la manipulation d'argent et les stocks des services vétérinaires et sur tous les comptes débiteurs du ministère.*

Manipulation d'argent aux Services de médecine vétérinaire

Pertinence des directives

12.16 Une étape essentielle à suivre pour assurer des contrôles internes efficaces et efficients est l'élaboration et la consignation par écrit de directives et méthodes particulières qui sont ensuite intégrées aux activités et aux systèmes financiers. Ces directives devraient prendre en compte la nécessité de protéger les biens, d'assurer l'exactitude de l'information comptable et de fonctionner de manière efficiente.

12.17 Dans les faits, les directives et les méthodes appliquées par le ministère variaient considérablement d'une région à l'autre. Par exemple, dans une région, les vétérinaires remettaient quotidiennement au bureau régional les rentrées de fonds venant de leurs visites aux fermes, et le bureau régional envoyait un chèque au bureau central trois fois par semaine. Dans d'autres régions, les vétérinaires et le bureau régional remettaient leurs rentrées de fonds à la quinzaine.

Recommandation

12.18 Le ministère devrait établir des directives précises concernant la manipulation d'argent pour traiter les problèmes uniques auxquels le ministère fait face en raison d'un système de perception

décentralisé. Les directives devraient être uniformes d'une région à l'autre.

Réponse du ministère

12.19 *Étant donné la mise en œuvre de l'application Oracle pour comptes débiteurs et l'augmentation subséquente du nombre d'utilisateurs, une directive sur la manipulation d'argent applicable à tout le ministère est en voie d'élaboration. Le directeur des Services financiers a rencontré différents utilisateurs et consulté le registraire de l'aquaculture et il continuera à rencontrer les personnes concernées pour s'assurer que toutes les questions seront traitées et que la directive sur la manipulation d'argent tiendra correctement compte des besoins de tous les utilisateurs. La date visée pour l'achèvement de la nouvelle directive sur la manipulation d'argent est septembre 2001*. [Traduction.]

Assurer des contrôles suffisants pour la protection des rentrées de fonds

12.20 Étant donné que les fonds en espèces sont faciles à voler, les ministères doivent déployer tous les efforts pour s'assurer que des contrôles suffisants sont en place pour protéger les rentrées de fonds.

12.21 À l'exception des Services de médecine vétérinaire, c'est le gestionnaire de programme ou un adjoint administratif qui manipule l'argent pour la plupart des programmes. Dans le cas des Services de médecine vétérinaire, les vétérinaires peuvent conclure des ventes au comptant ou à crédit directement à la ferme. Les adjoints administratifs font aussi des ventes au comptant et à crédit dans les bureaux régionaux. Les bureaux satellites de la province font uniquement des ventes au comptant. Étant donné que, tant au bureau central que dans les bureaux régionaux et satellites, les vétérinaires et les adjoints administratifs qui perçoivent des paiements sont nombreux, l'environnement de contrôle est beaucoup plus compliqué et plus susceptible de comporter des erreurs que ce qui se passe dans un ministère où le système de perception est centralisé. Idéalement, le ministère devrait complètement séparer la fonction de manipulation d'argent du personnel chargé de la facturation et de la tenue des documents comptables. Cependant, le nombre limité d'employés dans chaque bureau régional fait qu'il est impossible d'avoir un tel niveau de séparation. Ces facteurs rendent encore plus grande l'importance d'un nombre limité de mécanismes de contrôle efficaces.

12.22 Un contrôle essentiel est l'emploi de bordereaux prénumérotés pour les factures et les reçus. Pour que ce contrôle soit efficace, le ministère doit être en mesure de s'assurer qu'il est rendu compte de tous les bordereaux prénumérotés. Deux des trois régions que nous avons visitées reconnaissaient l'importance de ce contrôle et avaient en place une directive officieuse exigeant un examen manuel de l'intégralité des reçus. Étant donné le nombre limité d'employés et l'information disponible au niveau régional, cet examen manuel n'est pas efficace.

12.23 Dans le cadre de nos procédés de vérification, nous avons contrôlé par sondages l'intégralité des factures entrées dans le système comptable

en nous assurant que tous les numéros étaient reportés. Aucune erreur n'a été trouvée, et toutes les factures étaient comptabilisées.

12.24 Un autre contrôle essentiel est l'obtention de l'approbation voulue pour tous les redressements éventuels apportés aux factures déjà entrées dans le système comptable. Si des fonds sont détournés après leur entrée dans le système comptable, une note de crédit ou une radiation servant à redresser la facture originale pourrait être employée pour camoufler les fonds manquants, ce que les contrôles en place ne permettraient pas nécessairement de repérer. Grâce à un contrôle serré des notes de crédit et des radiations, les fonds détournés seraient découverts au moment du rapprochement avec le compte bancaire.

12.25 Il arrive à l'occasion que les bureaux régionaux acceptent des paiements au nom d'autres ministères contre des permis et des licences, par exemple les cartes d'exonération de la taxe sur le carburant émises par le ministère des Finances ou les frais de permis pour l'application de pesticides administrés par le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux. Nous avons constaté que les directives régissant ces paiements varient considérablement d'une région à l'autre. Tandis que toutes les régions acceptent les chèques personnels payables au ministre des Finances, une région accepte aussi les mandats-postes et une autre accepte les paiements au comptant et les mandats-postes. Ces deux régions envoient le paiement au ministère approprié dans la forme reçue. Aucune information n'est inscrite dans le système comptable, car aucun compte interministériel n'est établi. Envoyer de l'argent par la poste d'un ministère à l'autre et ne pas inscrire le paiement reçu dans le système comptable au moment de sa perception est contraire aux lignes directrices établies dans le *Manuel d'administration* de la province.

Recommandations

12.26 Il devrait être officiellement attribué à un employé qui n'est chargé d'aucune façon de la comptabilité et de la manipulation d'argent la responsabilité d'examiner et d'approuver les rapports sur les notes de crédit et toutes les radiations. Une personne extérieure à la fonction de manipulation d'argent devrait entrer les radiations dans le système comptable.

12.27 Un système de comptes interministériels devrait être établi, ce qui permettrait aux bureaux régionaux d'inscrire dans le système comptable les paiements perçus pour d'autres ministères et de déposer les fonds dans le compte bancaire du ministère. On ne devrait pas envoyer d'espèces par courrier. Le ministère devrait mettre à jour ses directives écrites afin de traiter la manipulation des opérations interministérielles.

Réponse du ministère

12.28 *Le ministère rédigera un rapport d'ici le 30 septembre 2001 afin d'analyser toutes les opérations de crédit dans l'application Oracle pour comptes débiteurs. Le gestionnaire des Services financiers examinera le rapport tous les mois. Toute radiation sera entrée dans le système par le*

commis affecté aux comptes débiteurs au bureau central et fera l'objet d'un examen par le gestionnaire des Services financiers.

12.29 *Les fonds perçus en notre nom par d'autres ministères devraient être entrés dans leur système et transférés à notre compte au moyen d'une écriture de journal. Les fonds que nous percevons au nom d'autres ministères seront traités d'une manière semblable au moyen d'une écriture de journal. Une telle solution réglerait le problème de l'envoi d'espèces par courrier interne.* [Traduction.]

Stocks vétérinaires

Pertinence des directives

12.30 Le ministère a en place une directive interne écrite sur la gestion des stocks. Cependant, une seule des trois régions que nous avons visitées était au courant de cette directive. Les deux autres régions suivaient le *Manuel d'administration* de la province, qui établit des normes minimales concernant les stocks.

12.31 La directive sur les stocks traite d'un certain nombre de questions particulières au ministère. Cependant, nous avons constaté que la directive sur la gestion des stocks est insuffisante dans les domaines suivants :

- quels membres du personnel devraient avoir accès à quels types de stocks;
- le processus d'approbation pour le retrait des stocks endommagés des comptes de stocks;
- le processus d'approbation des radiations de stocks périmés;
- les procédures de suivi pour les produits périmés non retournés contre un crédit.

Recommandations

12.32 Des directives claires sur les stocks devraient être élaborées pour traiter de l'accès, des radiations et des produits endommagés. En particulier, les surveillants régionaux des vétérinaires devraient être tenus d'approuver tous les rajustements de stocks, y compris les biens endommagés, les écarts dans le dénombrement et les produits périmés non retournés contre un crédit.

