

# Table des matières

## Chapitre 1 - Commentaire d'introduction

Aperçu .....	3
Surveillance des programmes .....	3
Fournir de l'information au public .....	4
Autres points .....	5
Recommandations d'exercices antérieurs .....	8
Remerciements .....	9

## Chapitre 2 - Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick Rendement des placements et analyse des coûts

Introduction .....	13
Actif et revenus de placement .....	15
Rendement futur attendu des placements .....	41
Analyse de la structure des coûts .....	44

## Chapitre 3 - Surintendant des caisses populaires

Contexte .....	75
Étendue .....	77
Résumé des résultats .....	78
Surveillance .....	79
Conformité à la <i>Loi sur les caisses populaires</i> .....	91
Présentation de l'information sur le rendement .....	94
Autres commentaires .....	97

## Table des matières - suite

### Chapitre 4 - Ministère de l'Environnement - Études d'impact sur l'environnement

Introduction . . . . .	103
Contexte . . . . .	103
Étendue . . . . .	108
Résumé des résultats . . . . .	109
Contrôle par sondages de dossiers de projets enregistrés . . . . .	110
Enregistrement des projets . . . . .	111
Commentaires du promoteur et du public . . . . .	113
Information communiquée aux décisionnaires . . . . .	122
Transparence du processus décisionnel . . . . .	127
Caractère raisonnable du temps et des efforts déployés . . . . .	131
Rapidité d'exécution des évaluations . . . . .	132
Surveillance de la conformité du promoteur . . . . .	138
Exécution . . . . .	144
Rapports sur l'efficacité . . . . .	145
Autres points traités dans notre vérification . . . . .	148

### Chapitre 5 - Ministère des Ressources naturelles - Redevances sur le bois

Contexte . . . . .	163
Étendue . . . . .	166
Conclusions . . . . .	167
Comprendre les redevances sur le bois . . . . .	167
Analyse . . . . .	171

## Table des matières - suite

### Chapitre 6 - Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail - Services d'alphabétisation pour adultes

Principaux points .....	196
Renseignements généraux .....	201
Objectifs, observations et conclusions .....	222
Annexe 1 - Détails sur les documents stratégiques .....	227
Annexe 2 - Détails sur le groupe consultatif du ministre .....	239
Annexe 3 - Détails sur la consultation des intervenants .....	246
Annexe 4 - Détails sur les ententes de subvention .....	248
Annexe 5 - Détails sur <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> .....	251
Annexe 6 - Détails sur la documentation et la surveillance du PCAA .....	257
Annexe 7 - Détails sur la mesure des résultats .....	262
Annexe 8 - Détails sur la présentation de l'information sur le rendement .....	266
Annexe 9 - Recommandations et réponses du ministère .....	270

### Chapitre 7 - Examen des rapports annuels des ministères

Contexte, étendue et approche .....	277
Constatations .....	279
Nos conclusions .....	291

### Chapitre 8 - Suivi des recommandations d'exercices antérieurs

Contexte .....	297
Étendue .....	297
Résumé des résultats .....	300
Observations sur les recommandations de 2004 .....	300
Observations sur les recommandations de 2005 et de 2006 .....	308
Observations générales sur la mise en oeuvre des recommandations .....	310

### Annexe

Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans .....	315
--	-----

# Chapitre 1

## Commentaire d'introduction

### Contenu

Aperçu .....	3
Surveillance des programmes .....	3
Fournir de l'information au public .....	4
Autres points .....	5
Recommandations d'exercices antérieurs .....	8
Remerciements .....	9

# Commentaire d'introduction

## Aperçu

**1.1** Surveiller ses programmes et fournir de l'information au public : voilà deux aspects que le gouvernement devrait améliorer. Ce sont les deux aspects qui reviennent continuellement dans les projets qui figurent dans le présent volume de notre rapport de 2008. Ce sont deux aspects qui peuvent être améliorés uniquement si le gouvernement reconnaît leur importance et exige des ministères et des organismes de la Couronne qu'ils apportent des améliorations. À mon avis, une surveillance plus efficace des programmes et plus d'information à l'intention du public donneront lieu à des programmes mieux exécutés.

**1.2** Dans ce volume de notre rapport de 2008, nous faisons rapport sur six projets : notre analyse du rendement des placements et de la structure de coûts à la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick; notre vérification du rôle du surintendant des caisses populaires; notre vérification du processus d'étude d'impact sur l'environnement (EIE); notre examen des redevances sur le bois; notre vérification des services d'alphabétisation pour adultes; et notre examen des rapports annuels des ministères. Nous avons aussi inclus dans le présent volume notre travail de suivi sur certaines des recommandations que nous avons formulées au cours d'exercices antérieurs.

## Surveillance des programmes

**1.3** Dans notre travail relatif au surintendant des caisses populaires, nous avons constaté que le bureau du surintendant intervient moins dans la surveillance des caisses populaires que ce à quoi nous nous attendions. Le bureau du surintendant devrait donc contrôler par sondages l'exactitude et la fiabilité de l'information qu'il reçoit afin de s'assurer que la confiance qu'il met dans le système des caisses populaires est justifiée. Nous avons aussi constaté que, bien que la *Loi sur les caisses populaires* exige que le bureau du surintendant fasse régulièrement l'inspection des offices de stabilisation, la dernière inspection remonte à 1999.

## **Fournir de l'information au public**

**1.4** Dans notre travail sur le processus d'EIE, nous avons observé que le degré de l'activité de surveillance n'est pas uniforme d'un dossier à l'autre. Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement mette en œuvre un processus de surveillance officiel qui lui permet de surveiller de manière adéquate si les promoteurs de projets se conforment effectivement aux conditions dont leurs projets sont assortis.

**1.5** Dans notre travail sur les services d'alphabétisation pour adultes, nous avons constaté qu'il n'existe pas de méthode cohérente pour surveiller le programme qui est censée améliorer les niveaux de littératie dans la province.

**1.6** Notre travail de suivi au sujet de la salmoniculture a révélé que les ministères concernés n'étaient pas d'accord avec certaines de nos recommandations relatives à la surveillance de différents aspects du programme ou ne les avaient pas mis en œuvre.

**1.7** Dans notre travail à la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, nous avons recommandé que la société présente plus d'information dans son rapport annuel au sujet du rendement des différents fonds en fiducie à participation unitaire et du programme de rémunération incitative de ses employés.

**1.8** Dans notre travail relatif au surintendant des caisses populaires, nous avons établi que, au moment de notre vérification, aucun rapport annuel des caisses populaires n'avait été publié depuis 2004, alors que le ministère de la Justice et de la Consommation en fait mention dans ses rapports annuels de l'exercice terminé le 31 mars 2006 et de l'exercice terminé le 31 mars 2007.

**1.9** Dans notre travail sur le processus d'EIE, nous avons recommandé que le ministère utilise son site Web pour expliquer au public, projet par projet, les raisons pour lesquelles le feu vert est donné aux projets et les mesures prises pour régler les principales préoccupations soulevées durant le processus. Nous avons aussi recommandé que le site Web soit utilisé pour tenir le public informé de la conformité des promoteurs aux conditions dont leurs projets sont assortis.

**1.10** Dans notre travail sur les services d'alphabétisation pour adultes, nous avons constaté que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail ne fait pas de rapport

public sur les résultats de son soutien de l'alphabétisation des adultes.

**1.11** Dans notre examen des rapports annuels des ministères, nous avons conclu que les rapports annuels des ministères n'intègrent pas bon nombre des caractéristiques qu'exige un cadre redditionnel moderne. Nous jugeons que les rapports annuels se détériorent au lieu de s'améliorer.

**1.12** L'absence de progrès relativement à l'information du public est également évidente dans notre travail de suivi, puisque nous avons déterminé que la seule recommandation découlant de notre travail de 2004 sur le programme des récipients à boisson encore en suspens a trait aux rapports sur le rendement. Par ailleurs, bien que le ministère du Développement social ait fait des progrès relativement à 21 des 24 recommandations concernant les services des foyers de soins que nous avons formulées dans notre rapport de 2004, l'une des recommandations qui n'a pas été mise en œuvre a trait à l'amélioration des rapports sur le rendement. Enfin, la Société de développement régional n'a toujours pas pleinement mis en œuvre notre recommandation de 2004 voulant que son rapport annuel se conforme à la directive du gouvernement.

## **Autres points**

**1.13** Tandis que la surveillance des programmes et l'information du public sont deux thèmes communs qui se dégagent du travail dont nous faisons rapport dans ce volume, nous avons aussi relevé de nombreux autres points importants.

## **Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick**

**1.14** Dans notre travail à la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB), nous présentons une analyse du rendement des placements de la société. Le chapitre vise à aider les députés de l'Assemblée législative à comprendre le rendement de la société. Nous avons déterminé que, au cours d'une période de 10 ans terminée le 31 mars 2007, la décision du gouvernement de diversifier les placements des caisses de retraite ainsi que les décisions de la SGPNB au sujet de la composition de l'actif ont ajouté quelque 80,6 millions de dollars par année en moyenne aux caisses de retraite. Il sera intéressant de voir si cette valeur ajoutée se poursuivra au cours des prochaines années.

**1.15** Nous avons déterminé que le rendement de la SGPNB au cours de la période quinquennale allant du 1<sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2007 a été supérieur au rendement des cinq exercices précédents. Voilà qui montre que la SGPNB a connu certains défis au cours des

premières années de sa mise sur pied, mais qu'elle a ensuite apporté des changements qui ont donné lieu à de meilleurs résultats. Nous encourageons les députés de l'Assemblée législative à se servir de notre analyse comme point de départ pour surveiller le rendement de la société au cours de la prochaine période quinquennale.

**1.16** Par ailleurs, nous exprimons nos préoccupations à l'égard du fait qu'il est peu probable que la SGPNB soit en mesure de réaliser dans un avenir prévisible son principal objectif en matière de rendement, qui est d'atteindre le taux de rendement à long terme de 4 % par année envisagé par l'actuaire des régimes de retraite.

## **Surintendant des caisses populaires**

**1.17** Dans notre travail sur le surintendant des caisses populaires, nous avons constaté avec plaisir que des examens avaient récemment été faits des processus d'inspection des caisses populaires. Ces examens ont permis de cerner des faiblesses, dont le surintendant doit évaluer l'importance. Nous avons aussi relevé le fait que, puisqu'un même organisme fournit un éventail de services aux caisses populaires, y compris des services de vérification externes, il est important que le surintendant s'assure que cette situation ne menace pas l'indépendance requise des vérificateurs externes.

**1.18** Nous avons observé que le surintendant a de la difficulté à trouver des personnes qualifiées et d'expérience pour doter les postes à la direction. Étant donné l'importance des responsabilités confiées au surintendant, le gouvernement doit trouver des moyens d'attirer du personnel qualifié au bureau du surintendant.

**1.19** De plus, les nombreux rôles différents qu'assume le surintendant des caisses populaires et les possibilités de conflits d'intérêts qui en découlent nous préoccupent.

**1.20** Enfin, nous nous demandons pourquoi il existe deux régimes de réglementation distincts pour les caisses populaires du Nouveau-Brunswick.

## **Études d'impact sur l'environnement**

**1.21** La plupart de nos observations dans ce chapitre ont trait à la surveillance et à la publication d'information publique. Nous avons toutefois aussi formulé les observations suivantes.

**1.22** Le ministère s'acquitte de la plupart de ses rôles et responsabilités clés en tenant compte de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. De plus, il a cerné la plupart des principaux risques du processus d'EIE et gère ces risques de manière adéquate.

**1.23** À notre avis, le processus en vigueur pour obtenir l'apport du public a besoin d'améliorations.

**1.24** Nous avons recommandé que le ministère présente des modifications qui redressent les faiblesses du règlement actuel.

## **Redevances sur le bois**

**1.25** Nous avons constaté que, bien que le ministère des Ressources naturelles se conforme aux exigences juridiques l'obligeant à examiner et à établir annuellement les taux de redevance et qu'il tienne compte de l'information sur le marché dans le processus, les faiblesses dans le système signifient que les redevances ne reflètent pas la juste valeur marchande – dans certains cas, les taux de redevance semblent être inférieurs aux taux du marché, alors que dans d'autres, ils semblent être supérieurs.

**1.26** Dans notre examen du processus suivi pour établir les redevances sur le bois récolté sur les terres de la Couronne, nous avons relevé des problèmes aussi bien dans la conception du système de détermination des redevances que dans la mise en œuvre de ce système.

**1.27** Nous avons constaté qu'une partie des coûts reliés à l'aménagement forestier sur les terres de la Couronne est soustraite des recettes en redevances. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008, si ces coûts n'avaient pas été appliqués en réduction, les recettes en redevances sur le bois de la province et les dépenses d'aménagement forestier connexes se seraient toutes les deux chiffrées à environ 29 millions de dollars de plus. Tout aussi important est le fait que la dépense de 29 millions de dollars aurait été soumise au processus annuel d'autorisation des crédits de l'Assemblée législative.

## **Services d'alphabétisation pour adultes**

**1.28** Dans l'étude des taux d'alphabétisation et de littératie des adultes, il est important d'abord de comprendre ce qu'est l'alphabétisation et la littératie. Nous avons constaté que la définition du dictionnaire peut être passablement différente de la définition utilisée pour faire enquête sur les taux d'alphabétisation et de littératie. Ce n'est pas seulement la capacité de lire et d'écrire qui est mesurée; la mesure peut aussi porter sur la capacité de trouver et d'utiliser de l'information dans des tableaux, des cartes et des graphiques et la capacité de résoudre des problèmes.

**1.29** Nous avons observé que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail possède des documents

stratégiques relatifs à l'alphabétisation des adultes, mais, au moment de notre vérification, l'état de ces documents soulevait des questions.

**1.30** Nous avons aussi constaté que le ministère doit mettre en œuvre des mécanismes de contrôle plus efficaces relatifs à son soutien des services d'alphabétisation des adultes, et il doit améliorer la façon dont il mesure les résultats de ses services de soutien.

## **Recommandations d'exercices antérieurs**

**1.31** Le manque de volonté du gouvernement concernant la mise en œuvre de nos recommandations nous préoccupe encore une fois, bien que nous ayons observé des signes encourageants au cours du dernier exercice. Notre préoccupation vient du fait que seulement 50 % environ des recommandations que nous avons formulées dans notre rapport de 2004 étaient pleinement mises en œuvre même après quatre ans. De plus, seulement 22 % des recommandations que nous avons présentées dans notre rapport de 2006 étaient pleinement mises en œuvre après deux ans – le pourcentage le plus faible de mise en œuvre des recommandations après deux ans pour les huit années pour lesquelles nous avons assuré un suivi.

**1.32** Cependant, les signes encourageants sont les suivants. Premièrement, les pourcentages de 2004 sont influencés par l'absence de progrès de la part du gouvernement dans la mise en œuvre de nos recommandations en matière de salmoniculture. L'ensemble des autres recommandations présente un taux de mise en œuvre d'environ 60 %. De plus, cette année, pour la première fois, un ministère a indiqué qu'il voulait mettre en œuvre des recommandations que nous avons formulées dans notre rapport de 2003 et que nous avons cessé de suivre.

**1.33** Cependant, dans l'ensemble, ces signes encourageants ne suffisent pas pour soulager nos préoccupations, et nous estimons que le gouvernement doit faire mieux dans la mise en œuvre de nos recommandations.

## Remerciements

**1.34** Je tiens à souligner le travail considérable accompli par le personnel du bureau pour produire ce volume de notre rapport. J'estime que nous avons abordé des sujets difficiles et que chaque chapitre de notre rapport présente de l'information qui sera utile aux députés de l'Assemblée législative.

Le vérificateur général,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Michael Ferguson". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Michael Ferguson, CA

# Chapitre 2

## Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick

### Rendement des placements et analyse des coûts

#### Contenu

Introduction .....	13
Actif et revenus de placement .....	15
Rendement futur attendu des placements .....	41
Analyse de la structure des coûts .....	44

# Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick

## Rendement des placements et analyse des coûts

### Introduction

**2.1** La Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB) agit à titre de fiduciaire de trois des régimes de retraite provinciaux créés en vertu d'une loi dont l'ensemble des placements continue d'augmenter, se chiffrant actuellement à plus de 8 milliards de dollars. Les trois caisses de retraite en question sont la caisse de pension de retraite dans les services publics, la caisse de retraite des enseignants et la caisse de retraite des juges.

**2.2** Au début des années 1990, les trois régimes de retraite en question présentaient d'importantes dettes non provisionnées. À l'époque, la province s'est fixée comme objectif d'assurer la pleine capitalisation des trois régimes de retraite au plus tard en 2017. Un régime entièrement capitalisé signifie que l'actif du régime est suffisant pour couvrir les futurs paiements prévus de toutes les prestations de retraite acquises à une date donnée.

**2.3** Comme le ministre des Finances, en sa qualité de président du Conseil de gestion, est chargé de s'assurer que les fonds sont suffisants pour satisfaire les droits à pension futurs des participants des régimes établis en vertu d'une loi, le manque de fonds est la responsabilité du gouvernement; le gouvernement de l'époque avait choisi de mettre en œuvre des mesures visant à pallier ce manque à gagner, notamment par l'introduction de placements en actions pour diversifier le portefeuille. D'autre expertise en placements était nécessaire pour assurer un rendement de placement potentiellement plus élevé des portefeuilles diversifiés.

**2.4** En 1994, l'Assemblée législative a adopté la *Loi sur la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick* pour créer un organisme voué à la gestion de l'actif des trois régimes de retraite

du gouvernement provincial créés en vertu d'une loi. Jusqu'alors, le ministre des Finances était l'unique fiduciaire des trois caisses, dont les fonds étaient entièrement placés dans des obligations du gouvernement ou des obligations garanties par celui-ci.

**2.5** Le principal objectif visé par l'établissement de la SGPNB était la création d'une réserve d'experts en placements dans la province pour contribuer à l'atteinte de l'objectif provincial de capitaliser en entier d'une manière rentable les régimes de retraite provinciaux créés en vertu d'une loi.

**2.6** Dans le volume 2 de notre rapport de 2006, nous faisons rapport sur notre évaluation des structures et des processus de gouvernance en vigueur à la SGPNB. Le présent chapitre donne suite à ce travail. Dans le présent chapitre, nous examinons des indicateurs relatifs au rendement des placements de la SGPNB, et nous offrons une analyse des coûts de l'organisation.

#### **Réponse de SGPNB**

**2.7** [Traduction.] *Nous tenons à exprimer nos préoccupations concernant le manque de définition de l'étendue de ce rapport, car il comprend les rôles et les actions de nombreuses parties qui œuvrent à l'extérieur de notre organisation, par exemple les responsables de l'élaboration de politiques et de mesures législatives du gouvernement provincial précédent, le répondant des régimes, les actuaires et autres intervenants connexes. Ainsi, tandis que le titre du rapport vise expressément notre organisme, au bout du compte, seulement trois des neuf recommandations relèvent du contrôle de la SGPNB. L'inclusion des actions de ces parties complique et embrouille les questions pour lesquelles la SGPNB est effectivement responsable.*

**2.8** L'évaluation du rendement des placements d'un organisme comme la SGPNB est complexe, et nous ne possédons pas nécessairement les connaissances spécialisées qui nous permettraient de faire une évaluation technique. Nous avons toutefois été en mesure de préparer une analyse du rendement des placements fondée sur des indicateurs de base et des comparaisons.

#### **Réponse de SGPNB**

**2.9** [Traduction.] *Nous sommes tout à fait d'accord avec les commentaires qui précèdent. L'évaluation du rendement d'un organisme comme la SGPNB est une tâche complexe, et une évaluation technique convenable nécessite effectivement des connaissances spécialisées sur les pratiques de gestion des caisses de retraite institutionnelles dans le secteur public. Nous nous*

*permettons de nous demander pourquoi votre bureau n'a pas retenu les services spécialisés nécessaires, comme le permet le mandat de votre bureau.*

**2.10** À notre avis, il est important que le gouvernement comprenne le coût de tous ses programmes et services. Il n'est pas rare que les nombreux programmes qui ne produisent pas de recettes soient examinés minutieusement pour voir s'il est possible d'obtenir les mêmes résultats à un coût moindre. Nous croyons qu'il est tout aussi important pour le gouvernement de comprendre la structure de coûts des programmes dont l'objectif est de produire un revenu, mais dont les coûts ne font peut-être pas l'objet d'un examen aussi approfondi.

## Actif et revenus de placement

**2.11** La SGPNB a été nommée fiduciaire de la caisse de retraite dans les services publics (services publics), de la caisse de retraite des enseignants (enseignants) et de la caisse de retraite des juges (juges) le 11 mars 1996, et elle a assumé la responsabilité de la gestion de l'actif des trois caisses de retraite le 1<sup>er</sup> avril 1996. À l'époque, l'actif des caisses était investi dans des instruments à taux fixe. La SGPNB a adopté de nouvelles politiques de placement en décembre 1996 dans le but de diversifier les classes d'actif. Au 31 mars 1997, cette diversification était complétée.

**2.12** Le 1<sup>er</sup> avril 1998, l'actif des caisses a été transféré à des fonds en fiducie à participation unitaire établis par la SGPNB. Au 31 mars 2007, il y avait 17 fonds en fiducie à participation unitaire ayant chacun un mandat de placement particulier.

**2.13** La valeur de l'actif géré par la SGPNB a considérablement augmenté. Le tableau qui suit montre la valeur de l'actif au 31 mars de chacun des dix derniers exercices.

### Actif détenu en fiducie au 31 mars (en millions \$)

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
5 175	5 140	6 216	5 773	5 835	5 289	6 565	7 056	8 099	8 718

**2.14** La SGPNB a obtenu les taux de rendement bruts suivants pour les trois caisses de retraite au cours des dix derniers exercices.

**Taux de rendement bruts pour l'exercice terminé le 31 mars  
(Pourcentage)**

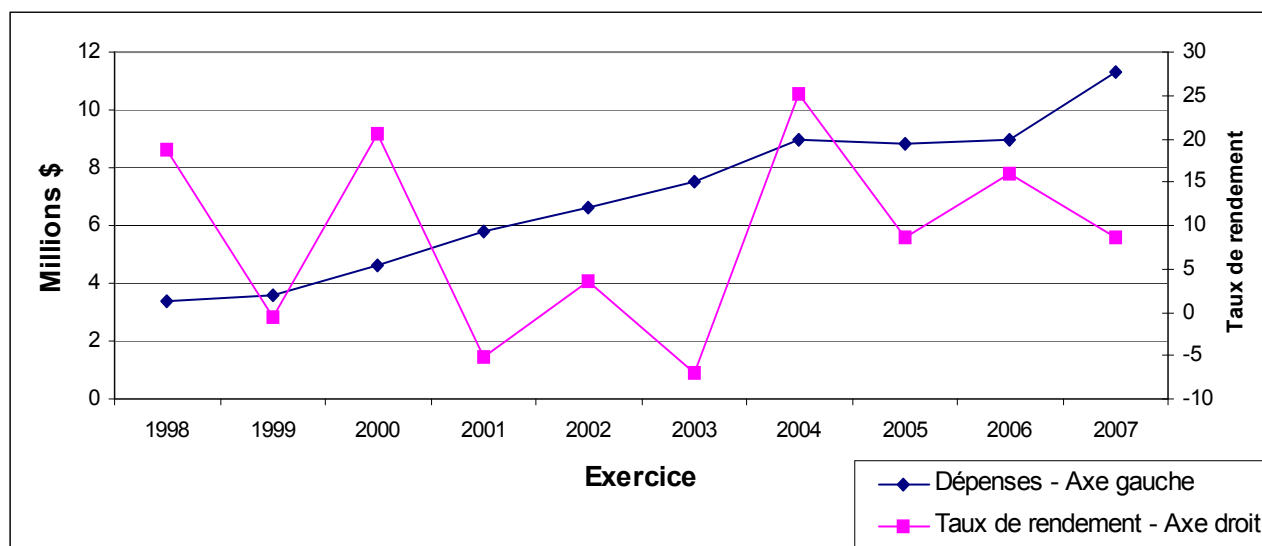
Caisse	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Services publics	18,93	(0,82)	21,49	(5,67)	3,41	(7,32)	25,51	8,53	16,05	8,77
Enseignants	18,41	(0,41)	19,60	(4,76)	3,50	(6,53)	24,98	8,47	15,67	8,58
Juges	21,54	(1,60)	23,64	(7,17)	3,20	(8,92)	27,05	8,89	16,68	8,77
<b>Total</b>	<b>18,68</b>	<b>(0,62)</b>	<b>20,57</b>	<b>(5,23)</b>	<b>3,45</b>	<b>(6,95)</b>	<b>25,27</b>	<b>8,51</b>	<b>15,87</b>	<b>8,68</b>

**2.15** Le tableau suivant montre que la valeur du rendement obtenu par la SGPNB est sensiblement plus élevée que le montant de ses coûts annuels pour tous les exercices à l'exception de ceux où le rendement a été négatif.

**Revenu et frais de placement pour l'exercice terminé le 31 mars  
(en millions \$)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Revenu	813,9	(31,9)	1 058,9	(318,5)	194,7	(402,9)	1 321,8	552,3	1 112,7	697,9
Frais	3,4	3,6	4,6	5,9	6,6	7,5	9,0	8,8	9,0	11,3

**2.16** Le graphique suivant compare les frais aux taux de rendement :



## Rendement des placements

**2.17** Cependant, la SGPNB ne juge pas les résultats de ses placements simplement en comparant les revenus de placement aux coûts. Cette section du chapitre analyse les rendements historiques des placements de la société.

**2.18** La mission actuelle de la SGPNB telle qu'elle est énoncée dans son rapport annuel de 2006-2007 est la suivante : « La gestion prudente, innovatrice et économique des placements pour les fonds du secteur public du Nouveau-Brunswick permet à la Société d'assurer une croissance à long terme qui satisfait les attentes des clients. »

**2.19** La SGPNB a deux objectifs principaux pour le rendement de ses placements. Le premier objectif est d'atteindre les taux de rendement actuariels à long terme nécessaires pour les fonds. Le second objectif de rendement consiste à accroître la valeur des avoirs au-delà du point de référence de chaque classe d'actif au moyen de stratégies de gestion active. Cette valeur ajoutée par rapport au point de référence doit d'abord couvrir les coûts d'exploitation de la société et ensuite ajouter, chaque année, un objectif de 42 points de base à chaque caisse de retraite.

## Réponse de la SGPNB

**2.20** [Traduction.] *Nous avons le plaisir de souligner que notre principal objectif et nos objectifs secondaires sont directement reliés aux observations du vérificateur général qui figurent en première page du présent rapport, à savoir que « Le principal objectif visé par l'établissement de la SGPNB était la création d'une réserve d'experts en placements dans la province pour contribuer à l'atteinte de l'objectif provincial de capitaliser en entier d'une manière rentable les régimes de retraite provinciaux créés en vertu d'une loi ».*

**2.21** En plus de mesurer le rendement en regard de ces deux objectifs de placement, la SGPNB compare aussi son rendement à celui d'autres gestionnaires de placements.

**2.22** Avant d'examiner le rendement de la SGPNB par rapport à ses objectifs, nous nous sommes d'abord penchés sur le rendement annualisé de la société sur dix ans.

## Rendement annualisé sur dix ans

**2.23** Le taux annualisé brut obtenu par la SGPNB au cours des dix exercices terminés le 31 mars 2007 s'élève à 8,30 % avant de prendre en compte les coûts d'exploitation réels de la SGPNB. Nous avons déterminé que ce rendement total comportait trois grands volets.

**2.24** Premièrement, à la création de la SGPNB, les portefeuilles des caisses de retraite étaient uniquement composés d'instruments à taux fixe. C'est la raison pour laquelle nous prenons le taux annualisé brut des instruments à taux fixe sur dix ans comme notre référence à partir de laquelle analyser les résultats de la SGPNB.

**2.25** Le deuxième volet est le montant de la valeur ajoutée grâce à la décision de diversifier le portefeuille et au choix des placements ou à la « composition de l'actif » pour les circonstances particulières des trois régimes de retraite créés en vertu d'une loi. La décision relative à la composition de l'actif est la responsabilité du conseil de la SGPNB.

**2.26** Le troisième volet est la gestion active. Une fois que la composition de l'actif est décidée, le personnel de la SGPNB doit gérer les décisions de placement quotidiennes pour tenter de bonifier la valeur au-delà de la valeur de l'indice de référence.

### **Réponse de SGPNB**

**2.27** [Traduction.] *Nous notons que les coûts de placement ne sont pas compris en tant qu'élément des diverses analyses du rendement des placements effectuées tout au long du rapport. Bien que nous comprenions qu'un examen distinct des coûts est effectué plus loin dans le rapport, il est important d'inclure les dépenses dans toute analyse comparative globale des placements, car ce sont les rendements des placements déduction faites des dépenses qui, au bout du compte, paient les obligations au titre des régimes de retraite.*

**2.28** *Comme il est discuté dans notre rapport annuel de l'exercice 2007-2008, les coûts d'exploitation de la SGPNB sont très bas comparativement à ceux d'autres gestionnaires de placements. Cet avantage sur le plan des coûts favorise les rendements nets de nos placements et améliore donc notre position relative comparativement aux nombreuses autres possibilités de gestion de placements mentionnées plus loin dans le rapport.*

**2.29** À la lumière de l'information suivie par la SGPNB, nous pouvons attribuer une valeur historique sur dix ans à chacun des trois volets du rendement total. Bien qu'une période de dix ans offre une bonne représentation de l'information, le début et la fin de la période demeurent susceptibles d'être biaisés. Dans cette analyse, nous utilisons des points de base, ce qui signifie qu'un rendement brut de 8,30 % est égal à 830 points de base.