12.33 Toutes les régions devraient être mises au courant de la directive écrite du ministère.

Réponse du ministère

12.34 *La directive sur la distribution des produits pharmaceutiques, les lignes directrices sur les stocks et le protocole d'inventaire qui sont en vigueur seront élargis au besoin pour donner suite àvos recommandations. Par exemple, une ligne pour la signature du surveillant régional des vétérinaires sera ajoutée au formulaire de crédit pour faire en sorte qu'il approuve toutes les radiations. De plus, les lignes directrices expliciteront la directive actuelle qui limite au personnel vétérinaire l'accès aux stocks de produits pharmaceutiques vétérinaires. Ces ajouts à la directive seront apportés d'ici le 30 septembre 2001.*

12.35 *La nouvelle directive élargie sera examinée par l'ensemble du personnel des services vétérinaires pour qu'il prenne connaissance des*

ajouts à la directive et pour assurer la conformité à la directive. [Traduction.]

Assurer des contrôles suffisants pour la protection des stocks vétérinaires

12.36 Le ministère conserve des stocks vétérinaires dans chaque bureau régional. Ces bureaux régionaux sont approvisionnés par le magasin du bureau central, ce qui donne lieu à de fréquents transferts de stocks entre les bureaux. Il s'ensuit que des contrôles internes solides s'imposent afin de protéger les stocks à chaque endroit.

12.37 Nous avons examiné en détail les contrôles matériels aux trois bureaux régionaux et au magasin du bureau central. À chaque endroit, les stocks étaient correctement entreposés et sous clé. Les médicaments réglementés étaient correctement mis à part et sous clé, conformément à la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances* du gouvernement fédéral.

12.38 Les procédures de dénombrement et de rapprochement de fin d'exercice ont fait l'objet de discussions avec le personnel de chaque endroit. Bien qu'elles varient d'une région à l'autre, nous sommes d'avis que les procédures sont suffisantes, étant donné les différents niveaux d'inventaire.

12.39 Une faiblesse importante concerne l'approbation des radiations de stocks pour les produits endommagés ou périmés. À l'heure actuelle, le personnel du magasin central approuve les radiations régionales de stocks sur la base d'une conversation téléphonique avec le personnel régional. Le contrôle serait plus efficace si les surveillants régionaux des vétérinaires devaient approuver toute radiation de stocks dans leur région, puisqu'ils sont mieux en mesure d'évaluer la validité de la demande.

Recommandation

12.40 Les surveillants régionaux des vétérinaires devraient être officiellement chargés de l'examen et de l'approbation de toute radiation de stocks.

Réponse du ministère

12.41 *À l'heure actuelle, seuls les produits endommagés sont signalés par téléphone ou par courriel. D'ici le 30 septembre 2001, un formulaire de rapport uniforme sera élaboré pour les produits endommagés. Le surveillant régional des vétérinaires se chargera de l'approbation des radiations qui résultent de dommages. Une ligne pour la signature du surveillant régional des vétérinaires sera ajoutée au formulaire actuel de crédit pour médicaments périmés de façon à ce que le surveillant approuve toute radiation avant le renvoi des médicaments à l'entrepôt central.* [Traduction.]

Comptes débiteurs

Pertinence de la directive en matière d'établissement des tarifs

12.42 Dans le cadre de nos procédés, nous avons examiné les directives du ministère en matière d'établissement des tarifs. Le ministère a terminé la révision de la directive sur l'établissement des tarifs à la fin de 1999 et attendait l'approbation du Conseil de gestion avant d'instaurer les nouveaux tarifs. Nous avons constaté que les tarifs proposés et en vigueur

utilisés par le personnel du ministère sont très détaillés et devraient fournir suffisamment de renseignements pour permettre d'établir des factures exactes dans chaque programme.

12.43 Nous avons toutefois noté un manque de clarté dans les directives qui sous-tendent l'établissement des tarifs à exiger. En discutant avec le personnel du ministère, nous avons compris que les directives sur l'établissement des tarifs sont fondées sur un certain nombre de facteurs, et pas uniquement sur un pourcentage de récupération des coûts directs. Ainsi, le ministère subventionne fortement les tarifs de certaines analyses d'aliments pour inciter les producteurs à augmenter le nombre d'aliments analysés. Ces analyses assurent aussi bien la sécurité du public qui consomme les produits que l'avenir à long terme de l'industrie, qui compte largement sur sa réputation de qualité pour développer les marchés d'exportation. Les prix des autres services sont fondés sur des facteurs tels que la récupération du plein coût du service, y compris les coûts directs et les coûts indirects comme les frais généraux et les frais d'administration, la comparaison avec les tarifs exigés dans d'autres provinces ou la capacité de l'industrie de payer.

12.44 Tandis que la prise en compte de tous ces facteurs a son importance dans l'élaboration d'une directive sur l'établissement des tarifs, nous sommes d'avis que la justification des tarifs en vigueur a aussi beaucoup d'importance. Si certains genres de services ou de programmes sont fortement subventionnés alors que d'autres visent une pleine récupération des coûts, nous croyons que le ministère devrait en informer le public et aussi faire connaître le montant et la justification de la subvention. À l'heure actuelle, les rapports publiés par le ministère ne fournissent pas ce genre d'information.

Recommandation

12.45 Le ministère devrait fournir au public de l'information de meilleure qualité sur les directives concernant l'établissement des tarifs, les coûts, la récupération et les avantages de chaque genre de service ou de programme pour lequel un droit est exigé. Les coûts devraient inclure à la fois les coûts directs comme les traitements et le matériel et les coûts indirects comme les frais généraux et autres frais administratifs qui découlent de la prestation du programme.

Réponse du ministère

12.46 *Le ministère a comme objectif de passer à un niveau plus élevé de récupération des coûts pour les services tels que les services de médecine vétérinaire et les services du laboratoire agricole, ainsi que pour la production de produits agricoles comme les plantules de pommes de terre et les pommes de terre de semence. Par son rapport annuel, le ministère s'efforcera de fournir au secteur agricole et au public des directives plus détaillées sur l'établissement des tarifs et de l'information financière sur le rapport coûts-avantages, comme il est recommandé.* [Traduction.]

Assurer des contrôles suffisants pour la protection des comptes débiteurs

12.47 Le Manuel d'administration de la province offre de nombreux conseils au sujet des éléments qu'exige un environnement de contrôle efficace pour les comptes débiteurs. Nous avons examiné les nombreuses lignes directrices et constaté que, de façon générale, le ministère s'y conforme.

12.48 Toutefois, l'incapacité de garantir que les services vétérinaires fournis sont tous facturés constitue une faiblesse importante. Il n'y a aucun contrôle efficace en place pour vérifier si tout le temps passé par un vétérinaire chez un client est facturé. Le ministère se fie entièrement sur les vétérinaires pour facturer correctement le temps consacré aux visites. Un contrôle possible serait d'exiger des vétérinaires qu'ils ventilent en détail leur emploi du temps (temps imputable, temps de déplacement, activités éducatives, etc.) dans le système de comptabilité du temps. Les feuilles de comptabilité du temps pourraient ensuite être comparées aux recettes pour vérifier si chaque vétérinaire facture son temps. Puis, les gestionnaires de programmes pourraient examiner les feuilles de comptabilité du temps pour s'assurer que le temps facturé est approprié. Une telle approche aurait l'avantage accru de montrer le temps consacré aux activités éducatives et aux autres activités non imputables, ce qui serait utile à la direction aux fins de prise de décisions. Un autre contrôle pourrait être la mise en œuvre d'un système d'incitations qui encourage les vétérinaires à facturer la totalité du temps imputable.

Recommandation

12.49 Le ministère devrait instaurer de nouveaux contrôles pour s'assurer que la totalité du temps imputable est facturée.

Réponse du ministère

12.50 *La question de la facturation de la totalité du temps imputable a été traitée en même temps que l'instauration de nouveaux honoraires de vétérinaire le 1er janvier 2001. Selon les nouveaux règlements concernant les honoraires, tous les services doivent être facturés, les seules exceptions étant les trois situations suivantes. Ne sont pas facturés les inspections effectuées en vertu du programme provincial d'inspection des viandes en faveur de la santé publique, les enquêtes sur les cas de bien-être du gros bétail à l'appui de la Société protectrice des animaux et, enfin, les cas relatifs aux maladies à déclaration obligatoire auprès de la province ou du pays comme la LTI de la volaille ou la rage.* [Traduction.]

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux

12.51 Dans le cadre de notre vérification des états financiers de la province pour l'exercice terminé le 31 mars 2001, notre bureau a examiné le mécanisme d'établissement de la subvention inconditionnelle et de l'impôt foncier des districts de services locaux (DSL). Nous avons également examiné les méthodes et les systèmes utilisés pour consigner les dépenses des DSL.