**2.30** Pour le premier volet, nous avons déterminé les types de placements avec lesquels la SGPNB a débuté en mars 1996. Nous avons estimé que ce type de portefeuille aurait obtenu environ 701 points de base annuellement au cours de la période de dix ans.

**2.31** De plus, il est relativement facile d'attribuer une valeur au troisième volet de notre analyse, la gestion active. Selon l'information fournie par la SGPNB, l'indice de référence brut sur dix ans se situe à 8,25 %, ou 825 points de base. Cela signifie que la valeur ajoutée par la gestion active au taux de rendement annualisé total sur dix ans de la SGPNB a été de 5 points de base, c.-à-d. un total de 830 points de base moins l'indice de référence de 825 points de base. Plus loin dans le présent chapitre, nous expliquons pourquoi le rendement de la SGPNB paraît meilleur si on le regarde sur une période de cinq ans plutôt que de dix ans.

### **Réponse de la SPGNB**

**2.32** [Traduction.] *Veillez noter que nous répondons plus loin dans le rapport à l'observations qui précède sur la valeur ajoutée d'une gestion active.*

**2.33** Comme le rendement annualisé total sur dix ans était de 830 points de base et que nous avons attribué 701 points de base au premier volet et 5 points de base au troisième, le volet diversification et composition de l'actif vaut 124 points de base.

**2.34** Cela montre que la décision de diversifier le portefeuille était appropriée. La diversification a ajouté annuellement 1,24 % au rendement des caisses. Si nous assumons que l'actif des trois régimes créés en vertu d'une loi s'est établi en moyenne à 6,5 milliards de dollars au cours des dix dernières années, alors la décision de diversifier, y compris les décisions relatives à la composition de l'actif prises par la SGPNB durant cette période, a ajouté environ 806 millions, ou 80,6 millions de dollars par année, aux trois régimes de retraite.

**2.35** Les décisions prises relativement à la composition de l'actif constituent l'un des rôles les plus importants de la SGPNB. Dans son rapport annuel de 2006-2007, la société donne une idée des genres de questions qu'elle doit se poser lors de l'établissement de la composition de l'actif :

### Composition de l'actif

Vers la fin de 2005, la SGPNB a changé la référence pour les actions ouvertes canadiennes de l'indice composé S&P/TSX à l'indice composé S&P/TSX d'actions seulement. Ce changement a été amené par l'adjonction des fonds de titres à revenu fixe à l'indice composé, le 16 décembre 2005. À ce moment-là, nous avons douté du bien-fondé de l'engagement dans les fonds de titres à revenu fixe dans la composition de l'actif et avons voulu nous assurer de gérer des titres d'actions seulement. Ce changement de référence s'est avéré une excellente décision, nous permettant d'éviter l'importante baisse de prix des fiducies de revenu survenue le 31 octobre 2006, lorsque le gouvernement fédéral a annoncé des changements à son régime d'imposition. Bien que ce changement ait été mis en place pour l'évaluation du rendement et qu'il ne touche donc pas nos mesures du rendement à valeur ajoutée, nous estimons qu'il en résulte des économies de portefeuille d'environ 50 millions de dollars. À la suite de notre analyse des fonds en fiducie et en raison du déclin des compagnies qui constituent l'indice d'actions seulement, nous sommes revenus, fin janvier 2007, à l'indice composé S&P/TSX.

**2.36** Le tableau qui suit est un portrait général de la composition de l'actif des deux derniers exercices, à l'exclusion du fonds à participation unitaire Investissement des étudiants.

	2007	2006	2007	2006
	(millions \$)	(millions \$)	%	%
Revenu fixe	3 890,8	3 726,8	44,7 %	46,1 %
Actions	3 811,4	3 497,7	43,8 %	43,2 %
Autres types de placements	1 004,8	863,1	11,5 %	10,7 %
<b>Total</b>	<b>8 707,0</b>	<b>8 087,6</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

**2.37** La difficulté de l'analyse des résultats obtenus par la SGPNB réside dans l'attribution des 124 points de base que nous avons accordés au volet diversification et composition de l'actif. Quelle fraction des 124 points devrait-on attribuer à la décision du gouvernement de diversifier le portefeuille, et quelle fraction aux décisions relatives à la composition de l'actif prises par SGPNB? Comme le ministre des Finances n'a pas donné de directives explicites à la SGPNB au sujet de la composition de l'actif, nous avons attribué la totalité des 124 points de base à la SGPNB.

*Rendement des indices de référence et indices de référence*

**2.38** Avant d'aller plus loin dans notre analyse, voici de l'information sur l'utilisation du rendement des indices de référence dans l'évaluation du rendement des placements. Le rendement d'un indice de référence est le rendement que le portefeuille aurait obtenu si chaque classe d'actif avait atteint le rendement de son indice de référence et que sa pondération cible était conforme à la politique de placement.

**2.39** Les indices de référence sont un outil de mesure du rendement des gestionnaires actifs. Les gestionnaires actifs sont engagés dans l'espoir qu'ils réussissent à ajouter de la valeur en dépassant un indice de référence prédéterminé. Cependant, il est reconnu qu'un sous-rendement est possible durant des périodes plus courtes.

**2.40** Il y a aussi lieu de noter que certains mandats de placement (fonds en fiducie à participation unitaire) de la SGPNB ne sont pas de nature active, mais suivent plutôt une approche passive. Dans de tels cas, la SGPNB doit, par l'entremise de gestionnaires internes ou externes, reproduire le rendement de l'indice à un faible coût.

**2.41** Mesurer le rendement d'un portefeuille de titres, déduction faite de tous les frais, et comparer ce rendement au rendement d'un indice de référence sont deux actions importantes de la gestion de l'ensemble des placements. Ces actions contribuent à déterminer si la stratégie de placement est sur la bonne voie. Elles peuvent aussi mener à la décision de changer de gestionnaire de placements et permettre aux intervenants d'obtenir l'information dont ils ont besoin pour prendre des mesures correctives opportunes.

**2.42** La comparaison du rendement réel des placements et du rendement du marché durant la période de mesure constitue un aspect essentiel pour comprendre le résultat. Le gestionnaire des placements a-t-il fait mieux que l'indice parce qu'il a pris des décisions prudentes? Le gestionnaire a-t-il fait mieux que le marché en raison de sa compétence ou par chance? Des outils d'attribution détaillés, qui dépassent l'étendue de la présente étude, peuvent aider à comprendre la construction du portefeuille et les sources qui expliquent le rendement du gestionnaire.

**2.43** Un certain nombre d'indices visant les titres négociables, tels que les actions et les obligations, sont largement acceptés. Ainsi, les indices S&P, MSCI et DEX (anciennement connu sous le nom de Scotia Capitaux) sont des sources fiables d'indices de mesure du

rendement utilisées comme références pour mesurer le rendement. Dans une large mesure, ces indices peuvent être achetés à titre de placement, c'est-à-dire qu'il est possible d'acheter de manière passive un fonds indexé dont le rendement correspondra exactement à l'indice. Cependant, de façon générale, pour les placements immobiliers, les fonds de couverture et les placements en actions à diffusion restreinte, les indices ne peuvent pas être investis. Il peut donc être difficile d'établir des normes de référence en matière de rendement pour ces placements. La SGPNB a établi ce qu'elle considère être des normes de référence raisonnables pour ses diverses valeurs mobilières de placement. Les indices offrent une norme de référence pour évaluer le rendement des placements de la SGPNB.

**2.44** Pour mieux expliquer l'utilisation des indices comme normes de référence, voici un exemple. Supposons qu'un investisseur achète un fonds commun de placement investi dans des entreprises canadiennes. Le fonds commun de placement affiche pour les dix derniers exercices un rendement annualisé, déduction faite des coûts, de 6 %. Le fonds commun de placement était-il un bon choix comparativement à tous les autres fonds communs de placement que l'investisseur aurait pu acheter? Le gestionnaire du fonds commun de placement a-t-il réussi à accroître la valeur du fonds? La réponse réside dans la norme de référence. Si, au cours de la même période de dix ans, l'indice de référence au Canada de ce type de fonds commun de placement était l'indice composé S&P/TSX et que cet indice a enregistré un rendement de 8 % par année, alors, comparativement à l'indice de référence, notre gestionnaire hypothétique du fonds commun de placement a obtenu un rendement de 2 % par année inférieur à l'indice de référence. N'importe qui aurait pu investir dans l'indice de référence au moyen d'un fonds indexé ou d'un fonds indiciaire négociable en bourse et obtenir à peu près le même rendement que l'indice de référence.

**2.45** Les indices de référence sont importants parce que l'analyse du rendement dépend dans une large mesure de l'indice de référence retenu pour l'évaluation. Les vérificateurs internes indépendants de la SGPNB ont effectué un examen des indices de référence pour la période de 12 mois terminée le 7 septembre 2007 et ils ont déclaré que les indices de rendement étaient semblables à ceux généralement utilisés par d'autres investisseurs institutionnels.

Fonds en fiducie à participation unitaire

**2.46** Le rapport annuel de 2006-2007 de la SGPNB contient les états financiers de l'actif net détenu en fiducie pour les trois caisses de retraite. Les états financiers indiquent le montant des placements

et des revenus de placement obtenus par les caisses. Le 1<sup>er</sup> avril 1998, l'actif des caisses a été transféré aux fonds en fiducie à participation unitaire établis par la SGPNB. Au 31 mars 2007, il y avait 17 fonds en fiducie à participation unitaire. Les états financiers présentent le mandat, l'indice de référence et l'objectif de rendement de chaque fonds en fiducie à participation unitaire. Le tableau suivant résume cette information.

<b>Fonds en fiducie à participation unitaire</b>	<b>Indice de référence utilisé par la SGPNB</b>	<b>Objectif de rendement</b>
Actions de sociétés ouvertes	Pondération des indices respectifs du pays ou de la région concerné	Indice de référence plus 200 points de base sur une moyenne mobile de quatre ans
Actions nord-américaines à faible corrélation avec les marchés	93 % de l'indice des bons du Trésor à 91 jours de Scotia Capitaux et à 7 % du taux des prêts à vue	Indice de référence plus 500 points de base sur une moyenne mobile de quatre ans
Perspectives de placement dans des actions du Nouveau-Brunswick et du Canada atlantique	Indice composé S&P/TSX	Indice de référence plus 80 points de base sur une moyenne mobile de quatre ans
Actions à diffusion restreinte	Composé des indices de rendement global du S&P 500 et du MSCI Europe Net	Supérieur à l'indice de référence
Valeurs immobilières canadiennes	Pourcentage de variation sur 12 mois de IPC du Canada – indice d'ensemble	Indice de référence plus 400 points de base
Valeurs immobilières américaines	Indice NAREIT	Indice de référence plus 150 points de base
Marchandises	Indice de rendement total des marchandises Goldman Sachs (\$ US)	Indice de référence

Fonds en fiducie à participation unitaire	Indice de référence utilisé par la SGPNB	Objectif de rendement
Investissement des étudiants	50 % de l'indice composé S&P/TSX 60, de 45 % de l'indice des titres du gouvernement Scotia Capitaux et de 5 % de l'indice des bons du Trésor à 91 jours Scotia Capitaux	Indice de référence
Obligations nominales	Indice des titres du gouvernement Scotia Capitaux	Indice de référence plus 20 points de base sur une moyenne mobile de quatre ans
Valeurs à revenu fixe du Nouveau-Brunswick	Indice des titres du gouvernement Scotia Capitaux	Indice de référence plus 20 points de base sur une moyenne mobile de quatre ans
Titres indexés en fonction de l'inflation	Indice des obligations à rendement réel Scotia Capitaux	Indice de référence plus 10 points de base sur une moyenne mobile de quatre ans
Marché monétaire	93 % de l'indice des bons du Trésor à 91 jours de Scotia Capitaux et à 7 % du taux sur les prêts à vue	Indice de référence plus 20 points de base
Actions canadiennes	Indice composé S&P/TSX	Indice de référence
Actions canadiennes externes	Indice composé S&P/TSX	Indice de référence plus 100 points de base sur une moyenne mobile de quatre ans
Petite capitalisation du TSE	Indice composé S&P/TSX petite capitalisation	Indice de référence plus 100 points de base
Actions de répartition internationales	Pondération des indices respectifs du pays ou de la région concerné	Indice de référence
Indice d'actions européennes	Indice MSCI Europe (marchés développés)	Indice de référence

**2.47** On peut lire dans les notes aux états financiers que : « La structure des portefeuilles facilite la gestion collective des placements et l'administration de l'actif ». Ce qui manque dans le rapport annuel, c'est le rendement réel des 17 fonds en fiducie à participation unitaire. La SGPNB calcule les rendements réels, mais elle choisit de ne pas les divulguer dans son rapport annuel; elle

préfère communiquer les rendements de chaque classe d'actif. Cependant, la SGPNB fournit à la page 15 de son rapport annuel de 2006-2007 un graphique qui montre la valeur ajoutée déduction faite des coûts d'exploitation, exprimée en points de base. Le rapport annuel de 2006-2007 présente aussi les taux de rendement et le rendement des indices de référence par classe d'actif à la page 13.

### **Recommandation**

**2.48** Nous avons recommandé que la SGPNB présente dans son rapport annuel le rendement réel de chaque fonds en fiducie à participation unitaire.

**2.49** Le rapport annuel de 2006-2007 de la société de gestion des placements de la Colombie-Britannique (BCIMC) est un exemple de rapport annuel qui présente ce genre d'information.

### **Réponse de la SGPNB**

**2.50** [Traduction.] *La décision relative à la composition de l'actif est la décision la plus importante que peut prendre la SGPNB en tant que fiduciaire des caisses de retraite. Par conséquent, présenter de l'information sur le rendement en termes de la décision relative à la composition de l'actif est le message le plus pertinent à communiquer à nos intervenants. La BCIMC n'assume pas le rôle de fiduciaire; la société de gestion des placements de la Colombie-Britannique est plutôt un gestionnaire de placements pour ses clients, et elle communique donc le rendement de ses produits de placement comme s'il s'agissait d'un fonds commun de placement.*

Objectif principal – Taux de rendement actuariel à long terme

**2.51** Dans son rapport annuel de 2006-2007, la SGPNB déclare à la page 13 que : « Le principal objectif de placement énoncé par l'actuaire du régime est d'atteindre un rendement réel à long terme (après inflation) de plus de 4 %. C'est notre plus grand défi et notre principal critère de performance, et la sécurité des caisses de retraite dépend de notre réussite ».

**2.52** Cet objectif est directement relié à l'évaluation actuarielle des trois caisses de retraite. Dans le but de déterminer la situation financière de ces caisses de retraite selon une approche de continuité, l'actuaire a supposé que le taux nominal de revenu des placements était 7,12 %. Cette hypothèse sur le taux de revenu des placements combine un taux de rendement réel prévu de 4 % et un taux d'inflation prévu de 3 %.

**2.53** Il est important de comprendre que, pour les trois régimes de retraite, le gouvernement du Nouveau-Brunswick est le répondant du régime et doit en fin de compte s'assurer que les ressources

financières des caisses sont suffisantes pour payer les prestations de retraite. Selon les conditions des régimes de retraite dans les services publics et des enseignants, le président du Conseil de gestion, qui est le ministre des Finances, est la personne responsable du rendement des régimes de retraite. Le ministre des Finances est responsable de la gouvernance du régime de retraite des juges de la Cour provinciale. Donc, on s'attendrait à ce que le ministre des Finances intervienne dans l'approbation des politiques de placement. Or, il n'en est rien.

### **Réponse de la SGPNB**

**2.54** [Traduction.] *Nous nous permettons d'avancer que la loi régissant la SGPNB et les lois ayant créé les régimes de retraite dans les services publics, des enseignants et des juges de la Cour provinciale indiquent clairement que la SGPNB doit être le fiduciaire des caisses de retraite. En tant que fiduciaire, l'une des décisions les plus importantes est l'élaboration d'une politique de placement. Il s'agit même d'une exigence de l'article 17(2) de la loi. S'il était demandé à quelqu'un d'autre que le conseil de la SGPNB d'approuver les politiques de placement, cela contreviendrait à la loi.*

**2.55** La SGPNB a adopté son objectif principal d'atteindre un rendement réel à long terme de plus de 4 % en l'absence d'indications précises du ministre des Finances. Comme nous le déclarions dans notre rapport de 2006, puisque le ministre des Finances ne communique pas les attentes de la province à l'endroit de la SGPNB, la société a recours à d'autres sources d'information dont elle dispose pour établir les politiques de placement. Ces sources d'information comprennent des rapports actuariels et des discussions avec l'actuaire qui est chargé de l'évaluation des trois régimes de retraite créés en vertu d'une loi. De plus, comme nous l'avons déclaré en 2006, nous sommes d'avis que, dans les circonstances, la SGPNB se sert de tous les moyens à sa disposition pour s'assurer que les politiques de placement sont appropriées.

### **Recommandation**

**2.56** Nous répétons une recommandation que nous avons formulée dans notre rapport de 2006 sur la gouvernance de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, à savoir : **Nous avons recommandé que le ministre des Finances fournisse à la SGPNB des attentes clairement définies en matière de rendement, y compris des cibles.**

### **Réponse de la SGPNB**

**2.57** [Traduction.] *Nous répétons la réponse que nous avons donnée à cette recommandation dans le rapport de 2006. Bien que*

*nous soutenions et encourageons une communication améliorée entre nous et le responsable de la gouvernance du régime, nous estimons qu'il est important de souligner que, en tant qu'organisme indépendant ayant des obligations de fiduciaire visant uniquement les fonds sous sa gestion, la responsabilité ultime d'établir les politiques et les attentes en matière de rendement pour la société devrait être celle de notre conseil. D'après ce que nous comprenons, c'est justement pour une telle raison que la British Columbia Investment Management Corporation, une organisation similaire à la nôtre, est exemptée de l'obligation de produire une lettre d'attentes de l'actionnaire en Colombie-Britannique.*

**2.58** Au bout du compte, le principal objectif de rendement définit le niveau de risque que prend la SGPNB lorsqu'elle décide de la composition générale de l'actif. Plus l'objectif est élevé en ce qui a trait au taux de rendement réel des régimes, plus le risque du portefeuille devra l'être aussi.

**2.59** Le tableau qui suit montre le rendement composé sur dix ans de la SGPNB en prenant le 1<sup>er</sup> avril 1997 comme point de départ. Ce rendement est ensuite comparé à l'hypothèse du taux de rendement pour les trois régimes pris ensemble pour la même période de dix exercices.

	<b>Rendement composé annuel réel (période de dix ans)</b>	<b>Hypothèse actuarielle de rendement</b>
Taux de rendement réel	6,11 %	4,00 %
Taux d'inflation	2,06 %	3,00 %
Taux de revenu de placements	8,30 %	7,12 %

**2.60** Le tableau suivant présente de l'information pour chacun des trois régimes :

	Hypothèse actuarielle de rendement	Rendement composé annuel réel (période de dix ans)		
		Services publics	Enseignants	Juges
Taux de rendement	4,00 %	6,15 %	6,08 %	6,33 %
Taux d'inflation	3,00 %	2,06 %	2,06 %	2,06 %
Taux de revenu des placements	7,12 %	8,34 %	8,27 %	8,52 %

**2.61** Ces tableaux montrent que, pour la période de dix ans terminée le 31 mars 2007, la SGPNB a dépassé son principal objectif. Le taux global de revenu des placements a atteint 8,30 %, tandis que l'objectif était de 7,12 %. De plus, pour chacun des trois régimes de retraite, le taux réel du revenu des placements sur une moyenne de dix ans dépasse l'hypothèse de l'actuaire si l'on calcule le taux de capitalisation des régimes de retraite.

**2.62** Le tableau qui suit offre une comparaison annuelle montrant le rendement de la SGPNB comparativement à son principal objectif. La SGPNB a dépassé son objectif principal dans six des dix derniers exercices et quatre des cinq derniers exercices.

**Rendement réel comparativement au principal objectif  
(points de base)**

Exercice terminé le 31 mars	Taux de revenu (perte) des placements	Objectif principal de la SGPNB	Rendement supérieur (inférieur) à l'objectif principal
2007	868	712	156
2006	1 587	712	875
2005	851	712	139
2004	2 527	712	1 815
2003	(695)	712	(1 407)
2002	345	712	(367)
2001	(523)	712	(1 235)
2000	2 057	712	1 345
1999	(62)	712	(774)
1998	1 868	712	1 156

Deuxième objectif de placement – Valeur ajoutée

**2.63** Le deuxième objectif de la SGPNB tel qu'il est énoncé dans son rapport annuel de 2006-2007 consiste « à accroître la valeur des

avoirs au-delà du point de référence de chaque classe d'actif, au moyen de stratégies de gestion active ». Plus tôt, nous avons mentionné les trois composantes du revenu total. C'est aussi le troisième aspect de notre analyse du rendement des placements de la SGPNB.

**2.64** La SGPNB cherche à accroître la valeur de ses avoirs en dépassant les divers indices de référence après avoir pris les coûts en considération. La SGPNB fait appel à des stratégies de gestion active, sous réserve des limites établies par le conseil d'administration. Le rapport annuel poursuit ainsi : « Cette valeur ajoutée par rapport au point de référence doit d'abord couvrir les coûts d'exploitation de la Société et ensuite ajouter, chaque année, un objectif de 42 points de base à chaque caisse de retraite ».

**2.65** Ce deuxième objectif fournit de l'information sur le degré auquel la SGPNB réussit à assurer une gestion active du portefeuille. Il se peut que le taux du revenu des placements reflète la performance du marché boursier au cours des dernières années. Le défi ne se limite pas à mesurer ou à évaluer le rendement obtenu par la SGBNB, mais aussi à mesurer le rendement de la SGPNB en tant que gestionnaire des placements.

**2.66** À partir de l'information présentée dans les rapports annuels de la SGPNB, nous avons produit le tableau suivant, qui montre le rendement réel de la SGPNB (taux de rendement des placements) comparativement au rendement des indices de référence de la SGPNB.

## Rendement réel comparativement aux indices de référence (points de base)

Exercice terminé le 31 mars	Taux de revenu (perte) des placements	Indice de référence de la SGPNB	Rendement supérieur (inférieur) à l'indice de référence	Coûts d'exploitation	Valeur ajoutée (perdue)	Cible de valeur ajoutée de la SGPNB	Rendement de la SGPNB supérieur (inférieur) à la cible
2007	868	800	68	14	54	42	12
2006	1 587	1 578	9	13	(4)	42	(46)
2005	851	814	37	14	23	42	(19)
2004	2 527	2 496	31	17	14	42	(28)
2003	(695)	(718)	23	13	10	42	(32)
2002	345	328	17	12	5	42	(37)
2001	(523)	(439)	(84)	10	(94)	42	(136)
2000	2 057	2 058	(1)	9	(10)	42	(52)
1999	(62)	(221)	159	7	152	42	110
1998	1 868	2 104	(236)	8	(244)	42	(286)

**2.67** Le tableau qui précède montre que, pour les sept des dix derniers exercices, le rendement des placements de la SGPNB a dépassé le rendement de l'indice de référence, et le rendement des placements de chacun des six derniers exercices a dépassé l'indice de référence. Pour six des dix derniers exercices, et pour cinq des six derniers exercices, la valeur ajoutée par la SGPNB a dépassé les coûts d'exploitation de l'organisme. Cependant, il est arrivé seulement deux fois au cours des dix derniers exercices et une fois au cours des huit derniers exercices que le rendement de la SGPNB dépasse la valeur ajoutée visée.

**2.68** Il y a également lieu de noter que, en 2003, malgré un taux de rendement négatif de 6,95 %, la SGPNB a en fait accru la valeur des avoirs, déduction faite des coûts d'exploitation, lorsqu'on compare cette valeur à l'indice de référence. De plus, si l'on prend la première année de l'approche en matière de placements, soit 1998, on constate que, même si la société a obtenu un rendement de 18,68 %, ce résultat est sensiblement inférieur à l'indice de référence. Ces deux exemples montrent la raison pour laquelle le taux réel de revenu des placements ne donne pas un portrait complet pour permettre de juger le rendement de la SGPNB.

**Réponse de la SGPNB**

**2.69** [Traduction.] *Nous tenons à faire deux observations concernant cette analyse.*

**2.70** *Tout d'abord, il est important de souligner qu'il est très difficile de faire mieux que les points de référence du marché. Au*

*cours d'une année donnée, seulement la moitié de tous les gestionnaires actifs arrivent à surpasser les points de référence en matière de rendement. La valeur obtenue par ceux qui surpassent les points de référence découle de ceux qui arrivent à des résultats inférieurs au point de référence. La probabilité de surpasser le point de référence est encore plus limitée si on tient compte des coûts d'exploitation dans l'analyse. De notre point de vue, nous avons conçu notre programme de placement de façon à procurer une valeur constamment supérieure à nos points de référence déduction faite de nos coûts d'exploitation, tout en visant une position à valeur ajoutée à long terme de 42 points de base/année, dans le quartile supérieur.*

**2.71** *Notre seconde observation est que, en 2002, nous avons aussi considérablement modifié notre méthode de placement dans le but de gérer nos placement de manière à mieux contrôler les risques et de viser constamment le premier quartile (c'est-à-dire 42 points de base/année) en faisant preuve de prudence au fil du temps. Nous estimons que l'analyse qui précède démontre que nous faisons des progrès notables à cet égard.*

**2.72** Le tableau suivant montre le rendement de la SGPNB comparativement à divers indices de référence en dollars.

**Rendement réel comparativement aux indices de référence (000 \$)**

Exercice terminé le 31 mars	Rendement (perte) réel	Indice de référence de la SGPNB	Rendement supérieur (inférieur) à l'indice de référence	Coûts d'exploitation	Valeur ajoutée (perdue)	Cible de valeur ajoutée de la SGPNB	Résultat réel supérieur (inférieur) à la cible
2007	697 880	643 207	54 673	11 284	43 389	33 768	9 621
2006	1 112 742	1 106 432	6 310	9 049	(2 739)	29 449	(32 188)
2005	552 268	528 256	24 012	8 849	15 163	27 256	(12 093)
2004	1 321 768	1 305 553	16 215	9 037	7 178	21 968	(14 790)
2003	(402 925)	(416 259)	13 334	7 463	5 871	24 349	(18 478)
2002	194 666	185 074	9 592	6 573	3 019	23 698	(20 679)
2001	(318 469)	(267 319)	(51 150)	5 851	(57 001)	25 575	(82 576)
2000	1 058 856	1 059 371	(515)	4 620	(5 135)	21 620	(26 755)
1999	(31 900)	(113 708)	81 808	3 618	78 190	21 610	56 580
1998	813 931	916 762	(102 831)	3 438	(106 269)	18 300	(124 569)
<b>Total</b>	<b>4 998 817</b>	<b>4 947 369</b>	<b>51 448</b>	<b>69 782</b>	<b>(18 334)</b>	<b>247 593</b>	<b>(265 927)</b>

**2.73** Au cours des dix derniers exercices, le revenu de placement de la SGPNB a dépassé l'indice de référence de 51 millions de dollars.

**2.74** L'examen du rendement en dollars de la SGPNB au cours des dix derniers exercices semble montrer que les résultats devraient être répartis en deux périodes de cinq exercices. La SGPNB a dépassé l'indice de référence de 114 millions de dollars de 2003 à 2007, mais elle a obtenu un résultat inférieur de 63 millions de dollars à l'indice de référence pour les cinq exercices allant de 1998 à 2002.

**2.75** Au cours des cinq derniers exercices, la SGPNB a accru de 69 millions de dollars la valeur nette des coûts d'exploitation, tandis que pour les cinq premiers exercices, les pertes nettes, y compris les coûts d'exploitation, ont atteint 87 millions de dollars. Dans l'ensemble, le résultat réel de la SGPNB pour les dix derniers exercices s'est chiffré à 266 millions de dollars de moins que la valeur ajoutée visée par la société. Pour les cinq derniers exercices, le rendement réel a été de 68 millions de dollars de moins que l'indice de référence, tandis qu'il a été de 198 millions de dollars de moins pour les cinq premiers exercices.

**2.76** Donc, l'examen du rendement de la SGPNB pris sur cinq ans semble montrer un accroissement de la valeur de 69 millions de dollars. Si l'on remonte à dix ans, les faibles rendements obtenus en 1998 et en 2001 signifient que, au total durant cette période, la SGPNB n'a pas accru la valeur de ses avoirs; en fait, elle a accru de 18 millions de dollars le montant des coûts nets des fonds.

**2.77** Cela semble indiquer que la SGPNB a connu quelques difficultés dans les premières années de l'organisme, mais qu'elle a effectué des changements qui ont donné lieu à de meilleurs résultats par rapport aux indices de référence au cours des dernières années. Nous avons vu des preuves selon lesquelles des changements ont eu lieu au niveau des gestionnaires de placement internes et externes au cours de la période.

Autres éléments d'information plus détaillés sur le rendement

**2.78** Nous avons poussé notre analyse du rendement de la SGPNB en examinant le rendement par classe d'actif ainsi que le rendement des gestionnaires internes et externes.

Analyse du rendement par classe d'actif

**2.79** Selon les pratiques exemplaires, le rendement des placements devrait être évalué non seulement pour le total des caisses, mais aussi pour chaque portefeuille du régime.

**2.80** Le tableau qui suit résume l'information tirée d'un rapport de vérificateur indépendant intitulé *Schedules of Composite Performance Results* [Tableaux des résultats composés du rendement] pour l'exercice terminé le 31 mars 2006. L'information au 31 mars 2007 incluse dans le tableau n'a pas fait l'objet d'une vérification. Les rendements sont calculés en fonction du nombre de points de base excédant le rendement de l'indice de référence. Il s'agit de rendements bruts, c'est-à-dire avant déduction des coûts d'exploitation.

**Classe d'actif**  
**Rendements supérieurs (inférieurs) aux indices de référence (en points de base)**

Exercice terminé le 31 mars	Actions	Autres types de placements	Obligations nominales	Actifs liés à l'inflation	Actifs à court terme	Total des placements
2007	(7)	403	36	6	8	<b>68</b>
2006	(59)	41	16	1	17	<b>9</b>
2005	34	34	27	64	24	<b>37</b>
2004	123	(520)	17	15	7	<b>31</b>
2003	(43)	314	34	6	19	<b>23</b>
2002	37	(13)	11	21	43	<b>17</b>
2001	(242)	(289)	31	28	15	<b>(84)</b>
2000	330		(92)	(14)	23	<b>(1)</b>
1999	325		(76)	(79)	43	<b>159</b>
1998	(321)		(237)	5	33	<b>(236)</b>

**2.81** Les autres types de placements comprennent des placements effectués dans les six fonds en fiducie à participation unitaire suivants : actions à diffusion restreinte, valeurs immobilières américaines, valeurs immobilières canadiennes, marchandises, actions nord-américaines à faible corrélation avec les marchés, et perspectives de placement dans des actions du Nouveau-Brunswick et du Canada atlantique.

**2.82** Pour chacun des sept derniers exercices, la SGPNB a réussi à dépasser le rendement de l'indice de référence pour ses titres à revenu fixe. Les titres à revenu fixe sont composés d'obligations nominales, d'actifs liés à l'inflation et d'actifs à court terme.

**2.83** Cependant, pour les dix derniers exercices, la SGPNB a seulement réussi à atteindre l'indice de référence qu'elle avait retenu pour ses placements en action cinq fois, et seulement deux fois dans les cinq derniers exercices.

**2.84** Pour les autres types de placements, les rendements ont été inférieurs à leur indice de rendement dans trois des quatre premiers exercices, tandis que le rendement pour les trois derniers exercices a dépassé l'indice de rendement du portefeuille.

Rendement des placements  
attribuable aux gestionnaires  
internes et externes

**2.85** La SGPNB a son propre personnel, et elle engage aussi des gestionnaires de placement externes pour gérer les placements. À partir de l'information fournie par la SGPNB, nous avons pu déterminer la valeur ajoutée au total par les gestionnaires internes et externes pour les exercices 2000 à 2007. Le tableau qui suit résume l'analyse. La valeur ajoutée par la SGPNB est le montant réel calculé dans un tableau précédent intitulé « Rendement réel comparativement aux indices de référence ». Le montant inscrit dans la colonne « Valeur ajoutée (perdue) par les gestionnaires externes » est le montant réel du revenu moins le rendement de l'indice de référence moins les honoraires versés au gestionnaire externe.

Exercice terminé le 31 mars	Valeur ajoutée (perdue) par les gestionnaires externes	Valeur ajoutée (perdue) par les gestionnaires internes	Valeur ajoutée (perdue) par la SGPNB
	(milliers \$)		
2007	730 \$	42 659 \$	43 389 \$
2006	4 844	(7 583)	(2 739)
2005	1 823	13 340	15 163
2004	3 273	3 905	7 178
2003	(1 837)	7 708	5 871
2002	(188)	3 207	3 019
2001	(474)	(56 527)	(57 001)
2000	1 334	(6 469)	(5 135)
<b>Total</b>	<b>9 505 \$</b>	<b>240 \$</b>	<b>9 745 \$</b>

**2.86** Pour cette période de huit ans, la SGPNB a accru la valeur des avoirs d'environ 9,7 millions de dollars au total. Durant cette même période, la valeur ajoutée par les gestionnaires externes s'est élevée à 9,5 millions de dollars, et les gestionnaires internes ont contribué environ 0,2 million de dollars. Encore une fois, le portrait qui se dégage est différent si nous prenons la période la plus récente de cinq ans. Durant les cinq dernières années, la SGPNB a accru la valeur des avoirs de 68,9 millions de dollars, dont 60,0 millions venant des gestionnaires internes et 8,9 millions, des gestionnaires externes. Il est également intéressant de noter que, pour chacun des trois exercices (2006, 2001 et 2000) pour lesquels les avoirs de la SGPNB ont perdu de la valeur, les gestionnaires externes ont en fait accru la

valeur des avoirs pour deux de ces exercices (2006 et 2000). En revanche, en 2002 et en 2003, les gestionnaires internes ont réussi à accroître la valeur, tandis que les gestionnaires externes ont fait perdre de la valeur.

**2.87** Nous avons analysé le rendement du mandat de chaque gestionnaire externe (MGE), et les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

**Valeur ajoutée (perdue) par les gestionnaires externes (en milliers \$)**

MGE	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	Total
1	942,0	3 992,7	150,2	920,3	20,1	(155,4)	(459,9)		<b>5 410,0</b>
2			(41,5)	(831,0)	(685,8)	7,1			<b>(1 551,2)</b>
3	18,5	(246,9)	144,9	1 217,3	(297,8)	186,9	(13,8)	1 333,5	<b>2 342,6</b>
4	(289,7)	(855,7)	516,5	726,2					<b>97,3</b>
5	(285,4)	825,5	117,9	494,2					<b>1 152,2</b>
6	(359,5)	1 047,1	395,7	858,4					<b>1 941,7</b>
7	(14,7)	2,2							<b>(12,5)</b>
8	573,1	(127,3)	406,3	75,7					<b>927,8</b>
9	145,9	206,1	133,0	(188,1)					<b>296,9</b>
10					(873,1)	(226,5)			<b>(1 099,6)</b>
<b>Tous</b>	<b>730,2</b>	<b>4 843,7</b>	<b>1 823,0</b>	<b>3 273,0</b>	<b>(1 836,6)</b>	<b>(187,9)</b>	<b>(473,7)</b>	<b>1 333,5</b>	<b>9 505,2</b>

**2.88** Le tableau qui précède nous montre que chaque mandat accordé à un gestionnaire externe par la SGPNB a donné lieu à un ou plusieurs exercices où la valeur n'a pas augmenté, alors que sept des dix mandats attribués au cours des huit derniers exercices ont donné lieu à un accroissement de la valeur totale depuis 2000. Quant aux trois autres mandats, un mandat a seulement été accordé en 2006, et la SGPNB a mis fin à deux mandats après les avoir jugés non satisfaisants.

Comparaison avec d'autres fonds diversifiés

**2.89** La SGPNB compare aussi son rendement à celui d'autres gestionnaires de placement, bien que cette information ne soit pas présentée dans le rapport annuel. La comparaison avec d'autres fonds diversifiés n'est pas en soi une mesure fiable du rendement, car le risque pris par les gestionnaires de portefeuille et les besoins de trésorerie de chaque fonds ne sont pas nécessairement les mêmes. Pour que la comparaison soit valable, il faudrait que les portefeuilles de référence soient semblables et que le coût des gestionnaires de placement soit pris en considération. Cependant, de telles comparaisons constituent tout de même un indicateur général du

rendement d'une caisse de retraite relativement à d'autres types quelque peu semblables de fonds.

**2.90** Il existe des données comparatives utilisables, mais la plupart ont le 31 décembre comme date de fin d'exercice.

**2.91** Dans cette section, la SGPNB a calculé son rendement au 31 décembre. Nous n'avons pas tenté de vérifier l'exactitude des calculs de la SGPNB.

**2.92** Le tableau suivant compare le taux de rendement annualisé réel de la SGPNB avec les rendements médians obtenus par les gestionnaires de fonds diversifiés, tels qu'établis par Morneau Sobeco et Mercer.

**Taux de rendement annualisé réel (en %)**

	Un an (2007)	Deux ans	Trois ans	Quatre ans	Cinq ans
Rendement annualisé de la SGPNB	5,08	7,64	9,70	10,11	11,62
Rendement des fonds de pension diversifiés Morneau Sobeco – rendement médian	2,13	7,21	8,96	9,22	10,16
Rendement des fonds institutionnels canadiens en gestion commune de Mercer – portefeuille équilibré – rendement médian	1,6	7,3	8,9	9,1	10,1

**2.93** Le rendement annualisé de la SGPNB pour des périodes d'un, de deux, de trois, de quatre et de cinq ans a dépassé le rendement annualisé médian des gestionnaires de fonds suivis par Morneau Sobeco et Mercer dans leur base de données de gestionnaires de caisses de retraite diversifiées (tous les rendements indiqués ont une date de clôture au 31 décembre). Pour l'année terminée le 31 décembre 2007, la SGPNB s'est située dans le quart supérieur pour ce qui est du rendement obtenu par les gestionnaires de caisses de retraite diversifiées selon la base de données Morneau Sobeco et dans le quart supérieur pour quatre des exercices selon la base de données de Mercer.

**2.94** Cependant, si l'on prend uniquement le rendement de l'indice de référence, on constate que l'indice de référence de la SGPNB est systématiquement plus élevé que celui des deux autres bases de données. Cela pourrait indiquer que la composition réelle de l'actif du portefeuille de la SGPNB n'est pas similaire à la composition de

l'actif des portefeuilles des deux bases de données externes. Comme les indices de référence de la SGPNB sont plus élevés, nous nous attendrions à des rendements réels plus élevés. Cela semble montrer aussi que la SGPNB accroît la valeur de ses avoirs grâce aux décisions qu'elle prend relativement à la composition de l'actif.

### Réponse de la SGPNB

**2.95** [Traduction.] *À notre avis, il est important de préciser davantage que le choix et la pondération des points de référence constituent une décision prise par la SGPNB dans l'établissement de la politique de placement dans son rôle de fiduciaire des fonds sous sa gestion. La valeur créée par la décision relative à la composition de l'actif, telle qu'elle est décrite dans l'analyse qui précède, est généralement le facteur qui joue le plus dans la détermination des rendements totaux des fonds.*

#### Taux de rendement annualisé des indices de référence (en %)

	Un an (2007)	Deux ans	Trois ans	Quatre ans	Cinq ans
Indice de référence de la SGPNB	4,46	7,08	9,23	9,67	11,22
Rendement des fonds de pension diversifiés Morneau Sobeco – rendement de l'indice de référence	2,74	7,22	8,71	8,80	9,66
Rendement des fonds institutionnels canadiens en gestion commune de Mercer – portefeuille équilibré – portefeuille passif	1,7	6,9	8,2	8,4	9,2

**2.96** Par ailleurs, nous avons comparé les rendements réels de la SGPNB aux résultats de l'enquête sur les gestionnaires de placement des régimes de retraite du Canada de la Société AON. Les rendements annualisés de la SGPNB pour les périodes d'un, de deux, de trois, de quatre et de cinq ans ont dépassé la médiane; cependant, comme le montre notre analyse antérieure, les rendements annualisés sur sept ans et sur dix ans de la SGPNB se sont situés sous la médiane. Encore une fois, tous les rendements ont une date de clôture au 31 décembre.

**Taux de rendement annualisés réels (en %)**

	<b>Un an (2007)</b>	<b>Deux ans</b>	<b>Trois ans</b>	<b>Quatre ans</b>	<b>Cinq ans (2003)</b>	<b>Sept ans</b>	<b>Dix ans</b>
Rendement annualisé de la SGPNB	5,08	7,64	9,70	10,11	11,62	6,84	7,56
Enquête sur les gestionnaires de placement des régimes de retraite du Canada de la Société AON – fonds équilibrés – rendement médian	1,50	7,10	8,90	9,10	10,00	7,20	7,80
<b>Différence</b>	<b>3,58</b>	<b>0,54</b>	<b>0,80</b>	<b>1,01</b>	<b>1,62</b>	<b>(0,36)</b>	<b>(0,24)</b>

**2.97** L'enquête d'AON montre que la SGPNB s'est située dans le quart supérieur des rendements pour l'année civile 2007 et pour la période de cinq ans débutant en 2003.

**2.98** Nous avons aussi comparé deux autres caisses de retraite diversifiées du Nouveau-Brunswick aux rendements de la SGPNB. Les deux caisses peuvent être considérées comme des portefeuilles équilibrés ou diversifiés.

**2.99** Les placements des deux autres régimes s'élevaient au total à 290,8 millions de dollars au 31 décembre 2007, tandis que ceux de la SGPNB dépassaient 8 milliards de dollars.

## Taux de rendement (en %)

Année terminée le 31 déc.	SGPNB	Régime A	Régime B
2007	5,08	2,2	2,4
2006	10,27	14,1	14,4
2005	13,93	13,1	11,3
2004	11,34	10,7	7,1
2003	17,89	15,9	14,2
2002	(3,85)	(1,2)	(4,6)
2001	(4,64)	7,3	4,0
2000	8,31	17,2	16,4
1999	14,5	16,6	20,9
1998	5,18	8,7	Non disponible

**2.100** Au cours de la période de dix ans, le rendement de la SGPNB a légèrement dépassé celui des deux autres régimes pour seulement quatre des dix ans. Cependant, ces quatre années comptent toutes parmi les cinq dernières années.

**2.101** Nous avons aussi constaté que le travail du Comité d'étude indépendant du système de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick comprend une comparaison des rendements des placements de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail (CSSIAT) du Nouveau-Brunswick à ceux obtenus par la SGPNB. Le comité a noté que, pour la période de quatre ans qu'il a examinée, le rendement des placements de la SGPNB a dépassé celui de la CSSIAT de 1,21 %.

**2.102** En comparant le taux de rendement annualisé sur dix ans aux taux de rendement réels visés au 31 décembre 2007 pour les deux organismes, nous avons constaté ce qui suit :

**Taux de rendement annualisés réels (en %)**

	<b>SGPNB</b>	<b>CSSIAT</b>
	%	%
Taux de rendement annualisé sur 10 ans (au 31 déc. 2007)	5,50	4,14
Taux de rendement annuel réel visé	4,00	3,80
Excédent du rendement réel sur le rendement visé	1,50	0,34

**2.103** Comme l'objet des deux organismes diffère, nous ne nous attendons pas à ce que leur approche en matière de gestion des placements soit identique. Cependant, la comparaison montre la mesure dans laquelle la SGPNB a réussi à atteindre son objectif principal.

**2.104** Nous avons aussi comparé les rendements annualisés de la SGPNB avec ceux de la société de gestion des placements de la Colombie-Britannique (BCIMC). Encore une fois, nous observons que le rendement sur dix ans de la SGPNB est inférieur à celui de la BCIMC mais, sur cinq ans, le rendement de la SGPNB est plus élevé.

**Taux de rendement annualisé (en %) au 31 mars**

<b>Exercice</b>	<b>SGPNB</b>	<b>BCIMC</b>
Un an (31 mars 2007)	8,68	12,2
Cinq ans	9,76	9,2
Dix ans	8,30	8,9

**2.105** Nous ne possédons pas les connaissances spécialisées nécessaires pour évaluer le rendement des placements de la SGPNB, mais l'information que nous avons examinée semble indiquer que la SGPNB a obtenu de bons résultats récemment, soit pour les cinq derniers exercices.

**Recommandation**

**2.106** Nous avons recommandé que le ministre des Finances commande une évaluation technique indépendante de la politique de placement de la SGPNB, y compris la décision relative à la composition de l'actif pour chacune des caisses de retraite.

**2.107** La province du Nouveau-Brunswick détient de nombreuses réserves de fonds importantes, y compris trois caisses de retraite pour les districts scolaires. À la lumière de notre analyse de la SGPNB et de notre connaissance des activités du gouvernement, nous sommes d'avis qu'il serait possible de rehausser les rendements obtenus par le gouvernement sur d'importants fonds détenus aux fins de capitalisation d'obligations futures.

### **Recommandation**

**2.108** Nous avons recommandé que le ministre des Finances réexamine la démarche du gouvernement provincial en ce qui a trait à la gestion des placements de ses fonds importants et détermine des possibilités pour la SGPNB de fournir des conseils et des services de gestion de placements et de fiduciaire.

### **Réponse de la SGPNB**

**2.109** [Traduction.] *L'autorité législative est déjà en place; en effet, la loi régissant la SGPNB prévoit, aux articles 15 et 16, que la SGPNB peut assumer d'autres mandats de placement ou fournir des services de conseils de placement.*

### **Rendement futur attendu des placements**

**2.110** L'information de haut niveau que nous avons présentée précédemment dans le chapitre au sujet de la composition de l'actif est utile pour évaluer la difficulté à laquelle fera face la SGPNB pour atteindre son objectif principal en matière de rendement, à savoir un rendement réel à long terme éventuel de plus de 4 %.

**2.111** Le taux effectif réel au 31 mars 2008 de l'indice des obligations à rendement réel DEX était d'environ 1,65 %. Si nous supposons que le taux effectif réel des placements à revenu fixe sera de 1,65 % par année dans l'avenir, alors, puisqu'ils forment 44,7 % du portefeuille total de la SGPNB, cela signifie que la SGPNB doit obtenir un rendement réel d'environ 5,90 % par année pour le reste de son portefeuille, soit 55,3 %, pour atteindre un taux de rendement réel global de 4,0 %.

**2.112** Pour ce qui est des rendements nominaux, l'indice de référence de la SGPNB pour son portefeuille d'obligations nominales est l'indice des obligations d'État DEX. Si nous supposons que les placements à revenu fixe donnent 3,63 % par année dans l'avenir (l'indice des obligations d'État DEX au 31 mars 2008), la SGPNB doit obtenir environ 9,94 % par année sur les autres 55,3 % de son portefeuille pour atteindre un rendement global de 7,12 %. Cela signifie aussi qu'il faudrait que la SGPNB obtienne 12,07 % sur les autres 55,3 % de son portefeuille pour maintenir son taux de rendement sur dix ans de 8,3 %.

**2.113** Si nous supposons que la SGPNB peut continuer dans l'avenir à ajouter 20 points de base, la moyenne approximative des cinq derniers exercices, grâce à la gestion active des placements et que la diversification du portefeuille permet de continuer d'ajouter 124 points de base par année, alors le rendement nominal prévu dans l'avenir serait le suivant :

#### Rendement à long terme prévu dans l'avenir

Composante	Points de base
Revenu fixe	363
Diversification et composition de l'actif	124
Gestion active	20
<b>Total</b>	<b>507</b>

**2.114** En termes de taux de rendement réel, cela donne lieu à un rendement prévu de 3,09 %, comme le montre le tableau qui suit, ce qui est grandement inférieur à l'objectif de 4,0 %.

#### Taux de rendement à long terme réel prévu dans l'avenir

Composante	Points de base
Revenu fixe	165
Diversification et composition de l'actif	124
Gestion active	20
<b>Total</b>	<b>309</b>

**2.115** Autrement dit, pour atteindre son objectif principal de placement dans l'avenir, la SGPNB devra accroître le rendement qu'elle obtient au-delà du rendement réel sur les placements à revenu fixe, qui devrait passer de 144 (124 + 20) points de base à 235 (400 - 165) points de base.

**2.116** Ces rendements futurs prévus soulignent l'importance pour le répondant des régimes de communiquer ses attentes à la SGPNB. Le répondant abaissera-t-il le taux de rendement réel prévu de 4,00 %, du moins à court terme? Réévaluera-t-il ses obligations au titre des prestations de retraite en abaissant le taux de rendement attendu et le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les obligations, une décision

qui pourrait accroître de façon considérable la valeur comptable des obligations? Ou bien attendra-t-il de la SGPNB qu'elle prenne un risque plus grand pour tenter d'atteindre un rendement de 4,00 %?

**2.117** Si le taux de rendement réel futur de la SGPNB est 3,09 %, cela aura aussi des implications pour les cotisations supplémentaires de capitalisation que verse la province à la Pension de retraite dans les services publics et au régime de retraite des enseignants. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007, le gouvernement provincial a versé des cotisations supplémentaires aux deux régimes s'élevant au total à 132,3 millions de dollars.

**2.118** Un taux de rendement réel de 3,09 % est 0,91 % de moins que le taux de rendement réel visé de 4,00 %. Pour un actif de quelque 8,7 milliards de dollars, cela signifie un manque à gagner annuel de 79,2 millions de dollars pour ce qui est du revenu de placement. De plus, les deux régimes se trouvent dans une situation où les sommes versées au titre des prestations dépassent les sommes provenant des cotisations régulières des employés et de l'employeur. Ces sorties de fonds nettes combinées à un taux de rendement réel inférieur au taux de rendement visé signifient probablement que les cotisations supplémentaires devront être augmentées afin de maintenir les régimes de retraite à un niveau presque entièrement capitalisé.

**2.119** Voilà qui met en relief la nécessité pour le répondant des régimes d'avoir pour chacun des trois régimes de retraite une politique de capitalisation écrite officielle qui précise la manière dont les manques à gagner des régimes doivent être résolus. Le ministère des Finances nous a avisés que le comité d'évaluation actuarielle a chargé un groupe de travail d'élaborer une politique de capitalisation pour la Pension de retraite dans les services publics. Le comité d'évaluation actuarielle est composé de cadres supérieurs du ministère des Finances, du Bureau des ressources humaines et du Bureau du contrôleur, et son rôle est de donner au ministre des Finances, à titre de responsable de la gouvernance du régime, des conseils sur les aspects qui touchent le financement des prestations de retraite. On nous a dit que le groupe de travail a retenu les services d'un consultant pour l'élaboration de modèles financiers et l'exploration de diverses options. Une fois la politique de capitalisation de la Pension de retraite dans les services publics mise au point, la forme et l'approche seront utilisées dans l'élaboration de politiques de capitalisation pour la Pension de retraite des enseignants et le Régime de pension des juges de la Cour provinciale. Les politiques de capitalisation seront transmises à la SGPNB.

**Recommandation**

**2.120** Nous avons recommandé que le ministre des Finances établisse par écrit une politique de capitalisation officielle pour la Pension de retraite dans les services publics, la Pension de retraite des enseignants et le Régime de pension des juges de la Cour provinciale.

**Analyse de la structure des coûts**

**2.121** La SGPNB reconnaît que la maîtrise des coûts est un élément essentiel de ses activités. Dans son rapport annuel de 2006-2007, la société déclare ce qui suit :

**Coûts d'exploitation**

Les coûts d'exploitation sont un élément important à déduire dans le calcul des rendements nets pour les actifs gérés. Lorsqu'on compare les rendements de fonds, il faut s'assurer de comparer les rendements nets et non bruts. Plus les coûts sont faibles, plus les rendements sont élevés.

Les coûts d'exploitation englobent toutes les dépenses engagées par la Société en sa qualité de fiduciaire de chaque caisse de retraite, de même que pour la gestion de l'actif correspondant et le déploiement de nos stratégies de gestion. L'un des objectifs essentiels de la Société consiste à réduire les coûts au minimum, dans la mesure où cela a une incidence directe sur le rendement net du capital investi de chaque fonds et est particulièrement pertinent dans le contexte actuel de rendements, moins élevés que prévu, dans la plupart des classes d'actifs. Il importe aussi de noter que le rendement de la gestion active de la SGPNB est mesuré sur une base nette, déduction faite de tous les coûts d'exploitation de la Société.

**2.122** Pour les huit exercices terminés le 31 mars de 2000 à 2007, les charges de la SGPNB ont été les suivantes :

**Charges (en millions \$)**

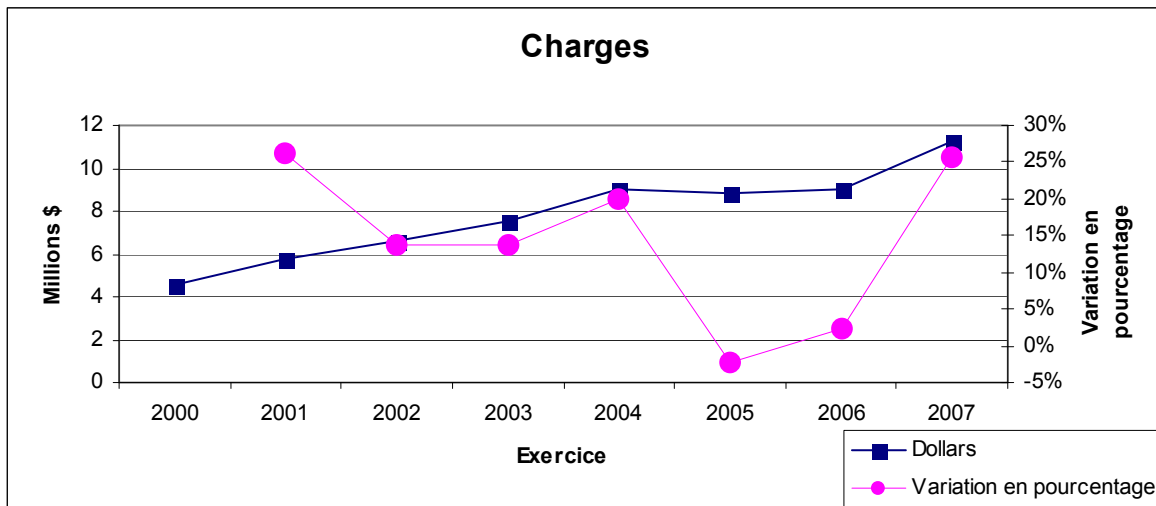
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
4,6 \$	5,9 \$	6,6 \$	7,5 \$	9,0 \$	8,8 \$	9,0 \$	11,3 \$

**2.123** Voici l'augmentation ou la diminution des charges en pourcentage d'un exercice à l'autre durant cette période :

**Augmentation (diminution) des charges en pourcentage**

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
28,3 %	11,9 %	13,6 %	20,0 %	(2,2 %)	2,3 %	25,6 %

**2.124** Le graphique suivant est une représentation visuelle du montant des charges annuelles et de l'augmentation annuelle des charges en pourcentage.



**2.125** L'augmentation annuelle moyenne en pourcentage a été de 13,7 %. Pour la même période, l'augmentation annuelle moyenne en pourcentage des dépenses du gouvernement provincial s'est élevée à 3,8 %.

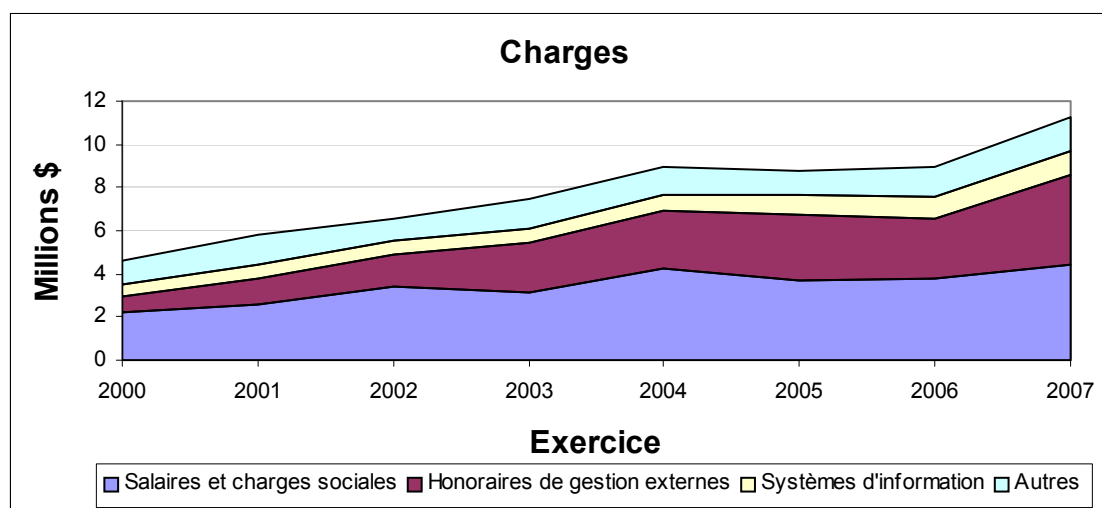
**2.126** Cette analyse montre que la SGPNB a connu une période de croissance rapide de ses charges entre 2000 et 2004, période durant laquelle les charges de la société ont presque doublé, avant de se stabiliser en 2005 et en 2006. L'exercice 2007 marque un retour à une importante augmentation des coûts en pourcentage.

**2.127** Afin de tenter de comprendre les variations dans les charges de 2000 à 2007, nous avons d'abord examiné les charges par grande catégorie.

**Charges par grande catégorie  
(millions \$)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Salaires et charges sociales	2,2	2,6	3,4	3,1	4,2	3,7	3,8	4,4
Matériel et fournitures	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissement	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Honoraires de gestion externe	0,8	1,2	1,5	2,3	2,7	3,0	2,8	4,2
Services d'entretien	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,4
Déplacements	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Loyer des bureaux	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3
Services professionnels	0,2	0,5	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,4
Systèmes d'information	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	1,0	1,0	1,1
Autres	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2
<b>Total</b>	<b>4,6</b>	<b>5,9</b>	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>	<b>9,0</b>	<b>8,8</b>	<b>9,0</b>	<b>11,3</b>

**2.128** Le tableau montre que les principaux domaines de charges sont les salaires et charges sociales, les honoraires de gestion externe et, dans une moindre mesure, les systèmes d'information. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2000, ces trois catégories de charges représentaient 76 % des coûts de la société; en 2007, elles représentaient 86 %. Ces charges représentent 92,5 % de l'augmentation totale des charges de 2000 à 2007.