Achat de marchandises

12.52 Dans la mesure du possible, des personnes différentes devraient commander les marchandises, recevoir les marchandises et autoriser le paiement des marchandises. Dans le bureau du représentant des services municipaux (RSM) retenu comme échantillon, on nous a dit que, dans

certains cas, le représentant assume les trois fonctions. L'absence de séparation entre ces fonctions accroît la possibilité d'erreur, de vol et de fraude. Le personnel du ministère nous a dit qu'il est impossible de mettre en place des contrôles plus serrés sur les fonctions d'achat en raison du nombre limité d'employés. À notre avis, dans la plupart des cas, il s'agit simplement d'exiger de la documentation écrite de la personne du DSL (p.ex. le chef du service d'incendie) qui fait la demande d'achat.

Recommandation

12.53 Les représentants des services municipaux devraient exiger des personnes des DSL qu'elles fassent leurs demandes d'achat par écrit.

Réponse du ministère

12.54 *Nous admettons que la séparation des fonctions est un important aspect des contrôles internes sur les dépenses et, à ce titre, nous demanderons à nos représentants des services municipaux de s'assurer, dans la mesure du possible, que les demandes d'achat sont documentées.* [Traduction.]

Rapprochements

12.55 Les bureaux des RSM tiennent un grand livre des dépenses de chaque région de DSL. Ce grand livre doit faire l'objet d'un rapprochement mensuel avec le système de comptabilité financière de la province pour assurer l'intégralité des dépenses. À l'heure actuelle, il incombe à chaque bureau de RSM de veiller à ce que des rapprochements soient effectués en temps opportun et avec exactitude. Le bureau central ne s'assure pas que ces rapprochements sont faits.

12.56 Dans le bureau de RSM retenu comme échantillon, nous avons noté que les méthodes de rapprochement entre les deux systèmes n'étaient pas correctes. Le RSM a admis que la méthode utilisée augmentait le risque que des écritures de journal interministérielles ne soient pas consignées dans le grand livre. Le défaut de consigner une écriture interministérielle dans le grand livre du bureau du RSM entraîne une erreur dans le chiffre enregistré comme excédent ou déficit de fin d'exercice du DSL. L'exactitude de l'excédent ou du déficit est essentielle, car c'est sur ce montant que sont fondés le montant de la subvention inconditionnelle et le taux d'impôt foncier pour la région du DSL.

Recommandations

12.57 Pour assurer l'intégralité des dépenses des DSL, les représentants des services municipaux devraient surveiller les coûts continus des autres ministères pour aider à faire en sorte que les dépenses soient consignées. Les RSM devraient rappeler aux ministères que, s'il y a des écritures à faire, les coûts doivent être transférés aux DSL.

12.58 Le bureau central du ministère devrait montrer aux RSM comment correctement faire un rapprochement mensuel. Le RSM devrait, pour chaque DSL, rapprocher le montant total des dépenses consignées dans le système de comptabilité financière de la province et

le montant total consigné dans le grand livre du RSM. Tous les éléments de rapprochement devraient être énumérés et examinés.

Réponse du ministère

12.59 *Nous admettons que les rapprochements avec le système de comptabilité financière assurent l'exactitude et l'intégrité des inscriptions de dépenses et de recettes. Nous élaborerons donc des directives pour faciliter le rapprochement des systèmes dont se servent actuellement les représentants des services municipaux avec le système de comptabilité financière de la province.* [Traduction.]

Ministère des Finances

Examen de l'application Oracle pour comptes débiteurs

12.60 En avril 1999, le ministère des Finances a mis en œuvre un nouveau système pour comptes débiteurs, le système Oracle pour comptes débiteurs. L'application remplace l'ancien système de taxes à la consommation, qui n'était pas conforme au passage à l'an 2000. Après avoir examiné différentes possibilités de système et sur la base d'informations fournies par le Bureau du contrôleur, le ministère a décidé de mettre en œuvre l'application Oracle pour comptes débiteurs. En raison d'un retard dans la prise de décision et l'approbation d'un nouveau système, le calendrier de mise en œuvre d'Oracle pour comptes débiteurs s'est avéré relativement court, soit trois mois environ.

12.61 Notre bureau a décidé d'examiner Oracle pour comptes débiteurs pour deux raisons. Premièrement, le plan à long terme de notre bureau prévoit l'examen de tous les systèmes informatiques essentiels du gouvernement provincial. Notre examen de ces systèmes essentiels sert à appuyer notre opinion de vérificateur sur les états financiers de la province. Nous avons déterminé qu'Oracle pour comptes débiteurs est un système essentiel en raison de l'ampleur des sommes traitées, qui se chiffrent à 281 millions de dollars. Deuxièmement, Oracle pour comptes débiteurs étant relativement nouveau, nous croyons que notre examen pourrait aider le ministère à repérer des secteurs susceptibles d'être améliorés.

12.62 Notre examen a eu lieu en deux parties. La première partie visait à documenter l'application Oracle pour comptes débiteurs. À partir de cette documentation, nous avons déterminé les contrôles clés de l'application et effectué des essais pour nous assurer que les contrôles fonctionnaient tels que décrits. La seconde partie de l'affectation a consisté à examiner l'environnement informatique dans lequel fonctionne l'application Oracle pour comptes débiteurs.

Conclusion globale

12.63 En service depuis plus de deux ans, l'application Oracle pour comptes débiteurs a pu être mise en œuvre dans un délai relativement court. Vu la mise en œuvre rapide de l'application, un certain nombre de procédés et de procédures semblent avoir évolué au cours de cette période. À notre avis, il serait bon que le ministère examine ces procédés et procédures pour s'assurer qu'ils sont pertinents et constituent la façon la plus efficace d'utiliser l'application.

12.64 Au cours de notre vérification, nous avons repéré les secteurs susceptibles d'améliorations qui suivent. À notre avis, le ministère devrait examiner :

- les rapprochements comptables entre Oracle pour comptes débiteurs et les comptes du grand livre de la province;
- les responsabilités de système attribuées aux utilisateurs actuels, pour chercher à déterminer si les responsabilités sont appropriées et à éliminer celles qui sont en conflit;
- la méthode de détermination et d'approbation de l'accès au système;
- la nécessité d'une directive concernant l'accès des utilisateurs;
- la nécessité de donner au personnel clé du système une formation sur le système.

Examen des contrôles de l'application

Améliorations nécessaires dans le rapprochement d'Oracle pour comptes débiteurs et d'Oracle pour grand livre

12.65 L'un des contrôles clés que nous avons déterminés au cours de notre examen du système est le rapprochement entre le livre auxiliaire d'Oracle pour comptes débiteurs et Oracle pour grand livre. Ce rapprochement est important parce qu'il permet de s'assurer que le grand livre est mis à jour correctement et qu'il est un reflet exact des soldes des comptes sous-jacents. La réalisation de ce rapprochement de façon régulière est particulièrement importante dans le cas d'Oracle pour comptes débiteurs, puisqu'il s'agit d'une application assez nouvelle, ce qui accroît la probabilité d'erreurs dans le processus de mise à jour. Dans nos discussions avec le Bureau du contrôleur et le personnel du ministère, nous avons appris que ce rapprochement devrait être effectué aux trimestres.

12.66 Au moment de notre vérification, les rapprochements mentionnés n'avaient pas tous été effectués. Nous avons aussi constaté que les rapprochements préparés étaient confus et, dans certains cas, incorrects. Par exemple, le premier rapprochement que nous avons examiné était un simple sommaire des écritures comptabilisées dans le grand journal, au lieu d'un rapprochement des deux systèmes.

Recommandation

12.67 Nous avons recommandé que le ministère examine et simplifie la présentation du rapprochement d'Oracle pour comptes débiteurs et d'Oracle pour grand livre. Ce rapprochement devrait être documenté et effectué aux trimestres. Il faudra réviser ce rapprochement de façon périodique pour assurer son exactitude et son à-propos.

Réponse du ministère

12.68 *Le ministère est d'accord avec la recommandation, et des mesures seront prises pour améliorer la présentation d'information et mettre en place les contrôles internes qui conviennent.* [Traduction.]

Examen des contrôles de l'environnement informatique

Les responsabilités attribuées aux utilisateurs devraient être examinées

12.69 Au cours de notre vérification, nous avons examiné les responsabilités des utilisateurs pour déterminer si certaines étaient incompatibles. Nous avons découvert deux utilisateurs qui semblaient avoir des responsabilités incompatibles.