**2.129** Les augmentations en pourcentage d'un exercice à l'autre dans ces trois domaines ont été les suivantes :

**Augmentation (diminution) en pourcentage des charges annuelles par grande catégorie**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Salaires et charges sociales	18,2 %	30,8 %	(8,8 %)	35,5 %	(11,9 %)	2,7 %	15,8 %
Honoraires de gestion externe	50,0 %	25,0 %	53,3 %	17,4 %	11,1 %	(6,7 %)	50,0 %
Systèmes d'information	20,0 %	0,0 %	16,7 %	14,3 %	25,0 %	0,0 %	10,0 %
Autres	36,4 %	(26,7 %)	27,3 %	(7,1 %)	(15,4 %)	27,3 %	14,3 %
<b>Total</b>	<b>28,3 %</b>	<b>11,9 %</b>	<b>13,6 %</b>	<b>20,0 %</b>	<b>(2,2 %)</b>	<b>2,3 %</b>	<b>25,6 %</b>

**2.130** En ce qui a trait aux augmentations dans les dépenses, la haute direction de la SGPNB a fait le commentaire suivant : [Traduction.] « La SGPNB a apporté depuis cinq ans des changements importants dans la manière dont elle applique les décisions relatives à la composition de l'actif. Jusqu'à 2003, la SGPNB s'appuyait sur des stratégies d'instruments dérivés afin d'avoir accès à de nombreux marchés de capitaux, dont les marchés d'actions européennes. Ces stratégies d'instruments dérivés, bien qu'elles soient efficaces pour favoriser l'accès aux marchés, comportent des coûts structurels élevés. Pour réduire ces coûts, les portefeuilles se sont graduellement transformés pour détenir plus d'avoirs matériels. Ces avoirs matériels abaissent les coûts structurels, mais ils entraînent tout de même des charges budgétaires qui finissent par figurer dans le tableau qui précède. »

**2.131** Nous avons analysé le poste des salaires et charges sociales et le poste des honoraires de gestion externe inscrits aux charges de la société durant cette période et formulons les observations suivantes.

**Salaires et charges sociales**

**2.132** Le tableau suivant montre le total des salaires et des charges sociales pour les huit derniers exercices ainsi que le pourcentage des charges totales accaparé par les salaires et les charges sociales :

**Salaires et charges sociales**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Charges (milliers \$)	2 242,8	2 575,1	3 383,4	3 149,0	4 175,9	3 658,8	3 799,5	4 353,6
Pourcentage des charges totales	48,5 %	44,0 %	51,5 %	42,2 %	46,2 %	41,3 %	42,0 %	38,6 %

**2.133** Le traitement fixe des employés à temps plein et la rémunération incitative sont les éléments les plus importants de la catégorie des salaires et charges sociales; nous en discutons dans les paragraphes qui suivent. D'autres éléments des salaires et des charges sociales sont les coûts de perfectionnement professionnel, la rémunération des employés occasionnels, les indemnités quotidiennes versées aux membres du conseil et les avantages tels que le régime d'assurance-vie collective, l'assurance médicale, les prestations de retraite, les indemnités de logement et de véhicule, les indemnités de retraite et les indemnités de cessation d'emploi.

*Traitement fixe des employés à temps plein*

**2.134** Le tableau suivant fournit de l'information sur le traitement et le personnel pour une période de huit ans allant de 2000 à 2007.

#### Traitement fixe des employés à temps plein

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Traitement fixe à temps plein (milliers \$)	1 791,9	1 900,6	2 243,2	2 315,2	2 321,0	2 233,7	2 498,8	2 683,8
Nombre d'employés en fin d'exercice	30	31	31	32	32	34	36	37
Moyenne (\$)	59 730	61 310	72 361	72 350	72 531	65 697	69 411	72 535
Augmentation (diminution) en pourcentage		2,6 %	18,0 %	0,0 %	0,3 %	(9,4 %)	5,7 %	4,5 %

**2.135** L'augmentation annuelle moyenne dans le traitement fixe des employés à temps plein s'est établie à 2,8 %. Nous avons observé que les 11 membres du personnel qui travaillaient à la SGPNB au 31 mars 2000 étaient toujours en poste au 31 mars 2007; de plus, le roulement de personnel a été très peu fréquent au cours des quatre derniers exercices.

**2.136** Une autre composante importante des salaires et charges sociales est la rémunération incitative. Le tableau suivant analyse l'augmentation dans la rémunération incitative.

## Rémunération incitative

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rémunération incitative (milliers \$)	133,7	303,7	504,0	326,8	614,0	712,7	755,3	1 100,0
Nombre d'employés recevant une rémunération incitative	10	15	30	30	29	32	33	34
Rémunération incitative moyenne (\$)	13 370	20 246	16 800	10 893	21 172	22 272	22 898	32 353
Augmentation (diminution) en pourcentage de la rémunération incitative moyenne		51,4 %	(17,0 %)	(35,2 %)	94,4 %	5,2 %	2,8 %	41,3 %
Rémunération incitative moyenne en tant que pourcentage de la rémunération régulière moyenne à temps plein	22,4 %	33,0 %	23,2 %	15,1 %	29,2 %	33,9 %	33,0 %	44,6 %

**2.137** L'augmentation annuelle moyenne de la rémunération incitative s'est établie à 13,5 %.

**2.138** En 2007, la rémunération incitative a atteint de nouveaux sommets en termes de dollars versés, exprimés en pourcentage de la rémunération moyenne et en termes de la valeur de la rémunération incitative moyenne versée à chaque employé. Pour les sept derniers exercices, la rémunération incitative brute a augmenté plus de huit fois pour une augmentation annuelle moyenne en pourcentage d'environ 35 %. Pour l'exercice 2000, la rémunération incitative a constitué 2,9 % du total des charges de la société; en 2007, ce pourcentage était de 9,7 %.

**2.139** En mettant ensemble le traitement fixe des employés à temps plein et la rémunération incitative, nous obtenons un portrait de la rémunération régulière à la SGPNB.

**Rémunération régulière moyenne**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Traitement fixe moyen à temps plein (\$)	59 730	61 310	72 361	72 350	72 531	65 697	69 411	72 535
Rémunération incitative moyenne (\$)	13 370	20 246	16 800	10 893	21 172	22 272	22 898	32 353
Rémunération régulière moyenne (\$)	73 100	81 556	89 161	83 243	93 703	87 969	92 309	104 888
Augmentation (diminution) en pourcentage de la rémunération régulière moyenne		11,6 %	9,3 %	(6,6 %)	12,6 %	(6,1 %)	4,9 %	13,6 %

**2.140** L'augmentation annuelle moyenne de la rémunération régulière moyenne pour les sept derniers exercices s'est établie à 5,3 %.

**2.141** Nous avons comparé cette information à l'information relative à la Partie I de la fonction publique du Nouveau-Brunswick. Aux fins de comparaison, nous avons utilisé le régime de rémunération des cadres et des employés non syndiqués du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour les mêmes périodes.

**2.142** En premier lieu, nous avons comparé l'augmentation annuelle moyenne de 2,8 % du traitement moyen à la SGPNB aux échelles salariales de la fonction publique et constaté qu'elle correspond essentiellement à l'augmentation annuelle attribuable à l'inflation dans les échelles salariales de la fonction publique au cours de la même période. En d'autres termes, un fonctionnaire non syndiqué de la Partie I qui gagnait 59 730 \$ en 2000 recevrait environ 72 535 \$ en 2007 sans changer d'échelle salariale ou sans même passer à un échelon supérieur de l'échelle salariale. Par conséquent, l'augmentation du traitement fixe annuel moyen des employés à temps plein de la SGPNB a suivi les augmentations accordées aux fonctionnaires de la Partie I.

**2.143** Cependant, lorsque nous avons examiné l'augmentation de la rémunération régulière moyenne à la SGPNB au cours de la même période, nous avons observé que cette rémunération était passée de 73 100 \$ à 104 885 \$. Un fonctionnaire de la Partie I n'aurait pas pu recevoir un tel niveau d'augmentation sans passer à une échelle de traitement supérieure, ce qui aurait impliqué des changements considérables dans les responsabilités inhérentes à son emploi.

**2.144** Onze des employés ont travaillé sans interruption à la SGPNB durant la période allant du 31 mars 2000 au 31 mars 2007. Sept d'entre eux faisaient partie de l'équipe des finances et de l'administration et quatre, de l'équipe de la recherche et des placements. L'augmentation dans le traitement fixe annuel à temps plein pour les sept membres du personnel des finances et de l'administration a été de 39,5 %. L'augmentation du traitement annuel du personnel des finances et de l'administration pour six des sept employés correspond à l'augmentation de la rémunération dans la fonction publique régulière; en fait, en 2007, ces employés se trouvaient encore à un niveau de rémunération qui correspondait à la même échelle salariale que leur rémunération de 2000. Dans le septième cas, la personne a vu sa rémunération augmenter de manière considérable pour atteindre un niveau dépassant les échelles salariales des fonctionnaires non syndiqués de la Partie I.

**2.145** L'augmentation dans le traitement fixe annuel des quatre employés à temps plein de l'équipe de recherche et de placements au cours de la période de sept ans a été de 80,3 %. Les quatre employés de l'équipe de recherche et de placements ont vu leur traitement fixe moyen à temps plein augmenter de façon considérable si on compare ce traitement aux échelles salariales de la Partie I de la fonction publique. De plus, ils avaient touché une rémunération incitative.

### **Réponse de la SPGNB**

**2.146** [Traduction.] *Comme le note le vérificateur général à la page 1 du rapport, « Le principal objectif visé par l'établissement de la SGPNB était la création d'une réserve d'experts en placements dans la province pour contribuer à l'atteinte de l'objectif provincial de capitaliser en entier d'une manière rentable les régimes de retraite provinciaux créés en vertu d'une loi ».*

**2.147** *Depuis dix ans, le conseil de la SGPNB s'efforce, avec l'aide du comité des ressources humaines et de la rémunération, de bâtir une équipe de placement solide afin d'atteindre les objectifs énoncés dans la Loi sur la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick.*

**2.148** *L'article 10 de la loi précise que le conseil doit administrer les affaires de la Société sur une base commerciale et fonder toutes ses décisions et actions sur des pratiques commerciales saines.*

**2.149** *Pour un grand investisseur institutionnel comme la SGPNB, les principaux atouts de l'organisme consistent dans l'intelligence et le savoir-faire du capital humain qu'il emploie. Pour créer cette*

*réserve d'expertise, le conseil de la SGPNB et son comité des ressources humaines et de la rémunération, avec l'aide de consultants externes en rémunération, ont porté leurs efforts sur l'évaluation comparative des programmes de rémunération de gestionnaires de placements indépendants similaires pour que nous réussissions à attirer, à motiver et à maintenir l'expertise nécessaire.*

**2.150** *En ce qui concerne les régimes de rémunération, ils ont été élaborés avec soin, dans le souci d'atteindre notre objectif principal et nos objectifs secondaires de placement au cours d'une période de quatre ans. Ils récompensent une gestion prudente et à long terme qui contribue à l'atteinte de ces objectifs tout en dissuadant la prise de décisions plus risquées qui pourraient mener à une plus grande instabilité à court terme. C'est ainsi que l'élaboration de nos régimes incitatifs est un élément central de notre processus global de gestion des risques, axé sur les intérêts à long terme des régimes de retraite, et soutenant la concurrence avec les autres gestionnaires de placements dans le secteur public.*

#### *Rémunération incitative*

**2.151** Comme la rémunération incitative est devenue un élément de coût important de la SGPNB, nous avons voulu comprendre le fonctionnement des programmes d'incitatifs.

**2.152** La SGPNB a deux programmes d'incitatifs distincts, l'un pour le personnel des finances et de l'administration, et l'autre, pour le personnel de la recherche et des placements. Tous les employés à temps plein sont affectés à l'un des deux groupes. La rémunération incitative est calculée en pourcentage du traitement fixe à la fin de l'exercice.

#### Personnel des finances et de l'administration

**2.153** Le programme d'incitatifs à l'intention du personnel des finances et de l'administration est en place depuis l'exercice 2002. Le programme évalue trois volets du rendement du personnel : le rendement des placements, le rendement individuel et le rendement de l'équipe.

**2.154** Si les objectifs sont atteints dans les trois volets, la personne reçoit une rémunération incitative valant 10 % de son traitement fixe. Si les objectifs sont dépassés, les membres de l'équipe des finances et de l'administration peuvent toucher une rémunération incitative pouvant atteindre 20 % de leur traitement fixe. Si les objectifs ne sont pas atteints pour un volet, une rémunération incitative inférieure à 10 % peut quand même être touchée. Le tableau suivant donne

quelques détails sur le programme d'incitatifs de l'équipe des finances et de l'administration.

### Programme d'incitatifs de l'équipe des finances et de l'administration

Incitatif	Systèmes d'information		Systèmes autres que d'information	
	Cible (%)	Max. (%)	Cible (%)	Max. (%)
Rendement des placements	2	4	2	4
Équipe, discrétionnaire	3	6	5	10
Individuel, discrétionnaire	5	10	3	6
<b>Total des incitatifs</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

Personnel des finances et de l'administration – Incitatif relié au rendement des placements

**2.155** L'incitatif relié au rendement des placements offert au personnel des finances et de l'administration est fondé sur le revenu réel pour l'exercice découlant du total des placements. Les incitatifs sont versés lorsque le rendement réel excède le rendement de l'indice de référence plus le recouvrement des coûts d'exploitation. Bien que le personnel des finances et de l'administration ne participe pas directement à la fonction de placement de l'organisme, il peut recevoir une rémunération incitative reliée au rendement des placements, mais cette rémunération est beaucoup moindre que celle que peut toucher le personnel de la recherche et des placements.

Personnel des finances et de l'administration – Incitatif discrétionnaire

**2.156** L'équipe des finances et de l'administration et chacun de ses membres doivent atteindre certains objectifs mesurables précis. Des cartes de pointage sont utilisées pour évaluer le rendement et déterminer le niveau d'incitatif qui sera accordé. Le président est chargé d'examiner et d'approuver les cartes de pointage de l'équipe et de chacun de ses membres.

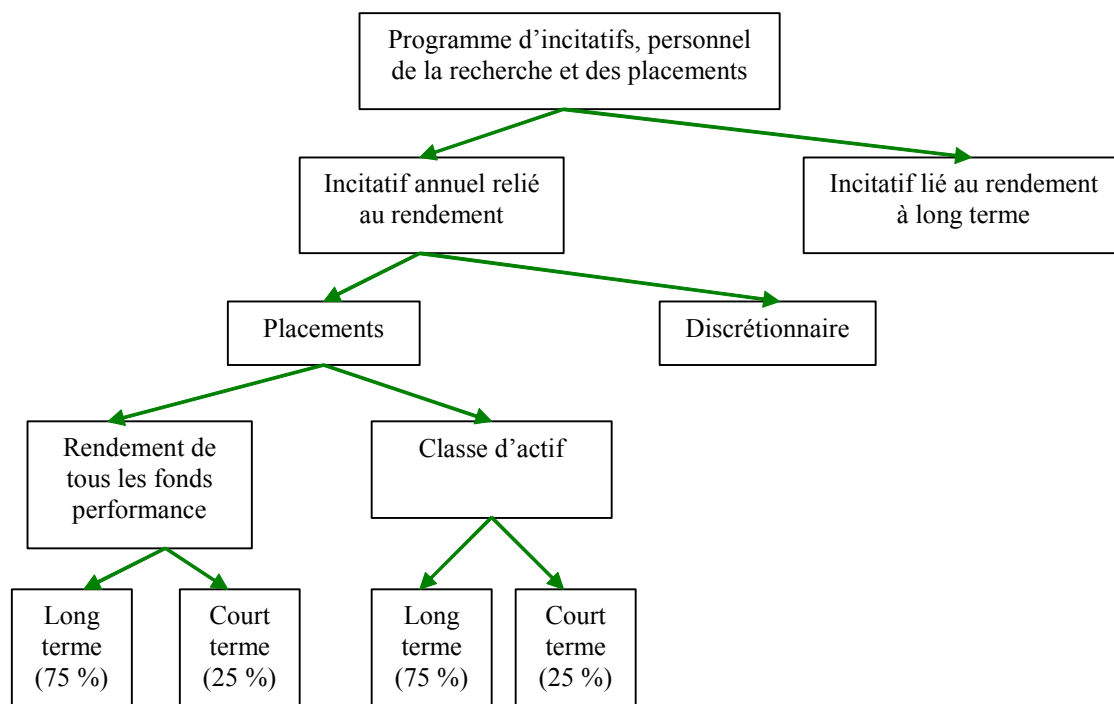
**2.157** Partant des traitements de 2007, on peut établir que le maximum possible en incitatifs pour les membres du personnel des finances et de l'administration aurait été 188 300 \$. Dans les faits, les incitatifs touchés se sont chiffrés à 156 992 \$, ou 83,4 % du maximum. Le total des incitatifs reliés au rendement des placements versé au personnel des finances et de l'administration s'est établi à 26 816 \$. L'incitatif discrétionnaire moyen touché par chaque employé admissible a été de 12,8 %, pour un total de 130 176 \$. L'incitatif individuel moyen total exprimé en pourcentage du traitement qui a été touché s'est établi à 15,5 %.

**2.158** Plutôt qu'un programme strictement voué à la rémunération incitative, cet arrangement semble composé d'un volet lié au risque

de 10 % et d'un volet incitatif de 10 %. Si nous le caractérisons ainsi, c'est parce que la première tranche de 10 % est accordée si les objectifs énoncés sont atteints, de sorte que, la plupart des années, un employé peut s'attendre à recevoir la totalité de ce paiement supplémentaire. C'est vraiment la deuxième tranche de 10 % qui incite à aller au-delà du niveau de rendement normalement attendu.

Personnel de la recherche et des placements

**2.159** Le programme d'incitatifs à l'intention du personnel de la recherche et des placements existe depuis l'exercice 1998. Ce programme est plus complexe que le programme offert au personnel des finances et de l'administration. Nous avons tenté d'illustrer les principaux éléments du programme par un graphique, lequel est suivi de notre explication du graphique.



**2.160** Le programme d'incitatifs offert au personnel de la recherche et des placements comporte deux volets, le rendement à long terme et le rendement annuel.

Personnel de la recherche et des placements – Incitatif relié au rendement à long terme

**2.161** Au total, 15 postes sont admissibles à l'incitatif relié au rendement à long terme. Des incitatifs maximums en pourcentage sont établis pour chacun des 15 postes et peuvent aller de 30 % à 110 % du traitement en fin d'exercice. Le tableau qui suit résume

l'incitatif visant les postes pour lesquels l'incitatif maximum est 110 %. Les incitatifs commencent lorsque le taux réel du revenu des placements dépasse le rendement de l'indice de rendement plus les coûts d'exploitation de la SGPNB sur un cycle de quatre exercices. Il faut souligner que le terme « point de base » signifie 0,01 %, donc 100 points de base équivalent à 1 %. Les incitatifs à long terme sont uniquement offerts aux employés admissibles qui travaillent à la SGPNB depuis au moins quatre ans et sont fonction du total des résultats des fonds, plutôt que des résultats des classes d'actifs.

**Incitatif relié au rendement à long terme  
de la SGPNB**

Calcul : rendement actuel comparativement à l'indice de référence plus les coûts d'exploitation sur un cycle de 4 ans	Incitatif (% du traitement en fin d'exercice)
Supérieur à 0 et inférieur à 42 points de base	Au prorata entre 0 % et 55 %
Supérieur à 42 points de base et inférieur à 75 points de base	Au prorata entre 55 % et 110 %
75 points de base ou plus	110 %

**2.162** Peu importe si les indices de référence sont atteints ou non, si le rendement est négatif sur le cycle de quatre ans, aucun incitatif relié au rendement des placements n'est touché. Le seuil est zéro pour tous les genres de placement.

Personnel de la recherche et des placements – Incitatif relié au rendement annuel

**2.163** Le volet rendement annuel comprend lui-même deux composantes, soit les placements et la composante discrétionnaire.

Rendement des placements – Incitatif annuel

**2.164** Un maximum de trois incitatifs reliés au rendement des placements peut être touché chaque année, l'admissibilité aux incitatifs étant déterminée par le domaine de responsabilité de la personne. Les trois incitatifs possibles sont : rendement de tous les fonds, rendement de la classe d'actif visée et rendement du portefeuille en particulier. L'évaluation du rendement dans chacun de ces domaines consiste dans un calcul du rendement moyen pondéré des placements qui prend en compte le rendement annuel des placements et le rendement à long terme des placements relativement à la date depuis laquelle l'employé assume des responsabilités de

placement dans le domaine, jusqu'à concurrence de quatre ans. Le taux de l'incitatif est établi pour chaque employé admissible.

**2.165** La majorité du personnel des placements assume uniquement des responsabilités relatives à tous les fonds et à une classe d'actif. Le tableau suivant est un exemple typique d'incitatif relié aux placements pour un employé qui assume des responsabilités de placement.

	Tous les fonds		Classe d'actif		Total	
	cible	max.	cible	max.	cible	max.
Incitatif de l'employé en %	6	12	18	36	24	48

**2.166** Les incitatifs sont touchés lorsque le rendement réel est supérieur à l'indice de référence pour la classe d'actif et aux titres du portefeuille et supérieur aux indices de référence plus le recouvrement des coûts d'exploitation pour les placements de tous les fonds. Il y a des incitatifs seuils, cibles et maximums en pourcentage établis pour chaque type de rendement des placements pour chaque membre du personnel de la recherche et des placements.

**2.167** Par exemple, la composante Tous les fonds de l'incitatif relié aux placements comprendrait les éléments suivants :

Composante	Indice de référence	Seuil	Cible	Maximum
Tous les fonds	Varie	0 % après les charges	42 points de base après les charges	84 points de base après les charges

**2.168** Nous avons toutefois noté une directive du conseil émise le 13 novembre 2003 déclarant ceci : [Traduction.] « La composante Tous les fonds du programme d'incitatifs à long terme sera remise à zéro pour tous les exercices antérieurs à avril 2002. » Cette directive a donné lieu à des paiements incitatifs plus importants qu'ils ne l'auraient été autrement.

Rendement discrétionnaire –  
Incitatif annuel

**2.169** La partie discrétionnaire du programme d'incitatifs à l'intention du personnel de la recherche et des placements établit des limites maximums en pourcentage pour la rémunération incitative discrétionnaire pour chaque employé. Le programme d'incitatifs de la SGPNB offert au personnel des placements ne comprend aucune ligne directrice pour indiquer dans quelles conditions l'incitatif

discrétionnaire est accordé. Cependant, la SGPNB nous a dit que [Traduction.] « depuis trois ou quatre ans, la SGPNB a utilisé son plan d'activités annuel et les résultats réels comparativement au plan d'activités pour établir les incitatifs discrétionnaires annuels. »

**2.170** Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007, les 16 membres du personnel de la recherche et des placements (qui comprend le poste de président et de chef des placements) qui avaient été employés durant l'année complète ont reçu des incitatifs discrétionnaires qui ont égalé au total 88,0 % de la rémunération incitative maximum possible. Voilà qui a dépassé largement la rémunération incitative fondée sur le rendement des placements, qui égalait 41,8 % du maximum, ainsi que la rémunération incitative fondée sur le rendement à long terme, qui atteignait 35,7 % du maximum. Comme la valeur du personnel de la recherche et des placements pour l'organisme réside dans le revenu des placements, nous nous attendrions à ce que la rémunération incitative accordée corresponde plus étroitement aux incitatifs reliés au rendement.

### ***Réponse de la SGPNB***

**2.171** [Traduction.] *L'incitatif discrétionnaire est délibérément détaché de la valeur ajoutée et porte sur l'atteinte des objectifs du plan d'activités, dont l'objectif principal de la SGPNB : obtenir un rendement suffisant pour satisfaire les exigences actuarielles.*

**2.172** Partant des traitements de 2007, on peut établir que le maximum possible en incitatifs pour les membres du personnel de la recherche et des placements en 2007 aurait été de 2 146 758 \$. Dans les faits, les incitatifs se sont chiffrés à 966 585 \$, ou 45,0 % du maximum.

**2.173** Le tableau suivant illustre les incitatifs maximums réels et prévus pour le personnel de la SGPNB à la fin de l'exercice terminé le 31 mars 2007.

**Total des incitatifs possibles de la SGPNB au 31 mars 2007**

	Personnel de la recherche et des placements	Personnel des finances et de l'administration	Total
Rendement des placements	826 190 \$	34 507 \$	860 697 \$
Incitatif discrétionnaire	286 323	153 810	440 133
Long terme	1 034 245		1 034 245
<b>Total</b>	<b>2 146 758 \$</b>	<b>188 317 \$</b>	<b>2 335 075 \$</b>

**Total des incitatifs réels de la SGPNB au 31 mars 2007**

	Personnel de la recherche et des placements	Personnel des finances et de l'administration	Total
Rendement des placements	345 149 \$	26 816 \$	371 965 \$
Incitatif discrétionnaire	251 844	130 176	382 020
Long terme	369 592		369 592
<b>Total</b>	<b>966 585 \$</b>	<b>156 992 \$</b>	<b>1 123 577 \$</b>

**2.174** Bien que la société soit tenue de présenter un budget au Conseil de gestion, historiquement, ce budget ne comprend pas de poste pour la rémunération incitative, qui figure toutefois de manière détaillée à son budget de 2007-2008. De plus, le programme d'incitatifs n'est pas mentionné dans le rapport annuel de l'organisme.

**2.175** Dans le rapport annuel de 2006-2007 de la société, la seule mention ayant trait au programme d'incitatifs figure dans la discussion sur les coûts d'exploitation :

*Les coûts d'exploitation absolus d'environ 11,3 millions de dollars étaient supérieurs à ceux de l'année précédente d'environ 2 millions, mais dans les limites des prévisions budgétaires de l'année en cours. Cette augmentation est essentiellement attribuable aux dépenses variables, qui sont fonction de la quantité d'actifs gérés, et aux mesures d'incitation au rendement pour les actifs gérés tant à l'interne qu'à l'externe.*

**2.176** Cela n'explique pas le fonctionnement des programmes d'incitatifs des gestionnaires externes et internes. Cela n'explique pas non plus la mesure dans laquelle des charges supplémentaires ont découlé des incitatifs versés à chaque groupe ni comment ces incitatifs ont trait au revenu obtenu par chacun des gestionnaires externes et internes.

**2.177** Le 2 octobre 2007, le conseil de la SGPNB a modifié le mandat de chacun de ses sous-comités. Les modifications faisaient suite à une vérification antérieure effectuée par le Bureau du vérificateur général. Le mandat du comité des ressources humaines et de la rémunération a été modifié de façon à ce qu'il soit chargé d'examiner et de recommander au conseil :

- des changements dans les principes et le cadre de rémunération de la SGPNB;
- des changements dans l'échelle de rémunération pour tous les postes;
- des changements dans les systèmes de prime de rendement des employés;
- le salaire annuel et les avantages sociaux prévus pour le président de la société dans le budget annuel ainsi que la somme prévue pour les primes de rendement de fin d'année pour tous les employés;
- des modifications importantes dans les avantages sociaux des employés ou les politiques sur les déplacements et les dépenses des employés;
- la divulgation de la rémunération des dirigeants et des administrateurs dans le rapport annuel.

*Autres charges relatives à la rémunération*

**2.178** Au cours de notre travail sur les salaires et les charges sociales, nous avons analysé les charges connexes. Nous avons relevé des situations qui sont survenues par le passé concernant les frais de déménagement ou de réinstallation que nous avons portées à l'attention de la société. Le tableau suivant résume les frais de déménagement de 2000 à 2007.

**Frais de déménagement**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
23 949 \$	61 398 \$	50 173 \$	21 935 \$	6 425 \$	455 \$	2 160 \$	0 \$

**2.179** Avant juin 2005, la SGPNB n'avait pas de directive relative au paiement des frais de déménagement des employés en poste ou nouvellement embauchés. La détermination du montant des frais de déménagement à payer ou à être remboursés était négociée au cas par cas entre l'employé et la direction de la SGPNB, l'approbation finale étant donnée par le président. L'approbation du conseil n'était pas exigée, peu importe le type de frais de déménagement. La SGPNB nous a informés que ces types de frais étaient gérés dans les limites du budget annuel total approuvé.

**2.180** Certains types de frais de réinstallation ne sont pas considérés comme des frais de déménagement au titre de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Lorsque de tels frais sont remboursés, le remboursement est vu comme un avantage versé à l'employé et devient imposable. À la suite de notre analyse, nous avons trouvé un cas où, à notre avis, il n'était pas clair si le remboursement aurait dû donner lieu ou non à un avantage imposable. Dans ce cas, le président avait approuvé les frais, et l'approbation de conseil n'avait pas été nécessaire. Nous avons demandé au personnel de la SGPNB de faire enquête pour déterminer si ce cas avait été correctement signalé à l'Agence du revenu du Canada.

### **Réponse de la SGPNB**

**2.181** [Traduction.] *Il pourrait être avancé que l'une des demandes de remboursement de frais de réinstallation visant un employé est un avantage imposable pour l'employé. Le conseil d'administration a été avisé de la possibilité que la Loi de l'impôt sur le revenu n'ait pas été respectée.*

**2.182** La nouvelle directive administrative de la SGPNB sur la réinstallation des nouveaux employés aborde la question des frais de déménagement ou de réinstallation. Nous avons comparé la directive actuelle de la SGPNB avec la directive provinciale sur le remboursement des frais de déménagement. La directive de la SGPNB accorde une grande latitude au président dans l'approbation des frais de déménagement, indiquant que la SGPNB paie tous les frais de déménagement raisonnables et nécessaires. La directive provinciale définit les types de frais de déménagement permis et établit des montants maximums et les exigences relatives à l'approbation du sous-ministre et du Conseil de gestion. Dans le cas de la SGPNB, l'approbation finale de tous les frais de réinstallation dans les limites du budget approuvé vient du président.

### **Honoraires de gestion externe**

**2.183** Le tableau suivant résume les honoraires de gestion externe versés de 2000 à 2007.

**Honoraires de gestion externe  
(milliers \$)**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
760,8	1 213,2	1 451,3	2 295,6	2 743,7	2 954,1	2 806,5	4 183,7

**2.184** La majeure partie des honoraires de gestion externe sont des honoraires de conseillers en placements. Ces honoraires sont versés aux gestionnaires de placement externes. Dans son rapport annuel de 2002-2003, la SGPNB a décrit les raisons pour lesquelles elle faisait appel à des gestionnaires externes : d'abord, pour « arriver à une diversification des styles et des risques », et aussi parce que les actifs sont « difficiles à gérer à l'interne compte tenu de leur caractère très spécialisé ».

**Gestionnaires externes –  
Barème d'honoraires**

**2.185** Le barème des honoraires versés aux gestionnaires externes est convenu dans chaque entente individuelle de gestion des placements. Dans la majorité des cas, les honoraires facturés par les gestionnaires externes sont établis selon les points de base obtenus à l'aide d'une échelle mobile. Un barème d'honoraires typique visant un gestionnaire externe engagé durant l'exercice terminé le 31 mars 2007 est présenté ci-dessous.

**Barème d'honoraires**

25 points de base (pb) plus les incitatifs appliqués sur une période de 4 années mobiles  
 Honoraires de 30 pb pour une valeur ajoutée de 1 %  
     35 pb pour une valeur ajoutée de 2 % ou plus  
     22,5 pb pour une perte de valeur de 1 %  
     17,5 pb pour une perte de valeur de 2 %  
     12,5 pb pour une perte de valeur de 3 % ou plus  
 Lorsque la valeur ajoutée se situe entre les points indiqués, les honoraires payables sont interpolés.

**2.186** Le tableau qui suit résume l'information concernant l'ampleur du recours à des gestionnaires de placement externes par la société au cours des huit derniers exercices. Le tableau montre que les gestionnaires externes sont devenus une partie intégrante de la stratégie de gestion de l'actif de la SGPNB.

**SGPNB - Information sur les gestionnaires externes  
au 31 mars**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de gestionnaires externes	1	2	4	4	8	7	8	7
Total de l'actif géré par les gestionnaires externes (millions \$)	197,8	265,8	441,2	706,9	1 274,1	1 143,1	1 613,6	1 316,2
% du total de l'actif géré par les gestionnaires externes	3,2	4,6	7,6	13,4	19,4	16,2	19,9	15,1
Revenu (perte) de placements total de la SGPNB (millions \$)	1 058,9	(318,5)	194,7	(402,9)	1 321,8	552,3	1 112,7	697,9
Revenu (perte) de placement par les gestionnaires externes (millions \$)	44,3	27,4	56,7	(72,7)	475,9	202,0	355,4	302,7
% du revenu de placement attribuable aux gestionnaires externes	4,2	100,0	29,1	(18,0)	36,0	36,6	31,9	43,4

**2.187** L'information dans le tableau nous montre que, durant la période de huit exercices, la SGPNB a accru le nombre des gestionnaires externes auxquels elle a eu recours, qui sont passés d'un seul en 2000 à un record de huit en 2004 et en 2006. Les gestionnaires externes géraient 3,2 % du total de l'actif en 2000 pour atteindre un record de 19,9 % au 31 mars 2006. De plus, comme on peut s'y attendre, vu le pourcentage plus élevé de l'actif confié aux gestionnaires externes, ces gestionnaires ont contribué de façon importante au revenu global des placements détenus par la société, atteignant 43,4 % en 2007.

**2.188** Dans le cadre de notre analyse des gestionnaires externes, nous avons vu des preuves selon lesquelles la SGPNB surveille le rendement des gestionnaires externes et remplace tout gestionnaire externe dont le rendement est inférieur à ce qui est attendu.

*Comparaison des frais d'administration des régimes de retraite*

**2.189** Nous avons voulu voir si le total des frais d'administration engagés pour les deux plus importants régimes de retraite dans les services publics du Nouveau-Brunswick se mesurait aux frais d'administration d'autres régimes de retraite visant les services publics ailleurs au pays. La comparaison qui suit est au niveau sommaire. Elle implique tous les frais signalés par les régimes, pas

seulement les frais de gestion des placements, et il est impossible de dire si tous les régimes assument exactement les mêmes frais. Le tableau compare les deux exercices les plus récents pour lesquels les données étaient connues au moment de l'analyse de chaque régime; les fins d'exercice des régimes ne sont pas toutes les mêmes.

**Comparaison des frais des régimes de retraite  
(millions \$)**

Régime	2005			2006		
	Actif en début d'exercice	Frais	Frais en % de l'actif	Actif en début d'exercice	Frais	Frais en % de l'actif
Services publics (N.-B.)	3 466,0	7,0	0,20 %	3 755,2	7,6	0,20 %
Enseignants (N.-B.)	3 081,3	5,5	0,18 %	3 281,9	5,9	0,18 %
Services publics (Alberta)	4 480,9	7,1	0,16 %	5 047,3	6,9	0,14 %
Enseignants (N.-É.)	3 900,4	9,3	0,24 %	4 384,4	10,5	0,24 %
Services publics (N.-É.)	3 035,8	8,2	0,27 %	3 188,8	8,5	0,27 %
Services publics (Sask.)	3 072,3	9,2	0,30 %	3 336,7	10,5	0,31 %

**2.190** À la lumière de cette analyse, il semble que le coût total de l'administration des plus importants régimes de retraite du Nouveau-Brunswick, y compris le coût des services de gestion des placements fournis par la SGPNB, se situe vers le bas de l'échelle.

**Réponse de la SGPNB**

**2.191** [Traduction.] *Nous nous demandons pourquoi l'analyse n'a pas porté de façon plus précise sur les frais de gestion des placements qui sont propres à notre organisme et que notre conseil et notre direction sont en mesure de gérer.*

**2.192** *Pour faire cette comparaison plus précise, nous avons dressé le tableau qui suit. Il contient les mêmes régimes que ceux qui se retrouvent dans votre rapport, mais il leur attribue uniquement les frais de placement qui sont divulgués publiquement dans leurs états financiers respectifs. Aux fins de comparaison, nous avons inclus les frais de la SGPNB qui sont communiqués dans notre rapport annuel pour obtenir une comparaison adéquate des frais de placement de chacun des régimes à l'étude.*

**2.193** *Tandis que les conclusions sont semblables à vos commentaires selon lesquels la SGPNB se situe vers le bas de l'échelle, l'ampleur du rapport coût-efficacité de notre organisme est beaucoup plus grande dans cette analyse. C'est une distinction importante, car les frais de gestion des placements sont habituellement payés à même l'actif du fonds, ce qui touche les rendements nets des placements réalisés par la fonction de gestion des placements.*

**Analyse des frais de placement de la SGPNB**  
**Comparaison des frais de placement uniquement (millions \$)**

	2005			2006		
	Actif en début d'exercice	Frais	Frais en % de l'actif	Actif en début d'exercice	Frais	Frais en % de l'actif
Services publics (N.-B.)	3 462,9	4,7	0,13 %	3 751,5	5,3	0,14 %
Enseignants (N.-B.)	3 078,7	4,3	0,14 %	3 279,9	4,6	0,14 %
Services publics (Alberta)	4 480,9	9,3	0,21 %	5 047,3	12,9	0,25 %
Enseignants (N.-É.)	3 900,4	7,9	0,20 %	4 384,4	9,0	0,21 %
Services publics (N.-É.)	3 035,8	6,7	0,22 %	3 188,8	7,3	0,23 %
Services publics (Saskatchewan)	3 072,3	6,7	0,22 %	3 336,7	7,4	0,22 %

**2.194** *Nous aimerions faire une dernière observation au sujet de l'analyse coût-efficacité : la majorité des frais payés par la SGPNB restent dans la province sous forme de salaires aux employés, d'achats de biens et services locaux et de versements d'impôt. La plupart des autres options en matière de gestion des placements donneraient lieu au paiement de frais à des gestionnaires des placements situés à l'extérieur de la province.*

**Corrélation entre les dépenses et les résultats du rendement**

*Gestion active*

**2.195** Nous avons vu que, sur une base de dix ans annualisée, la SGPNB a ajouté cinq points de base grâce aux activités de gestion active, avant déduction des coûts d'exploitation. Pour un actif de 8,7 milliards de dollars, cela donnerait lieu à un accroissement d'environ 4,35 millions de dollars dans la valeur des placements. À notre avis, cela n'est pas suffisant pour justifier une dépense de 11,3 millions de dollars par année pour la SGPNB.

**Réponse de la SGPNB**

**2.196** [Traduction.] *Nous tenons à insister sur le fait que les services de placement à l'origine de nos dépenses annuelles soutiennent non seulement notre activité de gestion active, mais aussi toutes les activités de la société.*

**2.197** *Par exemple, ces frais soutiennent notre principal objectif relativement à nos décisions sur la composition de l'actif, qui est qualifié de succès plus tôt dans le présent rapport. Ce rapport souligne que notre taux annualisé sur 10 ans au 31 mars 2007 a été de 8,30 % par année. Ce rendement réalisé dépassait de 1,18 % par année le rendement actuariel de 7,12 % par année établi pour le fonds sous notre gestion, équivalant à un rendement moyen excédentaire approximatif de 75 millions de dollars par année ou environ 1,05 milliard de dollars sur la période de 10 ans analysée dans le présent rapport. Si nous prenions l'excédent de rendement de 1,24 % par année créé grâce à la diversification et à la composition de l'actif, pourcentage calculé précédemment dans le rapport par le vérificateur général, nous obtiendrions un excédent de rendement encore plus élevé se chiffrant à environ 80 millions de dollars par année.*

**2.198** *Nous affirmons avec fermeté que notre capacité de générer cet important excédent à long terme sur nos exigences actuarielles, comparativement aux autres possibilités de gestion examinées dans ce rapport, justifie amplement des dépenses annuelles de 11,3 millions de dollars.*

**2.199** *Au cours des cinq derniers exercices, la fonction de gestion active de la SGPNB a donné en moyenne environ 30 points de base par année avant déduction des coûts d'exploitation, ce qui, pour un actif de 8,7 milliards de dollars, accroîtrait la valeur des placements de quelque 26 millions de dollars et justifierait la fonction de gestion active de la SGPNB. Voilà qui illustre à quel point il est important que le répondant établisse des attentes pour la SGPNB et communique clairement ces attentes. Des attentes claires permettraient de faire une évaluation plus exacte des activités de gestion active de la SGPNB. Par exemple, si on attend un rendement de 20 points de base de plus que l'indice de référence sur un actif de 8,7 milliards de dollars et des coûts d'exploitation de 11,3 millions de dollars, cela signifierait qu'on attend de la SGPNB qu'elle accroisse la valeur d'environ 6,1 millions de dollars, après déduction des coûts d'exploitation, grâce à la gestion active de ses placements.*

**Recommandation**

**2.200** Nous avons recommandé que, dans le contexte de ses attentes en matière de rendement, le ministre des Finances établisse des cibles de valeur ajoutée pour la fonction de gestion active des placements de la SGPNB.

*Rémunération incitative*

**2.201** À notre avis, il devrait y avoir une corrélation entre le rendement et la rémunération incitative. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le programme d'incitatifs comprend deux grandes catégories, soit des incitatifs discrétionnaires et des incitatifs liés à la valeur ajoutée relative du rendement des placements. Le fait que la SGPNB utilise des moyennes sur quatre ans pour son programme d'incitatifs atténue en partie les fluctuations et fait porter l'accent sur les résultats à plus long terme. Cependant, pour tenter de comprendre la corrélation entre la rémunération incitative et le rendement, nous avons d'abord comparé le rendement annuel à la rémunération incitative des quatre derniers exercices. Nous avons ensuite analysé les deux principales catégories du programme d'incitatifs à l'aide des moyennes sur quatre ans. Le fait que le programme d'incitatifs est trop nouveau pour permettre des comparaisons de plusieurs périodes de quatre ans a compliqué notre analyse des moyennes sur quatre ans.

**2.202** Les deux mesures pour lesquelles nous avons d'abord tenté d'établir une corrélation avec le total des incitatifs versés par la SGPNB sont la valeur ajoutée annuelle et la valeur ajoutée annuelle attribuable aux gestionnaires internes. La valeur ajoutée est déterminée en calculant l'excédent du rendement réel sur le rendement de l'indice de référence pour une période, puis en déduisant les coûts d'exploitation engagés pour la période. La valeur ajoutée par les gestionnaires internes est la fraction de la valeur ajoutée totale obtenue par les gestionnaires internes de la SGPNB, plutôt que par les gestionnaires externes. Comme les rendements peuvent être négatifs, il est possible pour les gestionnaires internes et externes d'accroître la valeur au-delà de la valeur totale ajoutée par l'organisme au complet.

**2.203** Le tableau suivant montre la valeur ajoutée par la SGPNB et ses gestionnaires internes au cours des cinq derniers exercices ainsi que le montant total des paiements incitatifs versés pour ces exercices.

**Valeur ajoutée et rémunération incitative (millions \$)**

	2003	2004	2005	2006	2007
Valeur ajoutée	5,9	7,2	15,2	(2,7)	43,4
Valeur ajoutée par les gestionnaires internes	7,7	3,9	13,3	(7,6)	42,7
<b>Rémunération incitative totale</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>1,1</b>

**2.204** Ce tableau montre qu'il n'est pas facile de voir la corrélation entre la valeur ajoutée annuelle et le montant de la rémunération incitative accordée.

**2.205** En ventilant le programme d'incitatifs selon ses deux catégories principales et en utilisant des moyennes sur quatre ans pour le rendement de chaque catégorie, nous arrivons à de meilleures corrélations.

**Incitatifs reliés aux placements (millions \$)**

	2003	2004	2005	2006	2007
Valeur ajoutée moyenne utilisée pour le programme d'incitatifs	2,6	4,3	9,1	4,1	22,7
Rémunération incitative reliée aux placements	0,1	0,3	0,5	0,5	0,7

**2.206** C'est la SGPNB qui a fourni les chiffres de la « valeur ajoutée moyenne utilisée pour le programme d'incitatifs » dans le tableau qui précède. Ces montants montrent effectivement une meilleure corrélation avec les incitatifs versés au titre des placements, mais il reste quand même des résultats qui paraissent inhabituels. Par exemple, même si la valeur ajoutée moyenne sur quatre ans a baissé, passant de 9,1 millions à 4,1 millions de dollars en 2006, les incitatifs reliés aux placements sont demeurés les mêmes. De plus, même si la valeur ajoutée moyenne sur quatre ans a augmenté, passant de 4,1 millions de dollars en 2006 à 22,7 millions de dollars en 2007, les incitatifs versés ont seulement augmenté de 0,2 million de dollars.

**2.207** Le tableau qui suit montre la partie discrétionnaire de la rémunération incitative. Il compare la rémunération incitative discrétionnaire au taux de rendement réel moyen sur quatre ans pour la Pension de retraite dans les services publics afin de montrer le rapport entre la rémunération incitative discrétionnaire et la réalisation de l'objectif principal de la SGPNB, qui est d'atteindre le taux de rendement actuariel à long terme :

**Incitatif discrétionnaire**

	2003	2004	2005	2006	2007
Taux de rendement réel sur quatre ans du régime dans les services publics	(0,2)	0,7	4,5	7,5	12,2
Rémunération incitative discrétionnaire	0,2	0,3	0,2	0,3	0,4

**2.208** Tandis que le tableau montre que les augmentations de la rémunération incitative discrétionnaire sont raisonnables comparativement à l'amélioration du taux de rendement réel moyen sur quatre ans au cours des trois derniers exercices, on peut aussi se demander pourquoi des incitatifs discrétionnaires ont été versés en 2003 et en 2004 alors que le taux de rendement moyen était sensiblement inférieur au taux de rendement actuariel à long terme de 4,0 %.

**2.209** Cette analyse montre qu'il existe des corrélations entre le rendement de la SGPNB et sa rémunération incitative, mais ces corrélations ne sont révélées qu'à l'examen des détails du programme d'incitatifs. La SGPNB devrait s'assurer que son programme d'incitatifs est bien expliqué dans son rapport annuel.

**Réponse de la SGPNB**

**2.210** [Traduction.] *Le conseil de la SGPNB et son comité des ressources humaines et de la rémunération ont consacré beaucoup de temps à l'élaboration et à la surveillance du programme de rémunération. Comme nous l'avons déjà mentionné, le programme est conçu pour attirer, motiver et maintenir l'expertise en gestion de placements que nous avons acquise à la société, tout en reliant le programme à la performance qui est dans le meilleur intérêt des fonds sous notre gestion.*

**2.211** *Cette performance peut être sous la forme de valeur ajoutée par rapport aux points de référence des classes d'actif comme il est discuté ci-dessus, l'obtention de résultats supérieurs aux cibles actuarielles de rendement des fonds, ou encore le résultat de mesures ponctuelles telles que les recommandations sur la modification des points de référence comme le note le vérificateur général à la page 5 en ce qui concerne les économies de 50 millions de dollars réalisées en 2005. Des horizons de rendement pluriannuels et l'exigence d'avoir au moins quatre années de service pour participer à notre programme d'incitatifs à long terme peuvent compliquer une analyse de corrélation sommaire comme il est indiqué ci-dessus.*

**Recommandation**

**2.212** Nous avons recommandé que la SGPNB inclue de l'information au sujet de son programme d'incitatifs dans son rapport annuel.

**2.213** Le rapport annuel de la société de gestion des placements de la Colombie-Britannique contient ce genre d'information.

**Réponse de la SGPNB**

**2.214** [Traduction.] *Notre rapport annuel de l'exercice 2007-2008, récemment publié, comprend des informations plus complètes sur nos pratiques de rémunération, y compris les objectifs de nos primes à court et à long terme. De plus, notre philosophie de rémunération est affichée sur notre site Web depuis son approbation par notre conseil au début de 2007.*

**2.215** *Comme l'a indiqué le vérificateur général, il n'est pas facile d'établir une corrélation entre les primes incitatives annuelles et le rendement annuel (à court terme) de nos placements. Il faut plutôt regarder le rendement à long terme pour comprendre la corrélation avec les primes. Nos régimes incitatifs ont été conçus avec grande attention, avec l'aide d'un consultant indépendant en rémunération des gestionnaires de placements, de façon à concorder avec notre objectif principal et nos objectifs secondaires sur une période de quatre ans. Ils récompensent une gestion prudente et à long terme qui contribue à l'atteinte de ces objectifs tout en dissuadant la prise de décisions plus risquées qui pourraient mener à une plus grande instabilité à court terme. C'est ainsi que l'élaboration de nos régimes incitatifs est un élément central de notre processus global de gestion des risques, axé sur les intérêts à long terme des régimes de retraite.*

**Recommandation**

**2.216** Nous avons recommandé que la SGPNB présente plus d'information sur le rendement dans son rapport annuel.

**2.217** Comme point de départ, la société pourrait se servir en partie des analyses que nous avons préparées pour le présent chapitre, ainsi que s'inspirer de l'information présentée dans le rapport annuel de la société de gestion des placements de la Colombie-Britannique.

**Réponse de la SGPNB**

**2.218** [Traduction.] *Notre rapport annuel est axé sur le respect des exigences en matière de rapports énoncées à l'article 27 de la loi sur la SGPNB et sur la communication d'informations exactes, opportunes et pertinentes à nos intervenants clés. L'industrie des placements est complexe, comme le vérificateur général en fait la remarque dans ce rapport, et les informations financières présentées peuvent être longues et difficiles à saisir. Notre objectif en matière de*

*rappports financiers est de fournir un rapport complet et de qualité de nos résultats dans une forme claire et facile à comprendre. À l'heure actuelle, nous présentons de l'information sur le rendement du total des caisses de retraite sur une base nominale et sur une base réelle, ainsi que les rendements par catégorie d'actif. À notre avis, c'est l'information la plus utile pour les clients de nos caisses de retraite. Cependant, nous envisagerons d'autres améliorations pour la présentation de l'information portant sur l'exercice 2009.*

### **Recommandation**

**2.219** Nous avons recommandé que le ministre des Finances et la SGPNB conviennent d'une formule visant à établir le montant total de la rémunération incitative que la SGPNB peut accorder chaque année.

**2.220** La SGPNB serait l'unique responsable de la répartition de la rémunération incitative totale parmi ses employés. À notre avis, le gouvernement provincial devrait, en plus de préciser des attentes à l'égard de la SGPNB, établir la valeur incitative totale représentée par l'atteinte ou le dépassement de ces attentes. À l'heure actuelle, le conseil de la SGPNB est chargé à la fois de déterminer la valeur de ses résultats et de répartir les incitatifs. Nous estimons que ces deux fonctions devraient être séparées entre le Conseil de gestion et le conseil de la SGPNB.

### **Réponse de la SGPNB**

**2.221** [Traduction.] *La conception et la surveillance du programme de rémunération d'une entreprise de services professionnels est l'une des principales responsabilités du conseil d'administration de l'entreprise. Selon le paragraphe 13(2) de la loi sur la SGPNB, « La rémunération et les autres conditions d'emploi des employés de la Société sont établies par les règlements administratifs de la Société ». Le paragraphe 4.01 du règlement administratif numéro sept ajoute que le conseil doit approuver les régimes de rémunération, y compris la rémunération régulière, les avantages sociaux et les dispositions relatives à la rémunération en fonction du rendement des employés de la société.*

**2.222** *Le conseil de la SGPNB a examiné et approuvé les régimes incitatifs de la SGPNB dans le cadre de sa surveillance de la société. Agir autrement contreviendrait à l'une des responsabilités fondamentales du conseil de la SGPNB en matière de gouvernance dans son administration des affaires de la société sur une base commerciale.*

**Observations générales de la SGPNB**

**2.223** [Traduction.] *Nous soulignons une nouvelle fois notre accord avec les observations que vous formulez dans le troisième paragraphe de la page deux de votre rapport. Nous insistons sur le fait que l'évaluation du rendement d'un organisme comme la SGPNB est une tâche complexe, et une évaluation technique convenable nécessite effectivement des connaissances spécialisées sur les pratiques de gestion des caisses de retraite institutionnelles dans le secteur public. Les organismes tels que le nôtre emploient des stratégies complexes en matière de placement et de ressources humaines pour veiller à ce que les rendements nécessaires soient atteints d'une manière prudente, en contrôlant les risques, et nous estimons qu'une analyse adéquate exige l'accès à des ressources qui peuvent comprendre et analyser ces complexités.*

**2.224** *Enfin, pour aider à résumer les questions qui sont propres au mandat de notre organisme, nous soulignons que le principal objectif décrit dans le paragraphe d'ouverture de la page deux de votre rapport est le suivant : « Le principal objectif visé par l'établissement de la SGPNB était la création d'une réserve d'experts en placements dans la province pour contribuer à l'atteinte de l'objectif provincial de capitaliser en entier d'une manière rentable les régimes de retraite provinciaux créés en vertu d'une loi ». Nous avons le plaisir de constater que votre rapport appuie l'opinion selon laquelle la SGPNB a réussi à créer une réserve d'experts en placements dans la province, ce qui a contribué à générer les rendements à long terme qui aident la province à progresser vers son objectif de pleine capitalisation des régimes d'ici 2017 d'une manière très économique.*

**Observations du ministère des Finances**

**2.225** Le ministère des Finances a réagi ainsi à notre rapport :

[Traduction.] *Le ministère des Finances examinera les recommandations.*

*En ce qui concerne votre recommandation voulant qu'une politique de capitalisation soit établie par écrit, votre bureau devrait savoir que le ministère a demandé à un consultant actuariel de faire une analyse quantitative et d'aider autrement dans l'élaboration d'une politique de capitalisation pour la Pension de retraite dans les services publics. On prévoit que la politique de capitalisation sera soumise au comité d'évaluation actuarielle à la fin du printemps. Le ministère a l'intention d'utiliser cette politique de capitalisation comme un modèle pour d'autres régimes de retraite publics.*

# Chapitre 3

## Surintendant des caisses populaires

### Contenu

Contexte .....	75
Étendue .....	77
Résumé des résultats .....	78
Surveillance .....	79
Conformité à la <i>Loi sur les caisses populaires</i> .....	91
Présentation de l'information sur le rendement .....	94
Autres commentaires .....	97

# Surintendant des caisses populaires

## Contexte

**3.1** La *Loi sur les caisses populaires*, proclamée en 1994, établit le cadre de réglementation au sein duquel fonctionne le système des caisses populaires. Pour exercer des activités au Nouveau-Brunswick, toutes les caisses populaires<sup>1</sup> de la province doivent appartenir à une fédération, que ce soit la Fédération des caisses populaires acadiennes Limitée (FCPA) ou la Brunswick Credit Union Federation Ltd (BCUF). Parmi les 49 caisses populaires du Nouveau-Brunswick, 31 sont membres de la FCPA et 18 sont membres de la BCUF. Récemment, suivant l'injection d'une forte somme par le gouvernement provincial, la Caisse populaire de Shippagan a été transférée de la Brunswick Credit Union Federation à la Fédération des caisses populaires acadiennes.

**3.2** Les caisses populaires sont aussi membres de l'office de stabilisation établi pour la fédération dont la caisse est membre. Il y a deux offices de stabilisation au Nouveau-Brunswick :

- le Brunswick Credit Union Federation Stabilization Board Limited (qui fonctionne sous le nom de Risk Management Agency);
- l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes Limitée.

**3.3** Chaque office de stabilisation a un fonds de stabilisation composé des droits versés par les caisses populaires membres. Les fonds peuvent servir à fournir une aide aux caisses populaires à des fins de stabilisation.

---

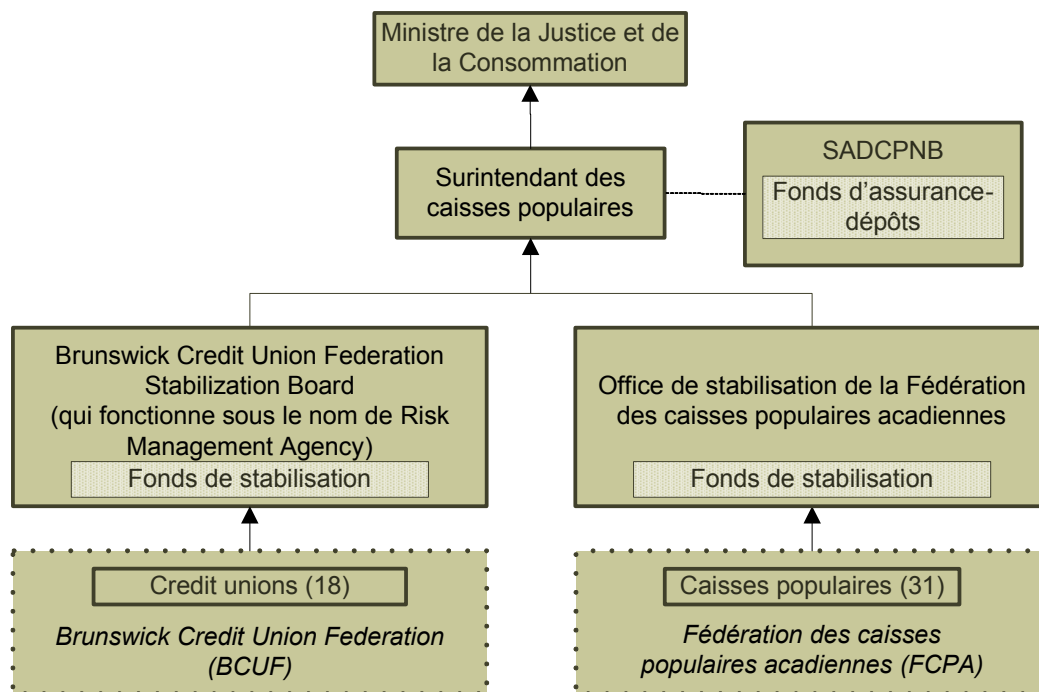
1. Tout au long du chapitre, le terme *caisse populaire* renvoie également aux *credit unions*.

**3.4** Dans le volume 2 de notre rapport de 2007, nous faisons rapport sur une vérification que nous avons effectuée relativement à l'assurance-dépôts. Notre vérification avait examiné les points suivants :

- les responsabilités de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick (SADCPNB);
- les pouvoirs, indépendance et ressources de la société;
- l'information et l'analyse exigées par la société pour surveiller les risques;
- la reddition de comptes de la société.

**3.5** La SADCPNB est seulement un élément du grand système des caisses populaires du Nouveau-Brunswick, comme le montre la pièce 3.1.