12.70 Au cours de notre examen des responsabilités des utilisateurs, nous avons également découvert 11 utilisateurs ayant un accès complet au système. Ces personnes avaient la capacité d'entrer dans le système, sans intervention d'un autre utilisateur, des opérations, des rentrées de fonds, des redressements, etc. On nous a informés que seuls les gestionnaires avaient un tel niveau d'accès. Cependant, seulement 3 de ces 11 utilisateurs étaient des gestionnaires. Il est peut-être nécessaire d'avoir un nombre aussi élevé d'utilisateurs ayant un accès complet au système, mais nous sommes d'avis que le ministère devrait examiner la liste et s'assurer que ce niveau d'accès est approprié dans toutes les circonstances.

Recommandations

12.71 Nous avons recommandé que le ministère examine les responsabilités actuellement attribuées aux utilisateurs pour s'assurer que le niveau d'accès autorisé est approprié et que les responsabilités ne sont pas incompatibles.

12.72 Le ministère devrait examiner le cas des 11 utilisateurs qui ont reçu un accès complet au système pour s'assurer qu'un tel niveau d'accès est approprié dans toutes les circonstances.

Réponse du ministère

12.73 *À la suite de la vérification, le gestionnaire du système a dressé une liste des niveaux d'accès et des membres du personnel en fonction de leur niveau, et les rôles potentiellement contradictoires ont été cernés.*

12.74 *Le ministère examinera le cas des 11 utilisateurs qui ont reçu un accès complet au système pour s'assurer que ce niveau d'accès demeure nécessaire.* [Traduction.]

Améliorations requises dans l'attribution, le changement et la suppression de l'accès au système

12.75 Grâce à notre examen du manuel d'utilisation du ministère de l'application Oracle Financials et à nos discussions avec le personnel du ministère, nous avons pu constater avec satisfaction que le ministère a établi par écrit un processus d'attribution de l'accès au système, selon lequel l'utilisateur doit remplir un formulaire de demande d'accès à l'application Oracle Financials pour comptes débiteurs, qui est signé et approuvé par le gestionnaire de l'utilisateur et par le directeur ou le gestionnaire du système.

12.76 Dans le cadre de notre examen des systèmes, nous avons retenu un échantillon de 10 utilisateurs pour nous assurer que les bonnes procédures avaient été suivies pour accorder l'accès à ces utilisateurs. Dans notre échantillon, 8 des 10 utilisateurs n'avaient pas de formulaire de demande d'accès original à leur dossier. De plus, deux des formulaires de demande

versés au dossier ne portaient pas l'autorisation d'un membre du personnel approprié du ministère.

12.77 Au cours de notre examen, nous avons constaté que le formulaire de demande d'accès à l'application Oracle Financials pour comptes débiteurs sert aussi à modifier le niveau d'accès des utilisateurs. S'il est utilisé à cette fin, le formulaire est très mêlant, et il devient difficile de déterminer si des responsabilités sont ajoutées ou supprimées. Cette confusion pourrait faire que l'administrateur de système attribue par inadvertance des responsabilités incompatibles à un utilisateur.

12.78 À partir de nos discussions avec le personnel du ministère, nous avons aussi découvert qu'il n'y a aucun processus officiel pour supprimer l'accès d'un utilisateur au système.

Recommandation

12.79 Nous avons recommandé que le ministère veille à ce que toutes les demandes d'accès des utilisateurs suivent les procédures écrites établies par le ministère. Le ministère devrait aussi examiner et modifier le formulaire de demande d'accès à l'application Oracle Financials pour comptes débiteurs pour le rendre plus facile à remplir dans le cas de modifications visant le niveau d'accès d'un utilisateur. Le ministère devrait en plusétablir et documenter les procédures visant à mettre fin à l'accès au système d'un utilisateur.

Réponse du ministère

12.80 *Le ministère est d'accord pour veiller à ce que toutes les demandes d'accès des utilisateurs suivent les procédures écrites. Le formulaire actuel de demande d'accès permet d'ajouter des utilisateurs et de changer leur niveau d'accès, mais non de supprimer l'accès d'un utilisateur. Le formulaire sera modifié de façon à permettre de supprimer l'accès d'utilisateurs. La division collaborera avec la Direction des services informatiques et technologiques du ministère pour mettre en œuvre un processus opportun pour mettre fin à l'accès.* [Traduction.]

Nécessité d'une directive concernant l'accès des utilisateurs à l'application Oracle pour comptes débiteurs

12.81 Notre examen nous a révélé que le ministère n'a pas de directive concernant l'accès des utilisateurs à l'application Oracle pour comptes débiteurs. Une directive concernant l'accès des utilisateurs fournit des conseils sur :

- le processus à suivre pour accorder l'accès au système à de nouveaux utilisateurs, modifier le niveau d'accès d'un utilisateur et mettre fin à l'accès au système d'un utilisateur;
- les procédures à suivre pour demander la création d'une nouvelle responsabilité relative au système;
- le but de chaque responsabilité et des indications sur les responsabilités incompatibles;
- les critères à prendre en considération dans la détermination du niveau d'accès au système d'un utilisateur – par exemple, quelles responsabilités devraient être affectées aux employés des différents paliers et divisions du ministère.

12.82 La directive devrait aussi préciser le rôle du ministère des Finances et le rôle du Bureau du contrôleur dans la création, l'attribution et la suppression des responsabilités et des utilisateurs.

Recommandation

12.83 Nous avons recommandé que le ministère élabore une directive concernant l'accès des utilisateurs à l'application Oracle pour comptes débiteurs.

Réponse du ministère

12.84 *Bien que le ministère ait en vigueur un document qui établit comment demander l'accès au système ainsi que le processus d'approbation, nous sommes d'accord avec la nécessité d'élargir le document pour inclure les éléments additionnels qui ont été soulignés.* [Traduction.]

Nécessité d'une formation Oracle plus poussée

12.85 À la lumière de nos discussions avec le personnel et des observations que nous avons faites au cours de notre examen, nous sommes d'avis qu'une bonne partie du personnel du ministère profiterait d'une formation plus poussée sur l'utilisation de l'application Oracle. Nous reconnaissons que le ministère a donné une certaine formation aux utilisateurs, mais nous croyons qu'une formation plus poussée est maintenant indiquée. Nos observations nous ont révélé que deux genres de formation sont nécessaires : une formation générale à l'intention du personnel et de la direction, et une formation plus détaillée et plus technique pour le gestionnaire du système.

12.86 Nous avons remarqué trois domaines principaux sur lesquels la formation du personnel et de la direction pourrait porter.

1. Fonctionnalité du système. Le système offre des fonctions que peu d'utilisateurs connaissent; il est peut-être possible d'améliorer l'efficience des opérations.
2. Personnalisations possibles du système. Maintenant que le personnel se sert du système depuis un certain temps, il serait en mesure de déterminer les domaines où une personnalisation du système serait profitable. Une séance de formation avec un consultant fournirait l'occasion au personnel de déterminer s'il y a des moyens de simplifier les procédures et ainsi d'accroître l'efficience. Durant notre examen, des membres du personnel ont mentionné des domaines pour lesquels d'autres personnalisations du système seraient utiles.
3. Préciser la différence entre Oracle pour comptes débiteurs et Oracle pour grand livre et comment les deux modules sont interreliés. Le sujet peut sembler fondamental, mais il est nécessaire pour acquérir une compréhension globale du fonctionnement du système.

Recommandation

12.87 Nous avons recommandé que le ministère donne une formation plus poussée à la direction et au personnel au sujet de l'utilisation de l'application Oracle pour comptes débiteurs. Nous

avons aussi recommandé que le gestionnaire de système reçoive une formation plus détaillée et plus avancée sur l'utilisation du logiciel.

Réponse du ministère

12.88 *Avant la vérification, le ministère avait rencontré le Bureau du contrôleur et établi la nécessité de mettre son manuel d'utilisation à jour et de donner une formation plus poussée au personnel. Les discussions avaient porté sur la meilleure façon d'aborder la formation. Le ministère est déterminé à assurer une formation plus poussée à son personnel, y compris une formation avancée pour le gestionnaire du système. La direction assurera le suivi auprès du Bureau du contrôleur afin d'officialiser notre plan de formation.* [Traduction.]

Réseau de formation à distance du Nouveau-Brunswick Inc.