Pièce 3.1 : Système des caisses populaires du Nouveau-Brunswick



**3.6** La SADCPNB joue également un rôle dans le système de protection des déposants du Nouveau-Brunswick. Notre vérification de la SADCPNB avait révélé d'importantes faiblesses dans le système de protection des déposants aux caisses populaires de la

province. Nous avons adressé des recommandations à la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick et au ministère de la Justice et de la Consommation. Depuis la publication de ce rapport, de nombreuses modifications ont été apportées à la *Loi sur les caisses populaires*, et la Caisse populaire de Shippagan a été transférée de la Brunswick Credit Union Federation à la Fédération des caisses populaires acadiennes.

**3.7** Nous avons aussi constaté que le surintendant des caisses populaires joue un rôle important dans un certain nombre des entités qui forment le système de protection des déposants. Par exemple, le surintendant :

- est un membre votant du conseil de la SADCPNB;
- est un membre sans droit de vote du conseil de la Risk Management Agency;
- est un membre sans droit de vote du conseil de l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes.

**3.8** Étant donné l'influence du surintendant des caisses populaires et son rôle dans le système de protection des déposants, nous avons estimé qu'il était nécessaire d'élargir notre examen du bureau du surintendant des caisses populaires. Cette vérification est la deuxième étape d'un examen du système de protection des déposants aux caisses populaires du Nouveau-Brunswick.

**3.9** Comme nous l'avons mentionné, la *Loi sur les caisses populaires* établit le cadre de réglementation au sein duquel fonctionne le système des caisses populaires. Le surintendant est nommé et employé par le ministre de la Justice et de la Consommation. Bien que le ministre soit l'ultime responsable de l'administration générale de la *Loi sur les caisses populaires* et des règlements afférents, la loi précise que le surintendant :

1. doit agir selon les instructions du ministre;
2. doit veiller d'une manière générale à toutes les questions reliées à la présente loi et aux règlements;
3. doit exercer les fonctions et les pouvoirs que la présente loi ou les règlements peuvent exiger ou autoriser.

## Étendue

**3.10** Notre objectif de vérification était le suivant :

*Déterminer si le surintendant des caisses populaires s'acquitte de ses fonctions et de ses responsabilités*

*relativement à la surveillance de la stabilité financière et de la solvabilité des caisses populaires et des credit unions en vue de protéger les déposants du Nouveau-Brunswick.*

**3.11** Pour mieux cibler nos efforts de vérification et évaluer les activités effectuées par le surintendant, nous avons élaboré les quatre critères de vérification suivants :

1. Le surintendant devrait surveiller la situation financière de toutes les caisses populaires et credit unions.
2. Le surintendant devrait surveiller la situation financière des offices de stabilisation.
3. Le surintendant devrait surveiller la conformité des caisses populaires, des credit unions et des offices de stabilisation à la *Loi sur les caisses populaires* pour ce qui est des activités opérationnelles.
4. Le surintendant devrait faire rapport publiquement sur le rendement.

**3.12** Aux fins de notre vérification, nous considérons que :

- la **surveillance** consiste à obtenir de l'information, à examiner l'information et à donner suite aux résultats de l'examen;
- les **activités opérationnelles** comprennent, par exemple, les exigences de capital et de liquidité, les exigences de dépôt de déclarations annuelles et les assemblées annuelles.

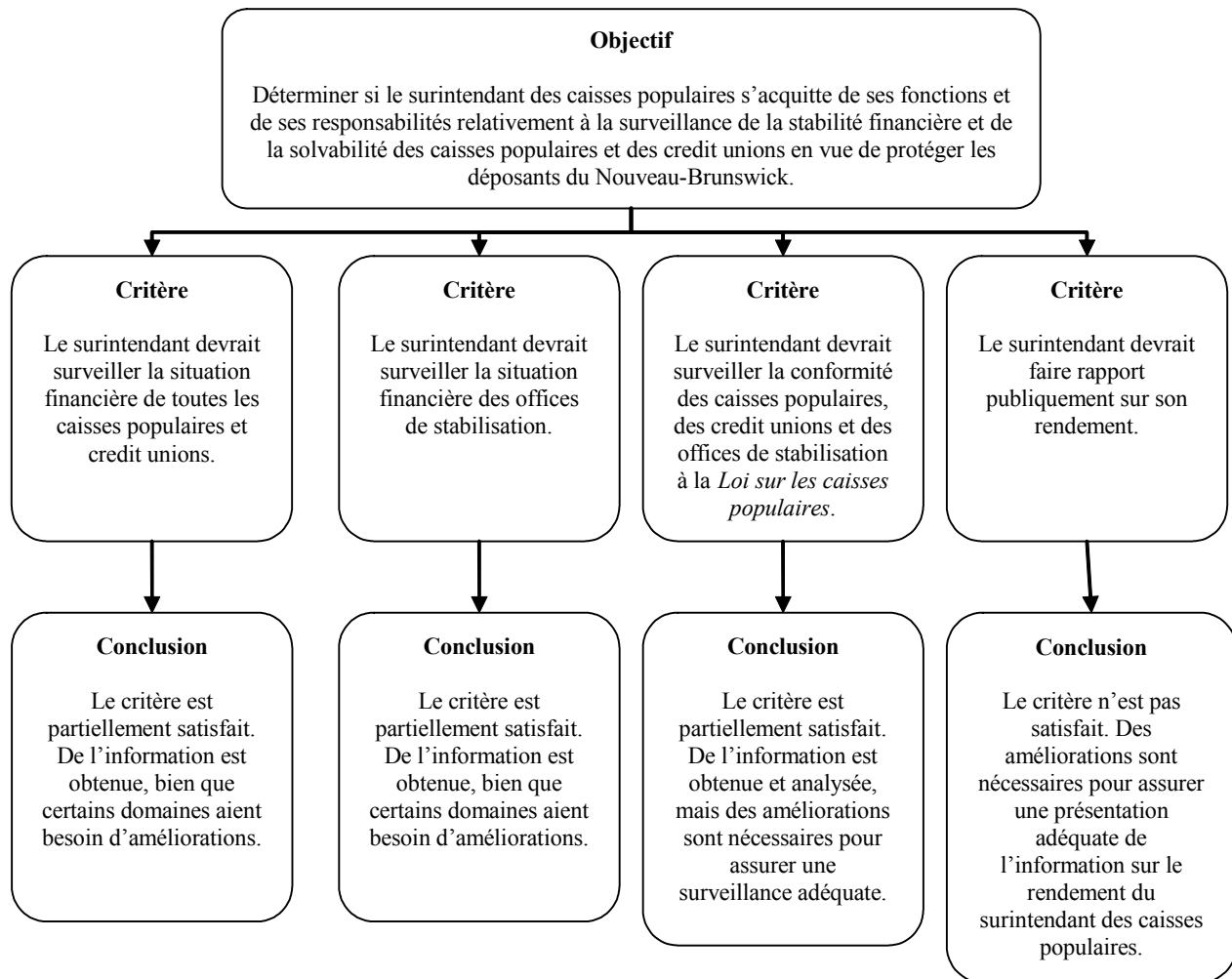
**3.13** Au cours de notre travail, nous avons rencontré le surintendant des caisses populaires ainsi que des membres du personnel de la Direction des caisses populaires, des coopératives et des sociétés de fiducie et examinations du ministère de la Justice et de la Consommation. Nous avons aussi examiné de l'information portant sur les années 2005 à 2007.

**3.14** Notre vérification a été conforme aux normes établies pour les missions de certification par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, ce qui englobe l'optimisation des ressources et la conformité, et a donc consisté dans des contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

## Résumé des résultats

**3.15** La pièce 3.2 résume notre objectif, nos critères et nos conclusions.

Pièce 3.2 : Objectif de vérification, critères et conclusions.



## Surveillance

**3.16** Nos deux premiers critères examinent la surveillance effectuée par le surintendant des caisses populaires. Les critères sont les suivants :

*Le surintendant devrait surveiller la situation financière de toutes les caisses populaires et credit unions.*

*Le surintendant devrait surveiller la situation financière des offices de stabilisation.*

**3.17** La Direction des caisses populaires, des coopératives et des sociétés de fiducie et examinations assure la surveillance des caisses populaires au Nouveau-Brunswick. Elle s'occupe de l'application de

la *Loi sur les caisses populaires* et de ses règlements. Cette responsabilité comprend également l'exercice des fonctions et des responsabilités du surintendant des caisses populaires. En plus d'assurer les services de constitution en corporation des caisses populaires, la direction surveille la stabilité financière et la solvabilité des caisses populaires dans le but de protéger les déposants, et elle recommande l'adoption de modifications aux politiques et aux mesures législatives qui concernent les caisses populaires. Le surintendant est le directeur de cette direction.

**3.18** Étant donné le mandat de la direction, nous nous attendions à constater que le personnel de la Direction des caisses populaires reçoit de l'information, qu'il analyse et étudie cette information de façon régulière et que le surintendant prend des décisions fondées sur le travail de son personnel. Lorsque nous avons parlé au surintendant, nous avons appris que le personnel de la direction participe moins que nous le pensions aux activités de surveillance des caisses populaires. La surveillance des caisses populaires, tout comme des offices de stabilisation, se fait en grande partie lorsque le surintendant assiste aux réunions trimestrielles des offices de stabilisation.

### **Conclusion**

**3.19** Ces critères sont partiellement satisfaits. De l'information est obtenue, bien que certains domaines aient besoin d'améliorations. Par exemple, en ce qui concerne le fonds de stabilisation de la RMA, très peu d'information est fournie au conseil. L'information que reçoivent les conseils fait l'objet d'analyses adéquates. Des renseignements plus détaillés sur nos constatations sont fournis dans les sections suivantes.

### **Réunions des offices de stabilisation**

**3.20** Il y a deux offices de stabilisation dans la province : la Risk Management Agency (la RMA) et l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes (l'Office). Conformément à la *Loi sur les caisses populaires*, le surintendant est administrateur des deux offices de stabilisation. L'ensemble des informations présentées aux réunions des offices de stabilisation s'appelle une « trousse du conseil ».

**3.21** Nous avons fait un examen approfondi des trousse du conseil préparées pour les réunions de la RMA et de l'Office qui ont eu lieu en 2005, en 2006 et en 2007. Durant notre examen de l'information, nous avons pris en compte ce qui suit :

- l'actualité de l'information fournie aux réunions;
- l'étendue de l'analyse financière effectuée;
- les rapports sur les résultats des inspections des caisses populaires effectuées par l'office de stabilisation;
- l'étendue de l'information fournie au sujet du fonds de stabilisation;
- les rapports sur les caisses populaires placées sous surveillance ou à risque de l'être.

### ***Actualité de l'information fournie aux réunions***

**3.22** Les offices de stabilisation tiennent des réunions trimestrielles. Comme la fréquence des réunions semble adéquate, nous avons voulu évaluer l'actualité de l'information communiquée aux réunions. L'actualité de l'information reçue a été évaluée à l'aide de l'échelle suivante :

- i. Bonne** La date de l'information fournie précède d'au plus deux mois la date de la réunion.
- ii. Moyenne** La date de l'information fournie précède de deux à trois mois la date de la réunion.
- iii. Faible** La date de l'information précède d'au moins trois mois la date de la réunion.

**3.23** Nous avons examiné 13 troupes du conseil de l'Office et évalué que l'actualité de l'information était bonne dans la majorité des cas. Sur les 12 troupes du conseil de la RMA que nous avons examinées, l'actualité de l'information a été jugée bonne ou moyenne dans environ 70 % des cas, et faible dans 30 % des cas.

**3.24** Dans le cas de l'Office, comme toutes les caisses populaires de la Fédération fonctionnent selon un système comptable centralisé, tous les documents d'information fournis à chaque réunion portent généralement la même date. Les caisses populaires de la RMA étant plus décentralisées, les documents d'information fournis à chaque réunion peuvent couvrir un éventail de dates.

**3.25** D'après notre examen de l'actualité de l'information, la RMA doit apporter des améliorations visant à accroître l'actualité de l'information évaluée par le conseil, et donc à la rendre plus utile et plus pertinente.

**Analyse financière**

**3.26** L'analyse financière est un aspect important de la surveillance des risques. Plusieurs facteurs déterminent la valeur de l'analyse financière :

- l'analyse est fondée sur des données pertinentes, fiables et exactes;
- l'analyse est fournie en temps opportun; et
- l'analyse comprend des indicateurs pour les résultats qui suggèrent un potentiel de risque élevé.

**3.27** L'Office a été cohérent dans son analyse financière des 13 troupes du conseil que nous avons examinées. L'information sur les caisses populaires membres a été fournie par caisse (lorsque les points de référence n'étaient pas atteints) et en tant que groupe (sous forme de tableaux). L'Office a également fourni de l'information sur la dépréciation des prêts. À certains moments de l'année, il a aussi communiqué de l'information sur les résultats des vérifications financières de ses caisses populaires, par exemple des commentaires ou des problèmes relevés durant la vérification.

**3.28** Le rapport de l'analyse financière porte sur de nombreux sujets :

- discussion détaillée sur la croissance de l'actif;
- discussion détaillée sur les trop-perçus;
- discussion sur la gestion des risques, y compris les taux de délinquance et le risque de perte sur prêts, taux de capitalisation.

**3.29** Pour ce qui est de la RMA, le contenu de son analyse financière a évolué de 2005 à 2007. En 2005, l'analyse financière comportait les éléments suivants :

- statistiques clés sur le rendement;
- analyse de la délinquance;
- analyse de répercussions des trois plus importantes caisses populaires sur l'actif, l'avoir des membres et la délinquance en pourcentage du total de l'actif.

**3.30** En 2006 et 2007, l'analyse financière a consisté dans la comparaison de statistiques relatives aux caisses populaires avec des points de référence. Chaque caisse populaire était comparée aux autres et aux statistiques de la moyenne nationale. Plus précisément, la RMA a examiné les points suivants :

- les prêts;
- les dépôts;
- les bénéficiaires;
- le capital social et l'avoir des membres;
- les revenus et les dépenses;
- les provisions pour créances irrécouvrables et les pertes sur prêts.

**3.31** Une limite avec laquelle doit composer la RMA est le fait que, contrairement à l'Office, ses caisses populaires membres n'ont pas toutes la même date de clôture d'exercice et fonctionnent en vertu d'un système décentralisé. Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, cette situation diminue l'actualité de l'information examinée et entrave la capacité de faire des observations ou des comparaisons éclairées à partir de l'analyse financière.

**3.32** Au cours de notre travail, nous n'avons pas vérifié par sondages l'exactitude ni la fiabilité de l'information fournie par les offices de stabilisation parce que nous n'avons pas eu accès aux systèmes qui capturent et produisent les données. Le surintendant devrait faire des contrôles par sondages pour déterminer s'il est justifié de se fier à l'information et veiller à ce que des processus soient établis pour assurer l'intégrité et l'exactitude des données reçues des caisses populaires.

#### **Recommandation**

**3.33** Nous avons recommandé que le surintendant des caisses populaires, dans le cadre du processus d'inspection, évalue les systèmes qui capturent et produisent les données de l'analyse financière des offices de stabilisation pour déterminer s'il peut se fier à cette information.

#### **Réponse du ministère**

**3.34** [Traduction.] *Nous envisagerons d'intégrer cette recommandation aux futures inspections des offices de stabilisation.*

**3.35** À chaque réunion, l'Office présente une analyse comparative dans un certain nombre de domaines. Il utilise aussi des points de référence lui permettant de désigner les caisses populaires dont les statistiques suggèrent un potentiel de risque élevé. Il fournit également de l'information sur les tendances au moyen de graphiques pour une partie de son analyse financière.

**3.36** La RMA utilise une douzaine de points de référence pour montrer les domaines de risque accru, et les caisses populaires sont

ensuite comparées entre elles ainsi qu'au système national. Une telle comparaison au système national pourrait aussi être utile à l'Office. Cependant, l'actualité de l'information pourrait être un problème, car l'information venant du système national n'est pas aussi récente que les chiffres internes. L'une des faiblesses de la RMA est l'absence d'analyse des tendances et des comparaisons – le conseil pourrait trouver utile d'établir les tendances de quelques-uns de ses points de référence clés, ou encore d'isoler certains domaines et de comparer les chiffres à la période ou au trimestre précédent.

### ***Résultats des inspections***

**3.37** Les offices de stabilisation sont tenus d'effectuer une inspection de leurs caisses populaires membres aux 18 mois. Durant notre examen, nous avons constaté que l'Office était cohérent dans la communication des résultats d'inspection. La Risk Management Agency était généralement cohérente dans la communication des résultats d'inspection. Des améliorations qui accroissent la valeur de l'information communiquée ont été apportées en 2007.

**3.38** Bien que les offices de stabilisation communiquent les résultats d'inspection différemment, les deux présentent une quantité adéquate d'information aux fins de surveillance. L'inspection des caisses populaires est effectuée par la RMA et par les SUVI (pour l'Office). Le processus d'inspection des deux organismes a fait l'objet d'un examen externe en 2007. Nous discutons des constatations de ces examens plus loin dans ce chapitre.

### ***Fonds de stabilisation***

**3.39** Dans les 13 trousses du conseil que nous avons examinées, l'Office avait inclus un rapport sur le rendement de son fonds de stabilisation. L'analyse comprend des détails sur les placements détenus dans le fonds ainsi que les dates d'échéance. Elle comprend aussi une évaluation de la conformité des placements à la politique de placement.

**3.40** Selon l'examen des trousses du conseil de la RMA, les liquidités et la qualité du fonds de stabilisation faisaient peu souvent l'objet de rapports. En fait, les seules fois où il semble que cet aspect ait été discuté concernaient la Caisse populaire de Shippagan et les répercussions potentielles sur le fonds. Une discussion a aussi eu lieu (en rapport avec la caisse de Shippagan) pour soulever le fait que certains éléments d'actif du fonds étaient moins liquides que d'autres. Il n'y a eu aucun commentaire relatif au respect de la politique de placement.

**Recommandation**

**3.41** Nous avons recommandé que le surintendant établisse un moyen régulier et cohérent pour surveiller la qualité et la liquidité du fonds de stabilisation de la RMA.

**3.42** De récentes modifications apportées aux règlements afférents à la *Loi sur les caisses populaires* excluent certains éléments d'actif non liquides de la détermination du montant total du fonds de stabilisation, tels que les placements immobiliers et les prêts aux employés.

**Réponse du ministère**

**3.43** [Traduction.] *Nous soulignons que :*

- *les récentes modifications apportées à la Loi sur les caisses populaires (le projet de loi 56 a été adopté le 31 octobre 2008) comprennent des articles qui traitent de la liquidité et de la suffisance des fonds de stabilisation;*
- *la politique de placement des offices de stabilisation respectifs exige l'approbation du surintendant;*
- *la conformité à la politique de placement approuvée est un élément systématique du processus d'inspection des offices de stabilisation, y compris l'inspection de la RMA qui a eu lieu en octobre 2008.*

**Caisses populaires placées sous surveillance ou à risque de l'être**

**3.44** Nous avons examiné l'information fournie au surintendant des caisses populaires placées sous surveillance ou à risque de l'être. Une caisse populaire peut être placée sous surveillance pour un certain nombre de raisons. Par exemple :

- infraction à la *Loi sur les caisses populaires* ou aux règlements;
- mauvaises pratiques opérationnelles;
- commission d'un acte qui pourrait nuire aux intérêts de ses membres;
- non-respect des normes d'exploitation;
- besoin d'aide financière d'un office de stabilisation;
- défaut de déposer des rapports ou des documents comme il est exigé;
- défaut de se conformer à un ordre de l'office de stabilisation ou du surintendant.

**3.45** L'Office classe les caisses populaires sous « observation » selon le risque, soit élevé, moyen ou faible. Dans sa trousse de conseil, de l'information est fournie pour chaque caisse populaire concernant les défis auxquels la caisse fait face ou les raisons pour lesquelles elle est sous observation.

**3.46** Dans le cas de la RMA, lorsqu'une caisse populaire est placée sur la « liste de contrôle » ou sous surveillance, un sommaire est préparé pour chaque caisse populaire, y compris un rapport d'analyse financière et un rapport d'analyse des risques sur la situation de la caisse.

**3.47** De façon générale, l'information fournie sur les caisses populaires placées sous surveillance ou à risque de l'être (sous observation) est similaire pour les deux offices de stabilisation. Un des éléments du sommaire préparé par l'Office qui nous a plu est son utilisation de catégories pour les caisses populaires à risque, qui permet aux membres du conseil de mieux comprendre la santé financière des caisses.

### **Points de référence** *Examen des points de référence*

**3.48** Bien que les deux offices de stabilisation utilisent des points de référence dans leur analyse financière, les points de référence utilisés ne sont pas toujours les mêmes. Nous avons examiné les points de référence afin de déterminer s'ils étaient cohérents et si des améliorations s'imposaient.

**3.49** Nous avons constaté que les deux offices de stabilisation ont des points de référence dans les domaines clés suivants : capitalisation, rentabilité et perte sur prêts. Les principaux points de référence sont relativement semblables. L'une des possibilités d'amélioration serait de montrer les tendances de certains de ces points de référence, ce qui pourrait être fait à l'aide de graphiques pour l'ensemble des caisses populaires ou pour les caisses qui affichent un niveau de risque plus élevé.

### **Inspections des caisses populaires**

**3.50** Un aspect important de la surveillance de la situation financière des caisses populaires est leur inspection. Effectuée par les offices de stabilisation, l'inspection examine un certain nombre de domaines, et les résultats sont communiqués au conseil et au surintendant.

**3.51** Selon la *Loi sur les caisses populaires*, le but de l'inspection est :

- de déterminer si la caisse populaire se conforme à cette loi et aux règlements ou à tout autre ordre que l'office de stabilisation ou le surintendant a donné;
- de déterminer si la caisse populaire membre suit des pratiques et des procédures opérationnelles saines;

- d'évaluer la situation financière de la caisse populaire et de déterminer, en particulier, si la valeur déclarée de l'actif de la caisse populaire représente fidèlement sa valeur de réalisation.

**3.52** À l'origine, nous avions prévu d'examiner un échantillon de rapports sur les résultats des inspections effectuées aux caisses populaires par la RMA et par l'Office (par les SUVI). Cependant, le surintendant nous a informés que les processus d'inspection de la RMA et des SUVI ont fait l'objet d'un examen en 2007. Bien que différents par leur portée, les examens étaient récents, et les commentaires formulés avaient rapport au processus d'inspection. Les examens ont révélé un certain nombre de préoccupations, tant dans le processus d'inspection des SUVI que dans celui de la RMA. Comme le surintendant se fie aux inspections et au travail effectués par la RMA et les SUVI, il a besoin d'un processus établi par écrit pour s'assurer que les faiblesses relevées durant les examens ne sont pas importantes. Ou bien, si elles sont importantes, il devrait appliquer des procédés compensatoires pour tenir compte des faiblesses dans le processus. De plus, le surintendant devrait avoir un processus pour s'assurer que les deux organismes mettent en œuvre en temps opportun les recommandations qui leur sont adressées. En conséquence, nous avons formulé la recommandation suivante :

#### *Recommandation*

**3.53** Nous avons recommandé que le surintendant établisse un processus pour vérifier si les faiblesses relevées dans le processus d'inspection sont importantes et, si c'est le cas, qu'il applique des procédés compensatoires pour tenir compte de ces faiblesses.

**3.54** De telles constatations font qu'il est encore plus important que le surintendant fasse régulièrement l'inspection des processus des offices de stabilisation.

#### *Réponse du ministère*

**3.55** [Traduction.] Cette recommandation a déjà été intégrée à l'étendue de l'inspection de la RMA effectuée en octobre 2008 et sera prise en compte dans l'étendue de l'inspection de l'Office de stabilisation qui, prévoyons-nous, sera réalisée en février 2009.

#### **Indépendance des SUVI**

**3.56** Les Services Unis de Vérification et d'Inspection (SUVI) sont une branche du secteur des affaires du Mouvement des caisses populaires acadiennes (MCPA). Leur mandat est le suivant :

1. Offrir un service de vérification externe aux caisses populaires et aux coopératives affiliées au MCPA.

2. Offrir des services d'inspection aux caisses populaires afin de les renseigner et de renseigner l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes sur la qualité de la gestion du crédit, les pratiques financières et la conformité aux règlements d'application au niveau des caisses populaires afin de promouvoir leur continuité et leur évolution.
3. Offrir des services de consultation (comptabilité, fiscalité, composition des comités, etc.) aux divers établissements du MCPA.

**3.57** Les SUVI sont explicitement mentionnés dans la *Loi sur les caisses populaires*, qui précise que l'organisation peut être nommée vérificateur d'une caisse populaire. Toutefois, en voyant l'éventail de services fournis par les SUVI, nous nous sommes demandés si l'indépendance des SUVI avait été prise en considération, vu les nouvelles normes qui s'appliquent à l'indépendance des certificateurs depuis l'entrée en vigueur de la loi.

**3.58** Pour les futures inspections des offices de stabilisation, le surintendant devrait examiner les éléments qui menacent l'indépendance des SUVI et voir ce que font les offices de stabilisation pour assurer l'indépendance des vérificateurs des caisses populaires.

#### *Recommandation*

**3.59** Nous avons recommandé que le surintendant s'assure que des mesures de protection appropriées sont en place pour éliminer ou réduire les menaces possibles à l'indépendance des vérificateurs des caisses populaires.

#### *Réponse du ministère*

**3.60** [Traduction.] *Les SUVI ont cessé d'offrir leurs services aux coopératives et mis fin à leur travail de consultant. Il existe entre la FCPA, l'Office de stabilisation et les SUVI une entente tripartite que le surintendant avait approuvée à son établissement en 2002. Nous convenons que ces dispositions doivent maintenant être comparées aux pratiques exemplaires et normes professionnelles en vigueur en 2009 et, à ce titre, nous avons l'intention de réexaminer la question durant notre inspection de l'Office de stabilisation en février 2009.*

#### **Surveillance des offices de stabilisation**

**3.61** Outre l'examen des états financiers vérifiés et la participation aux réunions du conseil, l'inspection des offices de stabilisation constitue un volet important de la surveillance de la situation des offices de stabilisation. Bien que la *Loi sur les caisses populaires* exige la réalisation d'une inspection des offices de stabilisation

« annuellement ou à d'autres intervalles que le surintendant peut estimer nécessaires », aucune inspection n'a eu lieu depuis 1999.

**3.62** Nous avons appris par nos discussions avec le surintendant qu'il a l'intention de faire une inspection à l'automne 2008. Compte tenu du rôle important que jouent les offices de stabilisation et du fait que le surintendant se fie largement à l'information fournie par les offices de stabilisation, il est essentiel que de telles inspections aient lieu. Étant donné les récentes difficultés de la RMA et la nécessité pour la province d'intervenir dans le cas de la Caisse populaire de Shippagan, il est plus que jamais important que ces inspections aient lieu et qu'elles aient lieu régulièrement.

#### **Recommandation**

**3.63** Nous avons recommandé que le surintendant des caisses populaires procède à une inspection annuelle des offices de stabilisation.

#### **Réponse du ministère**

**3.64** [Traduction.] *L'inspection de la RMA a eu lieu en octobre 2008; l'inspection de l'Office de stabilisation aura lieu en février 2009. Par la suite, les deux inspections auront lieu selon un cycle annuel.*

**3.65** La qualité et la suffisance du fonds de stabilisation des offices de stabilisation sont un autre aspect qui devrait être surveillé. Ainsi, lorsqu'il a fallu aider la Caisse populaire de Shippagan, la RMA n'avait pas suffisamment de fonds pour le faire, et elle a dû être placée sous surveillance, ce qui montre l'importance de ce point. De plus, une partie du fonds de stabilisation de la RMA était investie dans des éléments d'actif qui n'étaient pas liquides, comme un immeuble et des prêts aux employés. Des modifications apportées récemment aux règlements afférents à la *Loi sur les caisses populaires* interdisent aux offices de stabilisation d'utiliser leur fonds de stabilisation pour consentir des prêts aux employés ou investir dans l'immobilier.

**3.66** Durant notre examen des trousseaux de conseil, nous avons constaté que, à ses réunions, l'Office communiquait régulièrement de l'information sur le rendement de son fonds de stabilisation. Le rapport offre suffisamment d'information pour permettre d'évaluer le rendement du fonds et sa liquidité. Bien qu'un rapport sommaire sur le fonds soit fourni annuellement, peu d'information relativement à la qualité ou à la liquidité du fonds est communiquée de façon régulière lors des réunions du conseil de la RMA. Selon le surintendant, la

RMA se fie au fait que le surintendant approuve la politique de placement du fonds.

### **Recommandation**

**3.67** Nous avons recommandé que de l'information relative à la surveillance soit fournie plus souvent au surintendant pour lui permettre de surveiller la qualité et la liquidité du fonds de stabilisation de la RMA.

### **Réponse du ministère**

**3.68** [Traduction.] L'information sera dorénavant comprise dans chaque trousse du conseil de la RMA.

### **Dotation**

**3.69** D'après les discussions que nous avons eues avec le personnel du ministère, la Direction des caisses populaires manque de personnel depuis un certain temps. En fait, de 2002 à 2006, le poste de surintendant des caisses populaires était occupé par un suppléant. Durant ces années, les fonctions de surintendant ont été assumées par le sous-ministre adjoint de la Division des services à la justice du ministère, jusqu'à la dotation permanente du poste en 2006.

**3.70** D'autres postes sont toujours vacants parce qu'il est difficile de trouver des personnes qualifiées et d'expérience pour doter les postes au niveau de traitement actuel. Sur les douze postes à la direction, quatre sont actuellement vacants. Selon le personnel du ministère, le manque de personnel adéquat a eu des répercussions importantes sur la quantité de travail effectuée par la direction. Par exemple, bien qu'elles soient exigées annuellement, aucune inspection des offices de stabilisation n'a eu lieu depuis 1999.

**3.71** Comme nous l'avons mentionné précédemment, le mandat de la direction précise que : « La Direction assure la surveillance des caisses populaires et des credit unions au Nouveau-Brunswick. Elle s'occupe de l'application de la *Loi sur les caisses populaires* et de ses règlements. Cette responsabilité comprend également l'exercice des attributions du surintendant des caisses populaires. En plus d'assurer les services de constitution en corporation des caisses populaires, la Direction surveille la stabilité financière et la solvabilité des caisses dans le but de protéger les déposants, et elle recommande l'adoption de modifications aux politiques et aux mesures législatives qui concernent les caisses populaires. »

**3.72** Considérant le rôle important que joue la direction dans la protection des déposants aux caisses populaires et le risque que

l'inaction pose pour la province, il est crucial que la direction soit dotée du personnel dont elle a besoin pour s'acquitter de son mandat.

#### **Recommandation**

**3.73** Nous avons recommandé que le ministère fasse apporter des modifications à la classification des postes afin de permettre à la direction d'attirer des professionnels qualifiés et d'expérience pour doter les postes vacants nécessaires et s'acquitter de ses fonctions.

#### **Réponse du ministère**

**3.74** [Traduction.] Cette initiative est en cours, et nous prévoyons présenter l'information requise en vue de la reclassification en février 2009.

#### **Conformité à la Loi sur les caisses populaires**

**3.75** Le troisième critère porte sur la conformité à la *Loi sur les caisses populaires* :

*Le surintendant devrait surveiller la conformité des caisses populaires, des credit unions et des offices de stabilisation à la Loi sur les caisses populaires pour ce qui est des activités opérationnelles.*

**3.76** Pour évaluer ce critère, nous considérons que les activités opérationnelles comprennent, par exemple, les exigences de capital et de liquidité, les exigences de dépôt d'une déclaration annuelle et les assemblées annuelles.

#### **Caisses populaires**

**3.77** En ce qui concerne plus particulièrement les caisses populaires, nous avons examiné si le surintendant surveillait leur conformité dans les domaines suivants :

1. Maintenir des liquidités conformément aux règlements.
2. Tenir une assemblée annuelle dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice pour étudier le rapport annuel et le rapport du vérificateur, nommer un vérificateur et élire les administrateurs.
3. Déposer une déclaration annuelle de renseignements.
4. Maintenir le niveau de l'avoir des membres à un minimum correspondant à 5 % de l'actif total.
5. Déposer les divers rapports exigés (rapports d'inspection et réponse aux constatations des rapports d'inspection, états financiers, etc.).

**3.78** Pour les trois exercices visés par notre contrôle par sondages, nous avons examiné l'information qui se trouve dans les dossiers de caisses populaires au bureau du surintendant. Nous avons effectué un

contrôle par sondages de toutes les caisses populaires, sans toutefois nous pencher sur chaque exigence de la loi, puisque certaines sont moins importantes que d'autres.

### **Liquidités**

**3.79** Nous n'avons rien trouvé dans les documents pour montrer que le surintendant a exercé une surveillance régulière des exigences de liquidité pour les trois exercices vérifiés. Cependant, un examen approfondi des liquidités a été fait récemment en raison des problèmes reliés au papier commercial adossé à des actifs, dont une partie était détenue par la Fédération des caisses populaires acadiennes.

### **Avoir des membres**

**3.80** Nous avons constaté que le niveau de l'avoir des membres détenu par les caisses populaires faisait l'objet d'une surveillance. Cette surveillance consistait principalement dans la communication d'information aux réunions des offices de stabilisation, ainsi que dans les statistiques rassemblées par le personnel de la direction.

### **Déclarations annuelles**

**3.81** Dans bien des cas, nous avons constaté que d'importantes quantités d'information manquaient dans certains dossiers de caisses populaires au bureau du surintendant. Pour certains, des rapports particuliers étaient absents des dossiers, ou la date de réception des rapports n'était pas indiquée. Nous n'avons donc pas été en mesure de produire des statistiques fiables pour la plupart des contrôles par sondages effectués sur les déclarations annuelles.

**3.82** Lorsque nous avons discuté de ce point avec le surintendant, il a dit être persuadé que les rapports en question avaient effectivement été présentés. Dans certains cas, il était clair que le personnel du ministère surveillait la présentation de certains rapports, dont la déclaration annuelle de renseignements. Dans d'autres cas, il n'est pas clair si le dépôt des rapports exigés par la loi est surveillé.

### **Offices de stabilisation**

**3.83** En ce qui concerne les offices de stabilisation, nous avons examiné si le surintendant surveillait leur conformité dans les domaines suivants :

1. Maintenir un fonds de stabilisation.
2. Prélever la contribution des caisses populaires.
3. Remettre au surintendant les états financiers et le rapport du vérificateur au plus tard le 30 avril.
4. Inspecter toutes les caisses populaires aux 18 mois et envoyer une copie du rapport d'inspection au surintendant dans les 30 jours.

**3.84** Pour les trois exercices vérifiés, nous avons examiné l'information qui se trouve dans les dossiers de caisses populaires au bureau du surintendant. Nous n'avons pas vérifié chaque exigence de la loi, puisque certaines sont moins importantes que d'autres.

- Nous avons constaté que les deux offices de stabilisation ont maintenu un fonds de stabilisation pour les trois exercices vérifiés.
- Nous avons constaté que le fonds de stabilisation de chaque office de stabilisation variait quant au pourcentage d'actif dans le système – le fonds de l'Office excédait largement le point de référence de 1,5 % établi par mesure législative, tandis que la RMA a atteint le point de référence pour seulement deux des trois exercices vérifiés. Dans les deux cas, des contributions ont été perçues.
- Nous avons constaté que la RMA et l'Office avaient présenté leurs états financiers et les rapports du vérificateur pour tous les exercices vérifiés.

**3.85** Pour ce qui est de l'inspection des caisses populaires et de la présentation des rapports d'inspection, l'information trouvée dans les dossiers n'était pas suffisante pour permettre d'établir des constatations de vérification valables. Comme nous l'avons mentionné, ce point a été discuté avec le surintendant.

**3.86** Les résultats de notre contrôle par sondages montrent que des améliorations sont nécessaires pour faire en sorte que l'information exigée par les mesures législatives soit effectivement remise au surintendant. Dans certains cas, nous avons trouvé des éléments probants indiquant que le personnel du surintendant surveille la présentation des documents, dont la déclaration de renseignements. Nous avons aussi constaté qu'il manquait des quantités importantes d'information dans certains dossiers de caisses populaires et que les dates de réception n'étaient pas systématiquement consignées. Il se peut que cette situation soit le reflet de la participation limitée du personnel de la direction à la surveillance des caisses populaires et des offices de stabilisation, ou encore du manque de personnel.

### ***Recommandation***

**3.87** Nous avons recommandé que le surintendant surveille la conformité des caisses populaires et des offices de stabilisation à la *Loi sur les caisses populaires* en ce qui concerne les activités opérationnelles.

**Réponse du ministère**

**3.88** [Traduction.] *Nous sommes d'avis que cela se fait déjà; cependant, nous examinerons nos dossiers pour voir comment améliorer la documentation du processus et des résultats.*

**Conclusion**

**3.89** Notre examen nous a permis de conclure que le surintendant a obtenu de l'information sur les activités des caisses populaires et des offices de stabilisation. Cette information est venue principalement de l'information reçue aux réunions des offices de stabilisation et des documents présentés par les caisses populaires et les offices de stabilisation. Nous avons toutefois trouvé de nombreux cas où de l'information manquait dans les dossiers au bureau du surintendant. Cette situation pourrait être attribuable au fait que des membres du personnel gardent l'information à leur bureau ou dans leurs propres dossiers, ou parce que l'information n'est pas fournie.

**3.90** Ce sont principalement les offices de stabilisation qui effectuent des analyses; l'analyse menée par le personnel du surintendant est limitée.

**3.91** Le critère est partiellement respecté. De l'information est obtenue et analysée, mais des améliorations sont nécessaires pour assurer une surveillance adéquate.

**Présentation de l'information sur le rendement**

**3.92** Notre dernier critère examine la manière dont le surintendant des caisses populaires fait rapport sur son rendement. Le critère se lit comme suit :

*Le surintendant devrait faire rapport publiquement sur son rendement.*

**3.93** Le surintendant doit rendre des comptes au gouvernement provincial (le ministère de la Justice et de la Consommation et l'Assemblée législative) et au public (les membres des caisses populaires du Nouveau-Brunswick). Étant donné les récentes difficultés de la Caisse populaire de Shippagan et l'intervention du gouvernement provincial pour redresser la situation, le système des caisses populaires et le rendement du surintendant des caisses populaires font l'objet d'un examen encore plus minutieux.

**3.94** Le surintendant fait rapport sur le rendement par plusieurs moyens, notamment le rapport annuel du ministère de la Justice et de la Consommation et le rapport annuel sur les caisses populaires, préparé par la Direction des caisses populaires.

### Rapports annuels Conformité à la directive sur les rapports annuels

**3.95** Selon la directive du gouvernement provincial sur les rapports annuels, le rapport annuel vise avant tout à rendre des comptes à l'Assemblée législative et à la population en général en étant le lien clé entre les objectifs et les plans d'une organisation et les résultats obtenus.

**3.96** La directive établit les exigences relativement aux rapports annuels. Nous avons examiné les rapports annuels du ministère de la Justice et de la Consommation de 2005-2006 et de 2006-2007 en portant une attention particulière aux sections qui concernent la Division des services à la justice, dirigée par le surintendant des caisses populaires. Nous avons ensuite contrôlé les rapports par sondages en les comparant aux exigences de la directive sur les rapports annuels. Nos constatations sont résumées dans la pièce 3.3 :

Pièce 3.3 : Conformité à la directive sur les rapports annuels

Exigence de la directive	Rapport annuel de 2005-2006	Rapport annuel de 2006-2007
	Respectée?	Respectée?
Exposition claire des objectifs généraux et spécifiques et des indicateurs du rendement	Non	Non
Pertinence des programmes	Non	Oui
Réalisation des plans	Non	Non
Acceptation des programmes	Non	Non
Information financière relative aux réalisations et au budget, et explication des écarts	Non	Non
Langage clair et simple	Oui	Oui

**3.97** Bien que le rapport précise l'objet de la Direction des caisses populaires, nous avons constaté que le rapport annuel ne contient ni objectifs spécifiques, ni objectifs généraux et ni indicateurs du rendement. Comme aucun objectif général ou spécifique n'est établi, la réalisation des plans et la pertinence des programmes ne peuvent pas être discutées. La pertinence des programmes est quelque peu abordée en 2006-2007, puisqu'on mentionne dans le rapport que le personnel de la direction a pris part aux négociations qui ont mené par la suite au redressement de la Caisse populaire de Shippagan. L'information financière est présentée dans un autre rapport (le

*Rapport annuel des caisses populaires*); cependant, aucun rapport des caisses populaires n'a été publié pour les exercices vérifiés. Dans l'ensemble, le rapport est écrit dans un langage clair et simple.

**3.98** Un autre problème que nous avons relevé est que tant dans le rapport annuel de 2005-2006 du ministère que dans celui de 2006-2007, des renvois sont faits au *Rapport annuel des caisses populaires* pour trouver un complément d'information sur les caisses populaires. Cependant, au moment de notre vérification, aucun rapport des caisses populaires n'avait été publié depuis 2004. Selon nos discussions avec le personnel de la direction, des rapports pour les années civiles 2005 et 2006 sont prêts, mais pas encore publiés. D'après ce que nous comprenons, la direction a l'intention de cesser la publication d'un rapport distinct sur les caisses populaires pour élargir la section la concernant dans le rapport annuel du ministère. Quelques éléments d'information financière sont présentés dans le *Rapport annuel des caisses populaires* et, si un rapport avait été publié pour les exercices vérifiés, nous aurions pu considérer ce rapport comme un élément de l'ensemble de la présentation de l'information. Si les activités dans le *Rapport annuel des caisses populaires* étaient reliées à des objectifs ou à des plans, cela améliorerait la reddition de comptes du surintendant et du travail de son personnel.

#### ***Autres moyens de présentation de l'information***

**3.99** Nous avons aussi essayé de déterminer par quels autres moyens le surintendant des caisses populaires fait rapport publiquement sur son rendement et de quelle façon il tient le ministre au courant des risques auxquels la province fait face. D'après nos discussions avec le surintendant, si la province faisait face à un risque découlant des activités du système des caisses populaires, le surintendant porterait ce risque à l'attention du sous-ministre au moyen d'une note de synthèse. Sinon, il n'y a aucune présentation régulière d'information de cette nature.

#### ***Conclusion***

**3.100** Le critère n'est pas satisfait. Le rapport annuel ne respecte pas toutes les exigences de la directive sur les rapports annuels, et des améliorations sont nécessaires pour assurer une présentation adéquate de l'information sur le rendement du surintendant des caisses populaires.

#### ***Recommandation***

**3.101** Nous avons recommandé que le ministère de la Justice et de Consommation respecte les exigences de la directive sur les rapports annuels en ce qui concerne le contenu au sujet du

**travail du surintendant des caisses populaires dans son rapport annuel.****Réponse du ministère**

**3.102** [Traduction.] *Nous examinerons la directive sur les rapports annuels et nous assurerons que les futurs rapports se conforment à la directive.*

**Autres commentaires**

**3.103** Nous tenons à formuler quelques commentaires au sujet du rôle du surintendant. Le cadre du système des caisses populaires attribue de nombreux rôles au surintendant. Non seulement il est le surintendant des caisses populaires, mais il siège aussi au conseil de la RMA, au conseil de l'Office et au conseil de la SADCPNB. De plus, il est directeur de la Direction des caisses populaires. Le fait qu'une personne assume un si grand nombre de rôles ouvre la porte aux conflits. Ainsi, le surintendant était en position de conflit d'intérêts lorsque, d'une part, la RMA a demandé l'autorisation de placer la Caisse populaire de Shippagan sous surveillance et que, d'autre part, on lui a demandé d'entendre un appel interjeté par la caisse concernant les ordres donnés par la RMA. Un autre exemple serait le fait pour le surintendant de placer la RMA sous surveillance, alors qu'il siège au conseil de la RMA et qu'il choisirait le mandataire pour agir à titre de surveillant.

**3.104** Un domaine qui pourrait être aussi une source de conflits est celui des rapports hiérarchiques. Le surintendant relève du ministre de la Justice. À titre de directeur de la Direction des caisses populaires, il relève aussi du sous-ministre adjoint de la Division des services à la justice du ministère. De plus, le surintendant a des responsabilités reliées aux divers conseils auxquels il siège. Ces différents rapports hiérarchiques pourraient mener à des conflits relativement aux priorités de chaque partie, surtout si ces priorités diffèrent.

**Recommandation**

**3.105** **Nous avons recommandé que le ministère examine les rôles conflictuels du surintendant et qu'il apporte les changements, le cas échéant.**

**Réponse du ministère**

**3.106** [Traduction.] *Nous ne partageons pas les préoccupations du vérificateur général à cet égard. Il est important de se rappeler que le surintendant est un membre sans droit de vote des offices de stabilisation. Donc, nous sommes d'avis que :*

- *le surintendant est en mesure d'apporter un point de vue objectif aux appels interjetés par les caisses populaires concernant des ordres des offices de stabilisation, puisqu'il s'agit de questions sur lesquelles le surintendant n'a pas voté ni qu'il n'a approuvées d'aucune manière avant l'audition de l'appel;*
- *lorsqu'il place un office de stabilisation sous surveillance, le surintendant agit à titre de tiers objectif mais informé, et il n'a voté sur aucune des mesures du conseil donnant lieu à la nécessité de placer l'office sous surveillance.*

**3.107** *En vertu du régime de réglementation précédent, le surintendant était nécessairement président de la Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick. De récentes modifications ont soulagé le surintendant de cette responsabilité tout en lui laissant le rôle de membre votant du conseil. Avant de déposer les modifications, de vastes consultations ont lieu; or, celles-ci n'ont révélé aucune objection à ce que le surintendant soit membre du conseil.*

**3.108** *En fait, nous sommes d'avis que la participation du surintendant au niveau des offices de stabilisation créée dans l'industrie un degré de reddition de comptes et de transparence rarement observé dans d'autres régimes de réglementation.*

**3.109** Nous nous demandons aussi pourquoi il existe deux régimes de réglementation distincts. Vu les pressions financières auxquelles les établissements financiers ont été soumis récemment et la taille relativement modeste du système des caisses populaires du Nouveau-Brunswick, il serait plus sensé de combiner les deux régimes et de profiter des forces de chacun et des économies d'échelle. De plus, le fait d'avoir un seul régime de réglementation pourrait aider le système des caisses populaires à être autosuffisant et à peut-être éviter la nécessité d'autres interventions par le gouvernement provincial.

***Autres commentaires du ministère***

**3.110** En plus de réagir à chacune de nos recommandations comme il est noté ci-dessus, le ministère de la Justice et de la Consommation a formulé les observations générales suivantes :

*[Traduction.] Le 26 juillet 2007, le gouvernement du Nouveau-Brunswick et la Fédération des caisses populaires acadiennes (FCPA) ont signé des ententes visant à faciliter le redressement de la Caisse populaire de Shippagan (CPS) et le transfert de son affiliation à la*

*FCPA. La principale priorité du surintendant dans les mois qui ont précédé a été de conclure ces ententes et d'éviter que la crise s'aggrave à la CPS.*

*Le 23 mars 2007, la Risk Management Agency (RMA) a été placée sous la surveillance de Grant Thornton LLP, agissant de concert avec le Bureau du surintendant. La surveillance a pris fin en décembre 2007, lorsque le contrôle et la direction de la RMA ont été remis entre les mains d'un nouveau conseil d'administration plus solide. À compter de la période de surveillance puis sous la direction du nouveau conseil, une bonne partie des points que vous aviez soulevés au sujet des offices de stabilisation ont été réglés ou sont en voie de l'être. Par exemple :*

- Les états financiers et autres informations pertinentes sont fournis aux membres du conseil entre les réunions aux fins de leur examen.*
- La RMA s'occupera des questions relatives à la mesure du rendement, à l'analyse des tendances et aux points de référence au cours d'une séance de planification stratégique prévue pour février 2009.*
- Les caisses populaires adopteront toutes le 31 décembre comme fin d'exercice, démarche qui s'insère dans le cadre d'un regroupement plus général du système en un nombre moins grand d'unités plus importantes.*
- La RMA travaille avec la Credit Union Central du Nouveau-Brunswick pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant la présentation plus exacte et en temps plus opportun de l'information dans le contexte d'un système où chaque caisse populaire conserve une autonomie considérable.*

# Chapitre 4

## Ministère de l'Environnement

### Études d'impact sur l'environnement

## Contenu

Introduction .....	103
Contexte .....	103
Étendue .....	108
Résumé des résultats .....	109
Contrôle par sondages de dossiers de projets enregistrés .....	110
Enregistrement des projets .....	111
Commentaires du promoteur et du public .....	113
Information communiquée aux décisionnaires .....	122
Transparence du processus décisionnel .....	127
Caractère raisonnable du temps et des efforts déployés .....	131
Rapidité d'exécution des évaluations .....	132
Surveillance de la conformité du promoteur .....	138
Exécution .....	144
Rapports sur l'efficacité .....	145
Autres points traités dans notre vérification .....	148

# Ministère de l'Environnement

## Études d'impact sur l'environnement

### Introduction

**4.1** Les études d'impact sur l'environnement (EIE) et leurs répercussions sur le développement de la province et l'environnement sont un sujet qui suscite un intérêt grandissant parmi un public de plus en plus sensibilisé à son impact sur l'environnement. Comme vous le verrez dans ce chapitre, nous avons établi quelques objectifs pour notre travail sur les études d'impact sur l'environnement. Par nécessité, ces objectifs sont axés sur les processus. Au bout du compte, toutefois, nous espérons que ce chapitre pourra :

- rendre plus clair ce que les EIE sont censées accomplir ou non;
- établir qu'un processus d'EIE qui fonctionne bien dans la province offre effectivement des avantages concrets tant pour l'environnement que pour les organisations dont les projets sont soumis à une EIE.

**4.2** En définitive, l'intégrité et l'équité perçues et réelles du processus des études d'impact sur l'environnement sont ce qui permettra à ce processus de continuer à contribuer au développement durable, dont l'importance pour l'avenir de la province est considérable. Par conséquent, nous nous sommes attardés sur l'intégrité et l'équité du processus dans la réalisation de notre vérification et la formulation de nos recommandations.

### Contexte

#### Les études d'impact sur l'environnement

**4.3** Selon le site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick, l'un des mandats du ministère de l'Environnement (le ministère) est le suivant :

*Assurer une intendance intégrée par la planification et la gestion de l'utilisation des terres et par le biais des dossiers touchant le zonage et la gestion des déchets.*

**4.4** L'International Association for Impact Assessment (IAIA) définit l'étude d'impact sur l'environnement (EIE) ainsi :

*[Traduction.] le processus consistant à déterminer, à prédire, à évaluer et à atténuer les effets biophysiques, sociaux et autres effets pertinents des projets de développement avant que des décisions importantes et des engagements ne soient pris.*

**4.5** L'importance de l'EIE a été officiellement reconnue au Nouveau-Brunswick en juin 1987 par l'adoption du Règlement 87-83 établi en vertu de la *Loi sur l'assainissement de l'environnement*, c'est-à-dire le *Règlement sur les études d'impact sur l'environnement*, par le gouvernement de l'époque.

**4.6** La Direction de l'évaluation des projets et agréments (la direction), qui fait partie de la Division de la gestion de l'environnement du ministère, est chargée de la mise en œuvre et de l'application du *Règlement sur les études d'impact sur l'environnement* en vertu de son mandat de planification. Elle est aussi chargée de la mise en œuvre des mesures de réglementation au titre de la *Loi sur l'assainissement de l'air*, de la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* et de la *Loi sur l'assainissement de l'eau* en vertu de son mandat opérationnel.

**4.7** Selon la brochure du ministère intitulée *Étude d'impact environnemental au Nouveau-Brunswick*, l'étude d'impact sur l'environnement est essentiellement un outil de planification.

*L'étude d'impact sur l'environnement (EIE) est un processus qui, au tout début de la planification, cerne et évalue les risques d'incidences environnementales découlant d'un projet prévu. L'EIE établit les mesures qui peuvent être adoptées pour contrer les effets environnementaux négatifs ou pour les réduire à des niveaux acceptables au préalable. L'EIE représente donc une approche proactive et préventive en matière de gestion et de protection environnementales.*

**4.8** La section de l'évaluation des projets de la direction coordonne l'examen de l'information reliée aux projets effectué par

les organismes provinciaux et fédéraux. Le ministère reconnaît que l'étude d'impact sur l'environnement soutient l'intégration des objectifs d'ordre environnemental et ceux d'ordre économique aux premières étapes de la conception du projet, avant la prise de décisions définitives. De plus, l'EIE permet d'éviter l'application de mesures d'atténuation coûteuses après le fait.

**4.9** Les principaux défis d'une étude d'impact sur l'environnement sont les suivants :

- assurer un équilibre entre les attentes du public et d'autres intervenants et les besoins du promoteur du projet;
- veiller à ce que le processus se déroule d'une manière prévisible et en temps opportun;
- coordonner le travail des ministères et organismes provinciaux, municipaux et fédéraux.

**4.10** Il incombe à la direction et au personnel de la Direction de l'évaluation des projets et agréments de relever ces défis quotidiennement.

## Phases d'une EIE

**4.11** Une étude d'impact sur l'environnement comporte deux phases distinctes. D'après le Règlement 87-83 :

- une phase qui s'achève avec la décision du ministre, à savoir si la réalisation de l'ouvrage peut être faite sans une étude d'impact sur l'environnement (la phase de l'examen en vue d'une décision); et, si une EIE est nécessaire :
- la phase de l'étude d'impact sur l'environnement (la phase de l'étude détaillée).

**4.12** Les étapes de chaque phase sont décrites dans les sections qui suivent.

### *Phase de l'examen en vue d'une décision*

**4.13** Tous les projets visés par le règlement sur les EIE font l'objet d'un examen en vue d'une décision. L'annexe 1 contient une liste des types de projets visés par le règlement. Le processus d'examen est constitué des éléments suivants :

1. Le particulier, l'organisme privé, ou le ministère ou l'organisme du gouvernement qui propose un type de projet visé par l'annexe A du règlement sur les EIE (c.-à-d. le promoteur) doit

officiellement enregistrer les détails de son projet auprès de la Direction de l'évaluation des projets et agréments. Le promoteur remplit un document d'enregistrement pour fournir une description exacte et complète de l'emplacement du projet, des activités proposées, du milieu actuel, des effets possibles et des mesures d'atténuation proposées. En vertu du processus d'enregistrement, le promoteur doit démontrer que les membres du public qui pourraient être touchés et d'autres intervenants ont eu l'occasion de commenter le projet. Le promoteur doit aussi remettre un compte rendu qui résume les commentaires reçus ainsi que ses réponses aux commentaires. En général, le compte rendu est joint au document d'enregistrement ou remis dans les 60 jours suivant l'enregistrement.

2. Un gestionnaire de projet de la direction est affecté à la coordination de l'examen du projet. Le gestionnaire de projet forme un comité de révision technique (CRT). Ce comité comprend des spécialistes d'organismes et de ministères des gouvernements provincial et fédéral et des représentants des commissions de district d'aménagement ou municipalités touchées. Le CRT détermine et évalue les questions et les préoccupations environnementales entourant le projet proposé à partir des informations présentées dans le document d'enregistrement.
3. De façon générale, le CRT doit obtenir d'autres informations pour effectuer son travail. Une ou plusieurs lettres officielles sont envoyées au promoteur pour lui demander l'information supplémentaire nécessaire. Pour que l'examen puisse continuer, le promoteur doit répondre à ces lettres en envoyant l'information demandée.
4. Une fois que tous les membres du CRT sont convaincus d'avoir reçu suffisamment d'information en réponse à toutes les préoccupations exprimées, le CRT procède à la détermination de tous les effets importants possibles du projet sur l'environnement. Le CRT propose aussi des mesures que le promoteur devrait prendre pour éviter ou atténuer ces effets possibles. Les mesures sont généralement énoncées sous la forme de conditions conformément au premier point mentionné à l'étape 6 ci-dessous.
5. Le gestionnaire responsable du projet prépare ensuite un document synthèse à l'intention du ministre de l'Environnement afin de résumer les constatations de l'examen en vue d'une

décision, y compris une recommandation sur la manière de procéder. Le document comprend également les conditions recommandées qui seront jointes au certificat de décision dans les cas où le ministre détermine qu'une étude complète d'impact sur l'environnement n'est pas justifiée.

6. Le ministre a ensuite 30 jours pour prendre l'une des trois décisions possibles. Le ministre peut :
  - délivrer un certificat de décision qui permet au projet d'aller de l'avant sous réserve des conditions énoncées; ou
  - refuser le projet avec l'accord du lieutenant-gouverneur en conseil (c.-à-d. le Cabinet); ou
  - décider que le projet devrait faire l'objet d'une étude détaillée parce qu'un examen plus poussé est nécessaire pour bien comprendre tous les effets du projet sur l'environnement.

### *Étude détaillée*

**4.14** Si le ministre décide qu'une étude détaillée est justifiée, les étapes additionnelles suivantes sont suivies.

1. Le CRT continue à assumer son rôle et le gestionnaire de projet affecté par la direction continue de coordonner le processus de révision.
2. Dans les 60 jours suivant la décision selon laquelle une étude détaillée doit être entreprise, le ministre met le projet d'instructions à la disposition du public durant un minimum de 30 jours. Les instructions énoncent les exigences de l'étude et déterminent les questions biologiques, physiques et socio-économiques importantes qui doivent être prises en considération durant l'évaluation.
3. Les commentaires du public sont intégrés au projet d'instructions, et une version finale des instructions est remise au promoteur.
4. Le promoteur prépare les normes de référence de l'étude, normes qui précisent la façon dont les instructions seront suivies.
5. Le promoteur fait faire l'étude, et une ébauche de rapport est préparée, généralement par un consultant en environnement retenu par le promoteur.

6. Le CRT examine l'ébauche du rapport pour s'assurer qu'elle répond aux instructions énoncées. Une fois que les instructions ont été suivies à la satisfaction du CRT, le promoteur produit un rapport final.
7. Le gestionnaire de projet de la direction prépare une déclaration de révision générale qui résume les commentaires du CRT découlant de l'étude détaillée et qui explique comment les problèmes, le cas échéant, ont été résolus. Un résumé du rapport de l'EIE est également préparé.
8. Le ministre publie le rapport final de l'EIE, la déclaration de révision générale et le résumé de l'EIE pour leur examen par le public, et il fixe la date et le lieu d'une ou de plusieurs assemblées publiques. L'objectif de ces rencontres est de permettre à toutes les parties intéressées de faire part de leurs commentaires concernant le projet proposé, le rapport final de l'EIE ou le processus des EIE en général au Nouveau-Brunswick.
9. À l'issue des assemblées publiques, une période supplémentaire de 15 jours est prévue pour permettre aux parties intéressées de présenter des commentaires écrits concernant le projet. À la fin de la période de 15 jours, un résumé de la participation publique est préparé et rendu public.
10. Le ministre formule à l'intention du Cabinet une recommandation concernant le projet, y compris les conditions qui doivent être prévues si le projet est approuvé. Le Cabinet peut approuver ou rejeter le projet.