12.89 Le Réseau de formation à distance du Nouveau-Brunswick Inc. a été constitué en 1994 en vertu de la *Loi sur les compagnies* à titre d'entité à but non lucratif. Depuis son instauration, le Réseau de formation à distance a accumulé des dépenses d'environ 4 288 000 $. De ce montant, environ 1 372 000 $ sont allés à des projets de TéléÉducation et 2 916 000 $, à des initiatives d'accès communautaire. Les projets de TéléÉducation ont trait au programme TéléÉducation NB du ministère, dont le mandat est d'assurer « un accès à l'éducation à la population du Nouveau-Brunswick en faisant la promotion de la formation à distance et en offrant un soutien aux formateurs, concepteurs de cours et apprenants à tous les paliers ». Les initiatives d'accès communautaire visent à créer des centres d'accès communautaire viables dans les régions rurales du Nouveau-Brunswick.

12.90 Notre travail a principalement porté sur la relation entre le Réseau de formation à distance et les dépenses au titre de TéléÉducation, et le programme TéléÉducation NB du ministère de l'Éducation. Notre travail sur le volet de l'accès communautaire du Réseau de formation à distance, qui est relié au programme NB Branché du ministère, a été minime. Notre travail de vérification visait plutôt à mieux comprendre le programme TéléÉducation et le Réseau de formation à distance dans le but de déterminer si le Réseau de formation à distance devrait faire partie de l'entité comptable du gouvernement.

Le Réseau de formation à distance devrait-il être compris dans l'entité comptable du gouvernement?

12.91 Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut des Comptables Agréés du Canada établit des lignes directrices comptables à l'intention des gouvernements du Canada. La recommandation PS 1300.07 sur la comptabilité dans le secteur public énonce ce qui suit : « Le périmètre comptable d'un gouvernement doit englober les organismes qui ont l'obligation de rendre compte de la gestion de leurs opérations et ressources financières soit à un ministre, soit directement à l'assemblée législative ou, dans le cas d'une administration locale, au conseil, et qui appartiennent au gouvernement ou sont sous son contrôle ».

12.92 Nos constatations montrent que le Réseau de formation à distance a l'obligation de rendre des comptes au ministre de l'Éducation et est sous

son contrôle par l'entremise du programme TéléÉducation du ministère. La principale raison pour laquelle nous arrivons à une telle conclusion sur le contrôle et l'obligation de rendre compte est le fait que les administrateurs et les membres du Réseau de formation à distance sont uniquement composés de hauts fonctionnaires. Ces hauts fonctionnaires agissent sous la direction de ministres du gouvernement et leur rendent des comptes. Bien que le conseil ait le droit de nommer de nouveaux administrateurs, le fait que les administrateurs doivent être des hauts fonctionnaires donne au gouvernement le contrôle de l'entité.

12.93 Étant donné sa petite taille par rapport à l'entité comptable globale de la province, nous sommes d'avis que le Réseau de formation à distance devrait être compris dans les états financiers de la province et mentionné dans la note 1.

12.94 Étant donné notre conclusion au sujet de l'inclusion du Réseau de formation à distance dans l'entité comptable du gouvernement, nous avons porté notre attention sur les répercussions d'une telle inclusion pour le réseau quant aux exigences en matière de rapport et de fonctionnement.

Obligation de rendre compte

12.95 Tout au long de notre vérification, des questions importantes ont été soulevées, par exemple qui doit rendre des comptes à qui, quand et pour quoi. Bon nombre des questions viennent de l'absence d'une séparation officielle entre les activités du Réseau de formation à distance et le programme TéléÉducation du ministère. D'après ce que nous comprenons, le Réseau de formation à distance a été établi surtout pour avoir accès à des fonds du gouvernement fédéral auxquels la province n'aurait pas eu accès autrement, et ce afin de poursuivre les objectifs du programme TéléÉducation du ministère. Bien que le Réseau de formation à distance soit une entité juridique distincte ayant son propre compte bancaire, il n'a pas de buts et objectifs ni de mesures du rendement par écrit qui lui sont propres. Il n'a pas non plus de personnel, puisqu'il compte sur le personnel du programme TéléÉducation pour ses besoins administratifs. À l'heure actuelle, le Réseau de formation à distance ne fait pas rapport publiquement sur ses activités.

12.96 Étant donné les liens étroits entre le programme TéléÉducation et le Réseau de formation à distance, en particulier la direction commune, il est facile de voir comment le réseau peut être perçu comme un élément du programme TéléÉducation. Cependant, nous sommes d'avis que, si le gouvernement estime qu'une entité constituée distincte est nécessaire et justifiée pour accomplir le travail qui ne peut être fait autrement dans le cadre des programmes existants du ministère, alors l'entité a un but distinct, séparé du programme du ministère. Il s'ensuit que, à notre avis, le Réseau de formation à distance devrait être considéré comme une entité distincte du programme TéléÉducation NB et évalué en conséquence.

Le Réseau de formation à distance doit-il rendre des comptes publiquement?

12.97 La préparation de rapports annuels et la comparution devant les comités de l'Assemblée législative, notamment le Comité des corporations de la Couronne, sont les principales avenues par lesquelles les entreprises du gouvernement rendent des comptes à la population du Nouveau-Brunswick. Le Réseau de formation à distance ne publie pas de rapport annuel et ne fait rapport à aucun comité de l'Assemblée législative.

12.98 Nous avons constaté que le rapport annuel du ministère discute convenablement du mandat, des objectifs et des résultats du programme TéléÉducation NB, mais il ne mentionne pas le Réseau de formation à distance, de quoi il s'agit ni comment il a aidé le programme TéléÉducation NB à réaliser son mandat. De plus, le rapport annuel du ministère n'inclut pas le total des dépenses du Réseau de formation à distance (seulement les fonds versés au Réseau de formation à distance) ni les rentrées de fonds qui contribuent à l'atteinte des buts et objectifs du programme TéléÉducation.

12.99 En conséquence, nous sommes d'avis que l'information mise à la disposition de l'Assemblée législative ne suffit pas pour tenir le Réseau de formation à distance responsable publiquement. Nous croyons que le Réseau de formation à distance devrait faire rapport publiquement, d'une manière semblable aux autres organismes de la Couronne, et donc se conformer à la directive sur les rapports annuels du gouvernement.

Recommandation

12.100 Nous avons recommandé que le Réseau de formation à distance prépare un rapport annuel, conformément à la directive sur les rapports annuels du gouvernement.

Réponse du ministère

12.101 *RFDNB Inc. sera inclus dans le rapport annuel du Ministère. La petite taille de cette entité ne justifie pas le dépôt d'un rapport à l'Assemblée législative selon la méthode qui s'applique aux autres sociétés de la Couronne.*

Qualité de l'information financière connue

12.102 En ce qui concerne l'information financière visant l'élément TéléÉducation du Réseau de formation à distance, on nous a fourni une feuille de calcul montrant toutes les dépenses et rentrées de fonds depuis la constitution du réseau. Bien sûr, cette feuille de calcul permet de déterminer les montants bruts reçus et dépensés et la somme qui reste dans le compte bancaire, mais nous sommes d'avis qu'elle ne fournit pas au conseil d'administration ni au ministère l'information dont ils auraient besoin pour tenir le Réseau de formation à distance responsable sur le plan financier ou opérationnel.

12.103 Voici quelques questions auxquelles nous aurions souhaité trouver réponse dans l'information financière. À combien se sont élevées les dépenses pour des achats de biens d'équipement? Combien a été dépensé pour les déplacements? À combien s'élèvent les frais de bureau et d'administration? À combien se chiffrent les sommes reçues du

gouvernement fédéral? De l'APECA? Voilà des questions importantes pour la direction, et nous croyons que le ministère devrait poser ce genre de questions pour être en mesure de tenir le Réseau de formation à distance adéquatement responsable de ses activités. Avec la préparation d'états financiers annuels, ce genre d'information financière serait facile à obtenir.

Recommandation

12.104 Nous avons recommandé que des états financiers annuels soient préparés.

12.105 Par le passé, un représentant du groupe des finances du ministère effectuait un examen interne des dépenses de TéléÉducation au Réseau de formation à distance. Cette personne examinait les paiements versés par, et parfois à ses collègues. Dans un tel cas, l'indépendance de cette personne n'est pas suffisante pour faire un examen impartial des dépenses du Réseau de formation à distance. La vérification des états financiers annuels du Réseau de formation à distance par un vérificateur indépendant améliorerait grandement la fiabilité de l'information financière qui est publiée.

12.106 D'après ce que nous comprenons, le ministère a nommé un cabinet de vérificateurs externe pour mener une vérification du Réseau de formation à distance depuis sa création. **Nous avons recommandé que le ministère s'assure qu'une vérification indépendante est effectuée et que les résultats de la vérification sont rendus publics.**

Recommandation

Réponse du ministère

12.107 *Un vérificateur externe a été embauché en avril 2001 afin d'effectuer une vérification de RFDNB Inc. pour toute la période de son existence. À l'avenir, une vérification financière sera effectuée chaque année.*

Respect des directives du gouvernement

12.108 Comme il s'agit d'une entité du gouvernement établie en premier lieu pour accéder à des fonds fédéraux supplémentaires, nous croyons que le Réseau de formation à distance devrait se conformer à toutes les directives du gouvernement. Nous avons relevé deux directives en particulier auxquelles le Réseau de formation à distance ne se conformait pas. La première est la directive du gouvernement concernant la protection des biens mobiliers. La deuxième est la directive du gouvernement sur les achats.

Directive concernant la protection des biens mobiliers

12.109 Il nous a été difficile de déterminer quels genres de biens exactement appartenaient au Réseau de formation à distance ou étaient sous son contrôle ainsi que la valeur de ces biens en raison de l'absence d'information financière. Depuis 1994, des dizaines de milliers de dollars ont été dépensés pour du matériel informatique et l'élaboration de logiciels, mais nous n'avons pas pu obtenir une liste des biens appartenant au Réseau de formation à distance.

12.110 Les directives du gouvernement offrent des conseils précis sur la tenue de registres, les mesures de protection physique et les méthodes de rapprochement en ce qui concerne les biens mobiliers. Ces directives cherchent à faire en sorte que les biens qui appartiennent au gouvernement ou qui sont sous son contrôle font l'objet d'une gestion et d'une protection adéquates. **Nous avons recommandé que le Réseau de formation à distance suive les lignes directrices du gouvernement pour assurer une gestion et une protection adéquates des biens mobiliers.**

Recommandation

Réponse du ministère

12.111 *Un inventaire de l'actif appartenant à RFDNB Inc. sera dressé et tenu conformément aux lignes directrices.*

Directive sur les achats

12.112 On nous a informés que, bien qu'il ne soit pas tenu de suivre la *Loi sur les achats publics* de la province et autres lignes directrices du gouvernement en matière d'appels d'offres, le Réseau de formation à distance a l'habitude de s'y conformer. Le personnel nous a dit que des exceptions sont faites dans les cas où une souplesse accrue est nécessaire dans la passation du contrat ou si des contraintes de temps entrent en jeu. Nous sommes d'avis que la *Loi sur les achats publics* contient des dispositions qui permettent de composer avec les situations exigeant la prise de mesures rapides ou plus de souplesse. Comme le gouvernement contrôle le Réseau de formation à distance, nous croyons que le réseau devrait respecter la *Loi sur les achats publics*. **Nous avons recommandé que le Réseau de formation à distance mette en œuvre une directive pour exiger le respect des lignes directrices de la *Loi sur les achats publics* et de ses règlements.** Si la directive n'est pas suivie, les raisons de ce non-respect devraient être consignées par écrit et approuvées par le conseil d'administration.

Recommandation

Réponse du ministère

12.113 *Nous avons discuté de la conformité à la* Loi sur les achats publics *avec certains membres du conseil d'administration. Ils ont accepté d'officialiser le procédé actuel. Le conseil adoptera une directive formelle obligeant RFDNB Inc. à suivre la* Loi sur les achats publics *et son règlement. Si la politique n'est pas suivie, les raisons précises devront en être fournies et ensuite approuvées par le conseil d'administration.*

Limite de nos procédés de vérification

12.114 Comme il est indiqué précédemment, le ministère a retenu les services d'un vérificateur indépendant pour examiner les états financiers du Réseau de formation à distance. De plus, nous croyons comprendre que le Bureau du contrôleur entreprendra une vérification des dépenses et des contrats du Réseau de formation à distance. En conséquence, nous n'avons pas fait un examen particulier des dépenses engagées ou des contrats passés par le Réseau de formation à distance. Notre travail a porté sur les directives, les procédures, les rapports financiers et autres documents que la direction nous a fournis.Nous n'avons pas tenté de vérifier l'exactitude de l'information financière ni de mettre à l'essai les contrôles financiers en place. Nous avons l'intention d'examiner les résultats des autres vérifications avant de prendre une décision sur la réalisation de travaux dans ces domaines.

Pertes par suite de fraude, de faute ou d'erreur

12.115 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.

12.116 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 de l'Éducation	
Matériel, argent et fournitures manquants dans différents districts scolaires	28 051 $
Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux	
Matériel manquant	3 318 $
Ministère des Services familiaux et communautaires	
Chèques encaissés par des personnes non admissibles à recevoir des fonds	45 352 $
Ministère de la Santé et du Mieux-être	
Perte de matériel et d'argent, et demandes de paiement de service d'Assurance-maladie inadmissibles	9 213 $
Irrégularités dans les documents financiers de la Corporation hospitalière de la Région 7 (sous enquête – le montant reste à déterminer)	
Ministère de la Formation et du Développement d'emploi	
Matériel et fournitures manquants dans différents collèges communautaires	76 100 $
Ministère des Transports	
Perte de matériel	20 340 $

12.117 Ne sont pas compris dans les pertes signalées par notre bureau les incidents d'introduction par effraction, les incendies et le vandalisme.

12.118 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).

12.119 En 2001, le gouvernement provincial a signalé des pertes de 194 802 $ au chapitre des biens corporels publics, comparativement à 218 888 $ en 2000.

Chapitre 13
Organismes de la Couronne vérifiés par d’autres

Contenu

Contexte 309
Étendue 309
Société d’énergie du Nouveau-Brunswick 309
Commission de la santé, de la sécurité et de l’indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick 311
Corporations hospitalières régionales 312

Organismes de la Couronne vérifiés par d'autres

Contexte

13.1 Nous n'effectuons pas la vérification des états financiers de chaque société, conseil, commission et autre organisme de la Couronne compris dans l'entité comptable de la province. Voici une liste des organismes vérifiés par d'autres vérificateurs.

13.2 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
- Forest Protection Limited
- Jardin horticole Kingsbrae Inc.
- Musée du Nouveau-Brunswick
- Services Nouveau-Brunswick
- Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick
- Société d'énergie du Nouveau-Brunswick
- Société des alcools du Nouveau-Brunswick
- Strait Crossing Finance Inc.
- Les huit corporations hospitalières régionales

13.3 Autres organismes :

- Société des loteries de l'Atlantique Inc.

Étendue

13.4 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.

Société d'énergie du Nouveau-Brunswick

13.5 Durant l'exercice, nous avons examiné les documents de travail des vérificateurs de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick. Nous sommes satisfaits du travail effectué par les vérificateurs de la société pour l'exercice terminé le 31 mars 2001.

13.6 À l'issue de leur vérification, les vérificateurs ont émis une lettre de recommandations à la société. La lettre traite d'un certain nombre de points non réglés découlant des lettres d'exercices antérieurs, ainsi que de questions découlant de la vérification de 2001.

13.7 L'un des points non résolus venant d'exercices antérieurs est la recommandation selon laquelle la direction devrait examiner certains éléments de passif. Ces éléments de passif ont trait aux coûts de l'élimination du combustible nucléaire irradié et du déclassement de la centrale de Point Lepreau. En effet, les coûts étaient accumulés sur la durée de vie restante de la centrale en supposant qu'elle allait demeurer en service jusqu'en 2014. Or, cette hypothèse a changé, et la date est maintenant 2008.

13.8 La direction avait fait savoir que les études de coûts sur les deux points en question seraient mises à jour en 1999, ce qui n'a pas été fait comme prévu. En 2001, la société a décidé de n'apporter aucune modification à la comptabilité de ces coûts futurs avant qu'une décision soit prise concernant la remise à neuf de la centrale de Point Lepreau.

13.9 La société a ajouté la note qui suit à ses états financiers de 2001 afin d'expliquer la situation actuelle :

> *Comme il est indiqué à la note 1(i), la Société porte annuellement aux résultats des montants qui, majorés des intérêts, couvriront le total des coûts relatifs à l'évacuation permanente du combustible nucléaire irradié et au déclassement de la centrale nucléaire pour que l'emplacement ne soit plus, par conséquent, assujetti à un usage restreint. En raison des diverses hypothèses et estimations inhérentes aux calculs, la Société met périodiquement ses calculs à jour et effectue les redressements de façon provisoire.*
>
> *Au cours de l'exercice, la Société a terminé l'examen de ses estimations pour les coûts visant l'évacuation permanente du combustible nucléaire irradié et le déclassement de la centrale nucléaire. L'examen a pris en considération l'incidence de l'estimation des changements dans les coûts, les taux d'intérêt et les taux d'inflation.*
>
> *Les charges annuelles relatives aux coûts d'évacuation du combustible nucléaire irradié et du déclassement sont également touchées par le moment de la désaffectation de la centrale et, de ce fait, par le moment du déclassement. L'examen au présent exercice n'a pris en considération aucun changement dans ces éléments depuis le dernier examen terminé en 1996.*
>
> *L'examen effectué en 1996 a reflété une durée de vie de la centrale jusqu'en 2014. Cependant, au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1999, la désaffectation prévue de la centrale Point Lepreau, aux fins d'amortissement, a été ramenée à 2008.*
>
> *Actuellement, la Société étudie la faisabilité d'une remise à neuf de la centrale pour prolonger sa durée de vie au-delà de*

2008. Au début de 2002, le Conseil d'administration de la Société prendra une décision relativement à la remise à neuf de la centrale, ce qui aurait une incidence sur les estimations pour les coûts de gestion du combustible irradié et de déclassement ainsi que pour l'amortissement. S'il est décidé de remettre à neuf la centrale nucléaire et de prolonger sa durée de vie, les charges annuelles au titre de la gestion du combustible irradié et du déclassement augmenteront pour atteindre 3 millions de dollars, et les charges annuelles au titre de l'amortissement diminueront de 23 millions de dollars. S'il est décidé de ne pas remettre à neuf la centrale, les charges annuelles au titre de la gestion du combustible irradié et du déclassement augmenteront de 13 millions de dollars, et les charges annuelles au titre de l'amortissement demeureront pratiquement inchangées par rapport au montant actuel.

En raison de l'incertitude liée à la décision d'une remise à neuf qui déterminera la durée de vie estimative de la centrale nucléaire, les états financiers de la Société continuent à refléter les examens de 1996 aux fins du calcul des charges annuelles relatives à la gestion du combustible irradié et du déclassement. Par conséquent, lorsque la décision sera prise, en 2002, en ce qui a trait à la remise à neuf, il est raisonnablement possible que les charges annuelles portées aux résultats pour la gestion du combustible irradié et pour le déclassement de la centrale nucléaire et son amortissement soient différentes et puissent varier grandement par rapport aux montants estimatifs fournis dans les présents états financiers.

Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick

13.10 Durant l'exercice, nous avons examiné les documents de travail des vérificateurs de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick. Nous sommes satisfaits du travail effectué par les vérificateurs de la société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2000.

13.11 À l'issue de leur vérification, les vérificateurs ont émis une lettre de recommandations à la commission. Bon nombre des observations des vérificateurs ont trait aux contrôles informatiques, ce qui dénote l'ampleur du traitement informatique de l'information par l'organisation. Les observations touchent les codes d'identification des utilisateurs, les listes de contrôle et les directives relatives aux mots de passe. La direction de la commission est d'accord avec les recommandations et a déclaré que des mesures avaient été prises ou seront prises pour donner suite aux problèmes cernés.

Corporations hospitalières régionales

13.12 Les vérificateurs de quatre des huit corporations hospitalières ont remis à notre bureau une lettre de recommandations à la suite de leur vérification des états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 2001.

Deux vérificateurs ont affirmé qu'aucun problème ne justifiait une lettre de recommandations. En général, les vérificateurs continuent à signaler que les corporations hospitalières collaborent pleinement à la mise en œuvre des changements recommandés.

Chapitre 14
Bureau du vérificateur général

Contenu

Contexte 315
Rôle et pertinence du bureau 315
Indicateurs du rendement 317
Informations financières. 320
Ressources humaines 321

Bureau du vérificateur général

Contexte

14.1 Depuis quelques années, notre rapport contient une liste de contrôle ayant trait à l'évaluation de notre conformité à la directive gouvernementale sur les rapports annuels. Une version comparative pour 2001 est présentée plus loin.

14.2 Nous avons l'intention de continuellement améliorer l'information que nous présentons dans notre rapport annuel au sujet du rendement de notre bureau.

Pièce 14.1
Liste d'autoévaluation

	2001	2000
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?	Oui	Oui
Y présente-t-on des détails sur le niveau de satisfaction des clients?	Oui	Oui
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

Rôle et pertinence du bureau

Notre rôle

14.3 Notre rôle au sein des services publics de la province est unique. Nous sommes indépendants du gouvernement en poste et nous fournissons de l'information directement à l'Assemblée législative. Cette information aide l'Assemblée législative à remplir son rôle consistant à tenir le gouvernement responsable de la façon dont les fonds publics sont gérés et les services sont fournis. Nous aidons également le gouvernement en formulant des recommandations à l'intention des hauts fonctionnaires des ministères et organismes que nous vérifions.

Notre vision

14.4 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 redevable.

Notre mission

14.5 Nous favorisons la reddition de comptes en fournissant de l'information objective à la population du Nouveau-Brunswick par l'entremise de l'Assemblée législative.

Nos valeurs

14.6 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 de nous-mêmes et promouvoir la reddition de comptes par l'exemple et la communication d'information. 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

14.7 Notre rapport de 2000 a suscité beaucoup d'intérêt. Cinq cent cinquante exemplaires ont été imprimés et distribués. Il est également possible de consulter notre rapport sur Internet, et nous tenons le compte du nombre de visites sur le site de notre rapport. Au cours de la période de quatre mois suivant la parution du rapport, plus de 6 000 visites ont eu lieu sur le site du rapport complet. Les chapitres individuels ont aussi été consultés. Les discussions que suscitent nos constatations à l'Assemblée législative ainsi qu'au Comité des comptes publics et au Comité des corporations de la Couronne prouvent la pertinence continuelle de notre travail.

14.8 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.

14.9 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.

14.10 Nous sommes d'avis que notre travail demeure pertinent et qu'il contribue à :

- susciter la confiance du public à l'égard de notre régime 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.

Indicateurs du rendement

14.11 Au début de 1998, nous avons parachevé un plan stratégique pour le bureau. Ce plan établit nos priorités et nos objectifs stratégiques. Dans le cadre de l'élaboration du plan, nous avons aussi établi des indicateurs du rendement. Nous suivons nos progrès en rapport avec ces indicateurs. Les paragraphes qui suivent énoncent chaque indicateur par priorité stratégique et décrivent nos progrès jusqu'à présent.

Répondre aux besoins des utilisateurs

14.12 Nous ferons enquête chaque année auprès des membres du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne afin de mesurer l'efficacité avec laquelle nous répondons à leurs besoins.

14.13 Nous avons envoyé en février 2001 un questionnaire à chaque membre du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne. Les réponses sont encourageantes. Les membres des comités ont affirmé que notre rapport est facile à lire et à comprendre et les a aidés à mieux faire leur travail. Encore une fois, tous les répondants ont dit avoir apprécié le rapport condensé des faits saillants que nous avons publié en même temps que le rapport principal.

14.14 Les membres des comités ont trouvé encore une fois que les sujets traités dans notre rapport étaient pertinents et avaient contribué à susciter une discussion et un débat valables. Ils considèrent également que nos recommandations sont concrètes et réalisables. Bien que les membres des comités aient trouvé nos séances d'information utiles, aucun consensus n'est ressorti quant à savoir si notre bureau pourrait faire plus pour les aider dans leur travail. Tous sont cependant d'accord pour dire que le Bureau du vérificateur général contribue à améliorer la reddition de comptes dans le secteur public et constitue une utilisation judicieuse des ressources pour les contribuables du Nouveau-Brunswick.

14.15 Nous mesurerons le degré auquel les recommandations qui figurent dans notre rapport annuel sont acceptées et mises en œuvre. Un suivi de chaque recommandation sera assuré durant une période de quatre ans.

14.16 Le chapitre 11 du rapport offre un aperçu des recommandations que nous avions formulées dans nos rapports de 1997 à 1999. Il fournit des détails sur les réponses des ministères à nos recommandations ainsi que notre évaluation de l'acceptation et de la mise en œuvre de ces recommandations.

14.17 Nous mesurerons le degré auquel les recommandations en matière de comptabilité et de communication de l'information formulées par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de

l'ICCA sont acceptées et mises en œuvre par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

14.18 Nous suivons cet indicateur dans le cadre de notre vérification annuelle des états financiers du gouvernement provincial. Cependant, une question importante qui n'est pas encore réglée est que la province n'effectue toujours pas de suivi ni de rapport concernant son investissement cumulatif dans les immobilisations corporelles.

14.19 La vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick sera terminée le 30 juin au plus tard, et les vérifications de tous les organismes de la Couronne et fonds en fiducie seront terminées le 30 septembre au plus tard.

14.20 Nous n'avons pas la pleine maîtrise sur notre capacité d'atteindre l'objectif en question, puisque cela dépend en réalité de la date à laquelle les clients que nous vérifions clôturent leurs livres pour l'exercice et sont prêts, de sorte que nous puissions faire notre travail. Mis cela à part, nous pensons qu'il s'agit d'un indicateur important, car il nous incite à encourager nos clients à clôturer leurs livres le plus rapidement possible. Nous sommes en faveur d'une communication en temps opportun de l'information financière. De plus, l'indicateur aide notre bureau à terminer le travail de vérification au plus tard à la date prévue.

14.21 La vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick n'était pas terminée au 30 juin. Notre rapport de vérification des états financiers est daté du 10 août. La date cible n'a pas été atteinte parce que les états financiers ont été prêts à vérifier le 18 juin seulement.

14.22 Nous sommes les vérificateurs de 19 organismes de la Couronne, de 6 régimes de retraite et du Fonds de stabilisation financière. Au 30 septembre, nous avions terminé la vérification de 16 organismes de la Couronne et de 3 régimes de retraite. Dans le cas des trois organismes de la Couronne et des trois régimes de retraite dont la vérification n'était pas terminée, les retards sont attribuables à l'insuffisance des ressources de notre bureau pour réaliser le travail. Au 30 septembre, le Fonds de stabilisation financière n'était pas prêt à être vérifié.

Viser une utilisation efficace des ressources

14.23 Les vérifications financières et les vérifications de large portée seront effectuées dans les délais prévus.

14.24 Nous établissons des calendriers de vérification détaillés pour chacune de nos vérifications. Durant la vérification, nous suivons le temps consacré par les membres du personnel à des parties individuelles du travail. À la fin de chaque vérification, nous récapitulons le temps total consacré au travail, comparons ce temps aux heures totales budgétées et analysons les principaux écarts. Pour nos vérifications financières, nous utilisons les résultats de cette analyse pour nous aider à préparer le calendrier du travail de l'exercice suivant.

14.25 Nous avons respecté le nombre d'heures prévues pour la vérification du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Toutefois, parmi les 19 organismes de la Couronne et régimes de retraite dont la vérification était terminée au 30 septembre, 6 vérifications ont dépassé le calendrier de plus de 50 heures. Nous examinons tous les dépassements de budget pour voir s'il y a des leçons à tirer qui menèrent à des améliorations. Un facteur important durant l'année a été la mise en œuvre à notre bureau d'un logiciel de gestion des documents de travail (CaseWare). Nous espérons que le temps consacré à la mise en œuvre de cet important changement dans notre démarche de vérification donnera lieu à des vérifications plus efficientes.

14.26 Durant l'année, nous avons entrepris huit importantes vérifications d'optimisation des ressources qui ont mené à la rédaction de chapitres dans le présent rapport. Les huit vérifications ont duré plus longtemps que prévu. Nous continuons à analyser chaque expérience de vérification afin d'améliorer l'efficience avec laquelle nous effectuons notre travail et d'être plus réalistes dans l'établissement de nos budgets. Cependant, contrairement à notre travail de vérification financière qui est essentiellement le même d'un exercice à l'autre, les vérifications d'optimisation des ressources sont généralement uniques, et l'expérience à en tirer est très limitée.

14.27 Soixante pour cent des heures rémunérées de notre personnel professionnel seront consacrées directement aux vérifications d'états financiers et aux vérifications de large portée.

14.28 Une analyse détaillée de l'emploi du temps du personnel pour 2000 révèle que 55,65 % du total des heures rémunérées de l'ensemble du personnel, à l'exception des trois membres de notre personnel de soutien administratif, a été directement consacré au travail de vérification (y compris le travail visant notre rapport annuel). Pour les six premiers mois de 2001, ce pourcentage est passé à 62,05 %. Le temps non consacré à la vérification comprend les jours fériés, les vacances, les cours suivis par les stagiaires et le personnel professionnel, les congés de maladie et les tâches administratives qui ne peuvent être imputées à une vérification en particulier. Nous avons été déçus de ne pas atteindre notre cible en 2000 et nous nous efforçons de nous améliorer pour l'année en cours. Les facteurs qui ont contribué à notre incapacité d'atteindre notre cible ont été un congé d'études prolongé de quatre employés qui devaient subir leur examen final pour devenir comptables agréés, et un congé de maladie prolongé d'un membre de notre personnel.

14.29 Trente pour cent du temps total consacré directement aux vérifications d'états financiers et aux vérifications de large portée sera affecté aux vérifications de large portée.

14.30 Notre analyse révèle que, en 2000, nous avons consacré 47,10 % du temps total de vérification aux vérifications de large portée. Pour les

six premiers mois de 2001, ce pourcentage a grimpé à 54,03 %. Voilà qui reflète les efforts conscients et fructueux que nous déployons pour réduire le temps consacré à la vérification des états financiers afin de consacrer plus de temps aux projets de vérification de large portée. Nous avons accru la cible en 2001, qui passe à 45 %, pour mieux tenir compte de la composition actuelle du travail de vérification réalisé par notre bureau.

Respecter les normes professionnelles

14.31 Nous observerons les normes exigées par le Comité de contrôle des cabinets de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick.

14.32 L'institut a fait l'inspection des dossiers de notre bureau en novembre 2000. L'inspection a conclu que nous continuons de répondre aux normes exigées par l'institut. Aucune exception n'a été notée.

Informations financières

14.33 La pièce 14.2 contient les dépenses réelles et les affectations budgétaires par code primaire pour 1999-2000 et 2000-2001. À titre comparatif, la pièce comprend également le budget approuvé de 2001-2002.

14.34 Les frais de personnel continuent de représenter environ 90 % de notre budget, et nous avons sous-utilisé ce poste de 78 800 $ pour l'exercice terminé le 31 mars 2001. Bien que nous ayons pourvu à deux postes qui étaient vacants en début d'année, nous avons aussi perdu deux membres du personnel durant l'année. Seulement un de ces postes avait été rempli au 31 mars 2001. Les effets cumulatifs du roulement de personnel, plus les économies découlant d'un congé de maternité, ont donné lieu à des dépenses moins élevées que prévu.

Pièce 14.2
Dépenses réelles et affectations budgétaires (en milliers de dollars)

	2002	2001		2000	
	Budget	Budget	Montants réels	Budget	Montants réels
Frais de personnel	1 398,7	1 398,4	1 319,6	1 397,1	1 261,3
Autres services	122,8	121,9	114,1	118,4	117,9
Fournitures et approvisionnements	8,3	8,4	8,7	7,9	7,2
Biens et matériel	45,2	34,2	39,4	22,1	42,5
	1 575,0	**1 562,9**	**1 481,8**	**1 545,5**	**1 428,9**

14.35 Notre loi exige une vérification annuelle de nos comptes par un vérificateur compétent, nommé par le président de l'Assemblée législative, sur l'avis du Conseil de gestion. La vérification est réalisée par le Bureau du contrôleur, qui dépose son rapport de vérification à l'Assemblée législative.

Ressources humaines

14.36 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.

14.37 Le roulement de personnel est une conséquence inévitable du rôle de formation que joue notre bureau pour les professionnels. Durant l'année écoulée, deux membres de notre personnel ont quitté le bureau pour se joindre au secteur privé.

14.38 Nos effectifs, qui comptent 25 personnes, sont demeurés les mêmes. Brent White, CA, Paul Jewett, CA, et Phil Vessey, CA, dirigent nos trois équipes de vérification. Au 31 mars 2001, 15 membres de notre personnel professionnel détenaient un titre comptable. Nous comptions également six stagiaires détenant un diplôme universitaire, condition préalable à la fois pour s'inscrire à un programme de comptabilité et pour travailler à notre bureau. Les trois autres membres du personnel assurent les services de soutien administratif. Un poste était vacant. Voici la liste des membres de notre personnel au 31 mars 2001 :

Lorna Bailey(1)
Cathy Connors Kennedy, CA
Alphonse Doyle(2)
Jocelyn Durette(2)
Sarah Hearn(2)
Eric Hopper, CA
Peggy Isnor, CA
Paul Jewett, CA
Cecil Jones, CA
Kim Embleton(2)
Deidre Green, CA
Laurie Haines, CA
Greg Mignault, CMA
Bill Phemister, CA
Ken Robinson, CA
Yvonne Samson, CA
Diane Swan(1)
Al Thomas, CA
Phil Vessey, CA
Brent White, CA
Darlene Wield(1)
Daryl Wilson, FCA
Tania Wood(2)
Shauna Woodside(2)

(1) Soutien administratif
(2) Stagiaires inscrits à un programme de comptabilité professionnelle