## Étendue

**4.15** Les objectifs de cette vérification étaient les suivants :

- déterminer si le ministère de l'Environnement s'acquitte de ses rôles et responsabilités clés au titre du *Règlement sur les études d'impact sur l'environnement* (87-83) du Nouveau-Brunswick et des lignes directrices connexes du ministère en tenant compte des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité; et
- déterminer les principaux risques qui découlent du processus provincial d'EIE et voir la mesure dans laquelle ces risques sont gérés.

**4.16** Pour réaliser notre travail, nous avons choisi 15 dossiers de projets enregistrés pour lesquels un examen en vue d'une décision ou une étude détaillée avait eu lieu. Nous avons examiné les politiques

de la direction et divers autres rapports préparés à l'interne par le ministère et ailleurs. Nous avons aussi tenu des discussions avec des représentants de la Direction de l'évaluation des projets et agréments et les représentants de divers promoteurs et intervenants. Enfin, nous avons examiné les processus d'EIE suivis dans d'autres provinces canadiennes.

## Résumé des résultats

**4.17** Nous avons conclu que le ministère s'acquitte de la plupart de ses rôles et responsabilités clés au titre du *Règlement sur les études d'impact sur l'environnement (87-83)* du Nouveau-Brunswick et des lignes directrices connexes du ministère en tenant compte des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

**4.18** De plus, nous avons conclu que le ministère gère de façon adéquate la plupart des risques déterminés qui découlent du processus d'étude d'impact sur l'environnement.

**4.19** Cependant, nous avons repéré des faiblesses dans les domaines suivants :

- Nous estimons que la surveillance par la Direction de l'évaluation des projets et agréments des conditions d'agrément et autres engagements pris par les promoteurs durant le processus d'EIE a besoin d'être améliorée. À cette fin, nous avons recommandé que la direction élabore, mette en œuvre et maintienne un processus officiel de surveillance.
- Nous estimons aussi que le mécanisme en place pour recevoir les commentaires du public a besoin d'être amélioré, et nous avons formulé des recommandations à cet égard.
- De plus, afin d'accroître la transparence des décisions qui sont prises, nous avons recommandé que le site Web du ministère justifie, pour chaque projet, la délivrance d'un certificat de décision ou l'agrément et qu'il explique comment les principales préoccupations soulevées par le promoteur ou les intervenants durant le processus d'examen ont été résolues.

**4.20** Nos constatations et conclusions relatives à des secteurs précis de la vérification sont résumés dans la deuxième colonne du tableau de l'annexe 2, « Résumé des constatations de la vérification ». Les critères consignés dans la première colonne du tableau de l'annexe 2 ont constitué le cadre de notre vérification du

processus d'étude d'impact sur l'environnement. Les critères de cette vérification ont fait l'objet d'un consensus parmi les représentants du ministère et notre bureau.

**4.21** Une discussion plus détaillée de chaque secteur de vérification suit dans la section sur les constatations détaillées de ce chapitre.

## Contrôle par sondages de dossiers de projets enregistrés

**4.22** Nous nous sommes servis du *Dossier des enregistrements et des décisions en vertu du Règlement sur les études d'impact sur l'environnement* qui était affiché sur le site Web du ministère le 20 juillet 2007 pour choisir un groupe de projets enregistrés pour notre contrôle par sondages. À la date mentionnée, le dossier des enregistrements et des décisions contenait les projets indiqués dans les deux tableaux suivants.

Pièce 4.1 – Dossiers de projet fermés

Résultat	Nombre de projets	% de projets achevés
Certificat de décision délivré	92	82,9
Agrément accordé	1	0,9
Agrément refusé	2	1,8
Projet annulé (pas de réponse du promoteur aux demandes de renseignements)	8	7,2
Projet retiré par le promoteur	8	7,2
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Pièce 4.2 – Dossiers de projet ouverts

État	Nombre de projets	% de projets en cours
En attente d'information supplémentaire (du promoteur)	51	68,0
Examen en vue d'une décision en cours (le CRT examine les documents du promoteur)	20	26,7
EIE détaillée requise (et en cours)	4	5,3
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

**4.23** Nous avons retenu un total de 15 dossiers d'EIE aux fins de notre contrôle par sondages. Ces dossiers comprennent 12 projets pour lesquels un certificat de décision a été délivré et 3 projets qui ont fait l'objet d'une EIE détaillée.

**4.24** Les 12 examens en vue d'une décision que nous avons contrôlés par sondages visaient différents types de projet, y compris l'installation de nouveaux systèmes de traitement des eaux usées, un projet d'exploitation de tourbière, la construction de routes, des mines et un plan de développement durable.

**4.25** Les EIE détaillées que nous avons examinées sont les suivantes :

- le terminal de gaz naturel liquéfié à Saint John;
- les modifications proposées au pont-jetée de la rivière Petitcodiac;
- l'enlèvement du barrage de la rivière Eel.

**4.26** Dans tous les cas, nous avons constaté que le niveau et la qualité de la documentation en dossier nous ont permis de suivre le processus d'examen de l'EIE entrepris. Nos constatations relatives à des points précis du processus d'examen sont détaillées dans les sections qui suivent. Ces points précis sont :

- l'enregistrement des projets;
- les commentaires du promoteur et du public;
- l'information communiquée aux décisionnaires;
- la transparence du processus décisionnel;
- le caractère raisonnable du temps et des efforts déployés;
- la rapidité d'exécution des évaluations;
- la surveillance de la conformité du promoteur;
- l'exécution.

## **Enregistrement des projets**

### ***Exigences actuelles***

**4.27** Selon le paragraphe 5(2) du Règlement 87-83 afférent à la *Loi sur l'assainissement de l'environnement* :

*Le promoteur d'un ouvrage enregistre l'ouvrage auprès du Ministre en remplissant une formule fournie par le Ministre à cette fin et en délivrant au Ministre la formule remplie.*

**4.28** L'annexe A du règlement énumère 24 types différents d'ouvrages qui doivent être soumis aux fins d'enregistrement. La liste de ces ouvrages est fournie à l'annexe 1 de ce chapitre.

**4.29** L'enregistrement de tous les projets qui est exigé par le règlement est un aspect très important. Les projets enregistrés font

l'objet d'un examen aux termes du règlement; donc, les effets possibles sur l'environnement sont analysés et, lorsqu'il y a lieu, les promoteurs sont tenus d'éviter ou de modifier les activités qui pourraient mener à ces effets ou de prendre des mesures d'atténuation.

**4.30** Un projet visé par l'annexe A du règlement qui n'est pas enregistré pourrait signifier que des impacts importants sur l'environnement se produisent alors qu'ils auraient pu être évités ou atténués. De plus, même si, à court terme, le promoteur est gagnant, il peut à long terme avoir à verser des sommes passablement plus importantes pour corriger les problèmes causés à l'environnement par son projet. En fait, un consultant avec qui nous sommes entretenus a déclaré que c'est grâce au processus d'examen de l'EIE que les promoteurs apprennent qu'ils doivent incorporer la gestion de l'environnement à leurs plans à long terme.

**4.31** Vu la quantité de règlements sur l'environnement et autres règlements auxquels un promoteur est assujéti au cours de la mise en œuvre d'un projet, le promoteur a de nombreuses occasions d'être informé de la nécessité d'enregistrer son projet. Pour les projets plus importants, le promoteur doit généralement retenir les services d'un consultant en environnement du secteur privé qui connaît les exigences du règlement sur les EIE s'appliquant aux promoteurs. De plus, la Direction de l'évaluation des projets et agréments effectue elle-même des activités d'éducation communautaires dont le but est d'informer les promoteurs potentiels de l'exigence de faire enregistrer les projets et de ce qui en découle.

**4.32** Un représentant du ministère a déclaré qu'un guide d'enregistrement enrichi, un site Web amélioré et une nouvelle brochure sur les EIE ont été mis au point en 2004 pour accroître la visibilité du règlement sur les EIE et faire en sorte que les promoteurs sont au courant des déclencheurs et des exigences d'une EIE. De plus, le personnel du ministère peut prendre l'initiative de communiquer avec des promoteurs éventuels de manière individuelle pour leur rappeler les exigences de l'EIE. La direction a également déclaré qu'elle a l'habitude de commenter les propositions de lotissement et de rappeler aux organismes de planification municipale quelles sont les exigences possibles de l'EIE.

**4.33** La direction peut prendre connaissance de l'existence des projets par différents moyens. À la suite d'une récente réorganisation au sein du ministère, c'est la direction qui administre maintenant les agréments environnementaux. De plus, la direction est en contact

étroit avec les autres directions du ministère. Enfin, les employés régionaux du ministère sont « les yeux et les oreilles » de la direction dans la province et font rapport sur les projets planifiés dans leur région. Les inspecteurs régionaux ont suivi une formation pour se familiariser avec les lois et règlements administrés par le ministère, y compris le règlement sur les EIE. Pour finir, la direction a des interactions régulières avec d'autres ministères pour s'assurer qu'ils sont au fait des exigences réglementaires.

**4.34** Les groupes d'intervenants peuvent aussi jouer un rôle important pour veiller à ce que tous les projets applicables soient enregistrés en vertu du règlement. Les organisations non gouvernementales et les groupes locaux sont également au courant de la nécessité d'enregistrer les projets, et il n'est pas rare, lorsqu'ils prennent connaissance de propositions de projet, qu'ils en avisent la direction. Les représentants du ministère nous ont informés qu'ils s'efforcent de sensibiliser les groupes d'intervenants en faisant régulièrement des présentations publiques sur le processus.

**4.35** Les 15 projets que nous avons examinés dans notre contrôle par sondages ont été enregistrés dans les délais exigés.

### ***Conclusion – Enregistrement des projets***

**4.36** À la lumière des résultats de notre contrôle par sondages et des discussions que nous avons eues avec les représentants de la direction et d'autres, nous concluons que le processus actuel est efficace pour assurer l'enregistrement de tous les projets qui doivent l'être aux termes du règlement.

## **Commentaires du promoteur et du public**

### ***Introduction***

**4.37** Comme le promoteur et le public assument des risques significatifs, il est important que les deux aient l'occasion de contribuer de manière sérieuse à l'étude du projet proposé. Généralement, les membres du comité de révision technique (CRT) possèdent au sujet des effets possibles d'un projet des connaissances dont l'étendue et la profondeur sont adéquates dans leur domaine de spécialité particulier, mais ils ne sont pas en mesure de juger convenablement d'un projet dans son ensemble sans la collaboration du promoteur et du public et de l'information que ceux-ci peuvent fournir. Il est essentiel que le processus encourage la participation du promoteur et du public.

### ***Mécanisme pour obtenir les commentaires du promoteur***

**4.38** La Direction de l'évaluation des projets et agréments publie et met à jour régulièrement le *Guide aux études d'impact sur l'environnement au Nouveau-Brunswick* aux fins de référence pour les promoteurs. Il est offert en version électronique sur le site Web du ministère et en version papier, et il explique clairement les

responsabilités du promoteur au titre du règlement et le déroulement du processus d'examen. La direction a déclaré que le guide avait fait l'objet d'une mise à jour importante en 2004 et qu'il comprend maintenant un guide détaillé des exigences en matière d'information, y compris les problèmes potentiels, la présentation suggérée pour les rapports, les méthodologies d'étude possibles et les sources d'information possibles. Le guide a également été enrichi d'une série de lignes directrices sectorielles.

**4.39** La direction nous a informés qu'une consultation avant l'enregistrement est recommandée au promoteur et que celle-ci a lieu en fait pour environ 90 % des examens de projet. De plus, on nous a dit que la direction examine les ébauches de présentation de projet et fournit des commentaires préliminaires fondés sur l'expérience antérieure acquise avec des projets semblables à la demande du promoteur. Toujours à la demande du promoteur, le gestionnaire de projet de l'EIE peut aussi organiser et présider des réunions entre le promoteur et des membres clés du CRT afin de clarifier des questions qui ont été soulevées durant l'examen.

**4.40** Comme il est discuté précédemment dans ce chapitre, la première étape du processus d'EIE est la préparation par le promoteur d'un document d'enregistrement et son dépôt auprès du ministère. Ce document contient des informations clés au sujet du projet et de ses effets possibles sur l'environnement. Après examen du document par le CRT, une réponse écrite est envoyée au promoteur. Cette réponse décrit clairement les lacunes éventuelles dans la présentation du projet et les demandes de renseignements du CRT, et le promoteur est invité à clarifier la présentation du projet ou à fournir d'autres informations ou les deux. À l'occasion, des lettres sont envoyées au promoteur après qu'il a fourni ce qui est demandé dans la réponse initiale pour lui demander d'autres renseignements. Ainsi, il en résulte entre le promoteur et le CRT un dialogue qui sert à cristalliser les aspects qui doivent être pris en compte dans les conditions du certificat de décision ou qui nécessitent une exploration plus poussée au moyen d'une étude détaillée.

**4.41** Dans le cas d'une EIE détaillée, le promoteur est tenu de préparer des normes de référence détaillées et un rapport final en se fondant sur les instructions établies par la direction. Le CRT examine les deux documents afin de vérifier qu'ils satisfont toutes les exigences énoncées dans les instructions.

***Processus suivi pour obtenir les commentaires du public***

**4.42** Depuis 2004, une consultation publique organisée par le promoteur doit avoir lieu pour tous les projets enregistrés durant la

phase de l'examen en vue d'une décision. Le public et divers groupes d'intervenants intéressés ont la possibilité de poser des questions et d'adresser des commentaires directement au promoteur.

**4.43** Essentiellement, la consultation devrait se dérouler comme il est décrit dans le document de la direction intitulé *Guide aux études d'impact sur l'environnement au Nouveau-Brunswick* :

*Il incombe au promoteur de concevoir, de mettre en œuvre et de documenter le programme de participation du public et de fournir de la documentation sur le programme et ses résultats au ministère de l'Environnement. Le but général de la participation du public à l'étape de l'enregistrement du processus des ÉIE est de s'assurer que ceux qui pourraient être touchés par un projet soient conscients de l'enregistrement, puissent obtenir d'autre information au sujet du projet et puissent exprimer toutes leurs préoccupations. Il est reconnu que toutes ces préoccupations ne peuvent pas être réglées à la satisfaction de toutes les parties, mais le promoteur devra répondre au public de façon directe et franche et résoudre le plus grand nombre de préoccupations possible tout en indiquant clairement celles qui n'ont pas pu être résolues. Un rapport documentant le processus de participation publique doit être fourni au ministère de l'Environnement dans le cadre du processus de révision.*

**4.44** L'annexe C du Guide précise que, à la discrétion du gestionnaire de projet, le promoteur doit prendre certaines ou la totalité des mesures suivantes :

- communiquer avec les représentants élus touchés et autres intervenants clés;
- aviser par écrit les résidents qui pourraient être touchés par le projet;
- mettre des copies du document d'enregistrement à la disposition du public, des intervenants, etc., et déposer une ou plusieurs copies du document au bureau régional du ministère le plus près;
- publier des avis publics dans un journal distribué localement; et
- annoncer et organiser des séances portes ouvertes, des séances d'information ou des assemblées publiques.

**4.45** S'il n'est pas déjà compris dans le document d'enregistrement de l'EIE, dans les 60 jours suivant l'enregistrement du projet, le promoteur doit préparer et remettre à la direction un rapport qui documente les activités de participation publique qui ont eu lieu, les commentaires reçus et les réponses du promoteur à ces commentaires.

**4.46** L'information sur le site Web du ministère qui est fournie pour chaque projet enregistré comprend le nom du gestionnaire de projet de l'EIE. Les intervenants intéressés peuvent communiquer avec le gestionnaire de projet pour obtenir plus d'information au sujet d'un projet donné ou fournir leurs commentaires. Les documents accumulés au titre de l'examen ne sont pas mis en ligne, mais ils peuvent être consultés au bureau du ministère à Fredericton. Dans le cadre du processus de participation publique, les promoteurs sont tenus de mettre des copies du document d'enregistrement de leur projet à la disposition du public.

**4.47** Durant une étude détaillée, le public a plusieurs occasions de fournir des commentaires au cours du processus d'examen, notamment :

- avant la mise au point définitive des instructions du ministère pour l'EIE détaillée, durant la période minimale de 30 jours prévue pour recevoir les commentaires du public;
- dans le cadre des initiatives de consultation organisées par le promoteur (p. ex. : séances portes ouvertes) qui ont lieu durant l'EIE conformément aux exigences énoncées dans les instructions finales de l'EIE à l'intention du promoteur;
- durant une assemblée publique officielle qui doit être tenue pour discuter du rapport final de l'EIE préparé par le promoteur et qui a lieu au plus tôt un mois après la publication du rapport final;
- par écrit durant la période de 15 jours suivant immédiatement l'assemblée en question;
- durant les assemblées publiques présidées par un comité indépendant qui ont généralement lieu maintenant pour les EIE détaillées après la publication du rapport final.

**4.48** De plus, durant une étude détaillée, une consultation publique sur les normes de référence, bien qu'elle ne soit pas exigée par le règlement, est devenue une pratique habituelle.

***Nos observations sur la consultation publique***

**4.49** De plus, les promoteurs sont encouragés à établir des comités de liaison pour faciliter un dialogue continu avec le public et les intervenants, bien que l'établissement de tels comités ne soit pas obligatoire pour l'instant. Des représentants du ministère ont aussi déclaré que le ministère est représenté à toutes les assemblées publiques qui sont tenues dans le cadre des EIE détaillées afin d'observer le processus de participation publique.

**4.50** Selon les renseignements affichés sur le site Web du ministère en date du 20 juillet 2007, environ 97,3 % des projets enregistrés ne vont jamais plus loin que l'étape de l'examen en vue d'une décision. Le règlement sur les EIE n'exige pas de consultation publique durant l'étape de l'examen en vue d'une décision. Cependant, à la suite de changements à la politique administrative mis en œuvre en 2004, la direction exige maintenant des promoteurs qu'ils tiennent une telle consultation. Le Guide d'enregistrement comprend l'énoncé suivant :

*aucune décision concernant le certificat de décision du projet ne sera prise avant que le programme de participation du public soit achevé et que la documentation soit reçue, examinée et approuvée par le ministère.*

**4.51** La consultation du public durant la phase de l'examen en vue d'une décision est l'entière responsabilité du promoteur. La forme que prend la consultation varie d'un projet à l'autre. Par exemple, dans les 12 dossiers d'examen en vue d'une décision que nous avons examinés, trois promoteurs ont tenu des assemblées publiques, trois autres ont tenu des séances d'information publique, et les six derniers ont eu recours à d'autres moyens pour satisfaire l'obligation de consulter le public.

**4.52** Nous reconnaissons que le niveau actuel de consultation publique pour les examens en vue d'une décision est une amélioration considérable par rapport à ce qui se faisait avant 2004. Il y a toutefois deux risques à s'appuyer sur le promoteur pour organiser la consultation publique qui a lieu pour les examens en vue d'une décision.

- Le risque que le programme de consultation publique du promoteur ne soit pas suffisant;
- le risque que le promoteur ne fasse pas un compte rendu exact des résultats de la consultation publique.

**4.53** Il faut aussi noter le risque, relié au premier risque mentionné ci-dessus, que le promoteur exclue certaines personnes ou organisations avec qui il aurait eu des différends dans le passé. Par exemple, dans un des dossiers de notre échantillon, nous avons noté qu'un groupe de liaison communautaire mis sur pied par le promoteur avait exclu certains groupes d'intervenants proposés par la direction.

**4.54** Un intervenant a déclaré que « le ministre, et non le promoteur, devrait s'occuper de la consultation publique ». Cet intervenant a aussi déclaré que les séances d'information ne sont pas un mécanisme utile pour obtenir les commentaires du public, mais il semble que ce soit la méthode que les promoteurs préfèrent à la tenue d'assemblées publiques.

**4.55** Dans le cadre des procédés par sondages que nous avons appliqués à notre échantillon, nous avons évalué si la consultation publique tenue pour chaque élément de notre échantillon avait été suffisante. Nous avons constaté qu'elle avait été suffisante dans le cas des 3 études détaillées que nous avons contrôlées et de 9 des 12 examens en vue d'une décision. À notre avis, la consultation publique dans le cas des trois autres examens en vue d'une décision (c.-à-d. 25 % de notre échantillon) aurait pu être améliorée.

- L'un des examens en vue d'une décision avait été enregistré avant les changements administratifs de 2004, donc avant le niveau actuel de consultation publique exigé du promoteur.
- La consultation publique dans un deuxième dossier était limitée à l'envoi de lettres aux propriétaires fonciers adjacents et à un groupe d'intervenants. Il n'y a eu aucune assemblée publique ni séance d'information. De plus, comme le public avait été avisé tard (c.-à-d. que l'examen du CRT était déjà bien entamé), le temps accordé pour recevoir les commentaires du public avait été très court.
- Dans un troisième dossier, l'avis avait aussi été limité. Dans ce dossier, le promoteur avait publié un avis trois fois dans un journal distribué partout dans la province, mais il n'avait pas tenu d'assemblée publique ni de séance d'information. Nous estimons qu'une telle approche a considérablement limité l'apport du public à ce projet.

**4.56** Dans un quatrième cas, bien que la consultation publique ait été généralement adéquate, nous avons tout de même constaté que la

date de l'assemblée publique avait été devancée d'une semaine peu de temps avant qu'elle ait lieu. Un intervenant avait demandé au promoteur de retarder l'assemblée afin de lui donner assez de temps pour se préparer adéquatement, mais le promoteur a refusé.

**4.57** Les *Normes minimales de participation du public organisées par le promoteur pour les projets enregistrés* sont détaillées à l'annexe C du Guide d'enregistrement de la Direction de l'évaluation des projets et agréments. L'annexe C établit également des exigences supplémentaires possibles pour la consultation publique dans des circonstances particulières, dont les suivantes :

*Pour les projets d'envergure et les projets dans les milieux écologiquement sensibles, les exigences supplémentaires suivantes peuvent être appliquées à la discrétion du gestionnaire de projet, de l'évaluation des projets et agréments [...] 7. Le promoteur doit annoncer et organiser une séance portes ouvertes ou une rencontre publique pour permettre au public de se familiariser avec le projet et poser des questions ou soulever des préoccupations par rapport aux effets environnementaux.*

**4.58** Donc, il incombe à la direction (c.-à-d. le gestionnaire de projet concerné) de déterminer les cas dans lesquels il est nécessaire de tenir des assemblées ou des rencontres publiques, ce qui entraîne le risque que de telles assemblées n'aient pas lieu alors qu'elles ajouteraient de la valeur au processus de consultation publique.

**4.59** À notre avis, la tenue d'assemblées publiques par les promoteurs devrait être obligatoire, à moins que le promoteur prouve à la direction que de telles assemblées n'ajouteront rien au processus de consultation publique. Ainsi, il reviendrait au promoteur de demander une exemption à cette exigence, au lieu que la direction soit chargée de s'assurer que des assemblées publiques ont lieu quand il est justifié de le faire.

**4.60** Nous faisons remarquer que certains promoteurs semblent avoir tenu des assemblées publiques pour des projets qui ne l'exigeaient pas en vertu du critère actuel, soit « les projets d'envergure et les projets dans les milieux écologiquement sensibles ». Cependant, aux termes des lignes directrices actuelles, il existe un risque que de telles assemblées n'aient pas lieu alors qu'elles seraient utiles.

**Présence de la Direction de l'évaluation des projets et agréments aux assemblées publiques**

**4.61** Le processus de consultation publique qui a eu lieu pour les trois EIE détaillées que nous avons vérifiées par sondages s'est déroulé comme il est expliqué précédemment dans cette section du chapitre. Par conséquent, nous n'avons aucune préoccupation à signaler concernant ce volet du processus.

**4.62** La Direction de l'évaluation des projets et agréments évalue la mesure dans laquelle les instructions ont été suivies pour décider de la suffisance de la consultation publique à la lumière des preuves documentaires qui sont obtenues. Cependant, de façon générale, les gestionnaires de projet n'assistent pas aux séances d'information ou aux assemblées publiques organisées par le promoteur durant la phase de l'examen en vue d'une décision; ils se fient au compte rendu de la consultation préparé par le promoteur pour s'informer. Cela signifie qu'ils se fient au compte rendu de la consultation publique préparé par le promoteur pour 97,3 % des projets enregistrés. Comme il est indiqué précédemment, les gestionnaires de projet assistent toutefois aux assemblées publiques tenues dans le cadre des études détaillées.

**4.63** Les groupes environnementalistes avec qui nous nous sommes entretenus ont exprimé des préoccupations concernant le fait que la direction se fie au promoteur pour présenter les résultats des réunions tenues durant la phase de l'examen en vue d'une décision et les préoccupations soulevées par le public. Nous convenons qu'il y a un risque que le promoteur prépare un compte rendu qui ne soit pas entièrement exact et complet dans tous les cas. Il y a lieu de noter que le rapport final du promoteur sur la consultation publique est mis à la disposition du public par l'entremise du promoteur et du ministère.

**4.64** À notre avis, il serait très avantageux qu'un représentant de la direction assiste aux assemblées publiques et aux séances d'information durant la phase de l'examen en vue d'une décision, pourvu que ces représentants jouent un rôle d'observateurs neutres en regard du projet proposé qui est à l'étude. En particulier :

- le représentant de la direction serait mieux en mesure d'évaluer le degré auquel les instructions relatives à la consultation publique sont respectées par le promoteur;
- le représentant de la direction aurait l'occasion d'en apprendre plus sur un projet, notamment des détails qui vont au-delà de ceux présentés dans le document d'enregistrement et dans les réponses aux demandes d'information du CRT;

- le représentant de la direction serait mieux en mesure d'évaluer la gravité des préoccupations du public et des intervenants ainsi que l'opposition ou le soutien que suscite le projet, et il pourrait fournir cette information aux décisionnaires le plus tôt possible au cours du processus d'examen; et
- le représentant de la direction aurait l'occasion, à titre d'observateur neutre, de clarifier tout détail portant sur le processus de l'examen en vue d'une décision tant pour le bénéficiaire du promoteur que pour celui des membres du public qui assistent à la rencontre.

**Conclusion et recommandations – Commentaires du promoteur et du public**

**4.65** Nous avons constaté que le processus établi par écrit pour recevoir les commentaires du promoteur est adéquat et qu'il avait été suivi de manière systématique dans tous les cas pour lesquels nous avons procédé à un contrôle par sondages. Par conséquent, à notre avis, le processus d'enregistrement et d'examen tel qu'il est établi à l'heure actuelle permet d'obtenir tous les commentaires nécessaires des promoteurs.

**4.66** Nous avons constaté que le processus qui est suivi actuellement pour recevoir les commentaires du public a besoin d'être amélioré. Nous avons formulé donc les recommandations suivantes.

**Recommandation**

**4.67** Nous avons recommandé que l'annexe C du guide d'enregistrement soit modifiée afin d'exiger que des assemblées publiques soient tenues durant la phase de l'examen en vue d'une décision pour chaque projet enregistré, à moins que le promoteur soit en mesure de prouver à la direction qu'une telle assemblée n'ajouterait aucune valeur au processus de consultation publique.

**Réponse du ministère**

**4.68** [Traduction] *L'annexe C du guide d'enregistrement précise les exigences que doivent remplir les promoteurs durant le processus d'examen en vue d'une décision. Le ministère est d'avis que la tenue d'assemblées publiques n'est pas nécessairement justifiée pour tous les projets. L'impact possible sur l'environnement varie grandement d'un projet à l'autre, de même que le degré d'intérêt du public, etc. Le ministère estime qu'il est le mieux placé pour déterminer le degré d'engagement du public. Cependant, le ministère est déterminé à établir des critères relatifs à l'obligation de tenir une assemblée publique durant la phase d'examen en vue d'une décision.*

**Recommandation**

**4.69** Nous avons recommandé également qu'un représentant de la direction assiste à chaque assemblée publique tenue durant la phase de l'examen en vue d'une décision de tout projet proposé.

**Réponse du ministère**

**4.70** [Traduction] *Le ministère est d'accord en principe, mais il est le mieux placé pour déterminer les cas dans lesquels un membre du personnel devrait assister à de telles assemblées. De plus, il y a lieu de répéter que le ministère y assumerait un rôle objectif et neutre et aurait uniquement comme responsabilité de clarifier le processus de l'EIE. Le ministère a tenu et continuera de tenir des assemblées publiques servant à expliquer le processus des EIE dans les régions où d'importants projets sont proposés.*

**Information  
communiquée aux  
décisionnaires****Introduction**

**4.71** Comme il est discuté dans la section précédente, une grande quantité d'information critique provient du promoteur et du public. C'est toutefois le rôle du comité de révision technique, dirigé par le gestionnaire de projet qui préside le CRT, d'examiner et d'analyser cette information afin de cerner les questions clés et de les présenter d'une manière compréhensible aux décisionnaires.

**Comité de révision technique  
– composition et travail**

**4.72** Le comité de révision technique doit comprendre des membres de tous les domaines sur lesquels le projet pourrait avoir un impact; il doit donc représenter tous les domaines dans lesquels le projet proposé pourrait poser des risques liés à l'environnement. La Direction de l'évaluation des projets et agréments tient et met régulièrement à jour une liste d'organismes et de personnes-ressources d'examen clés pour veiller à ce que les gestionnaires de projet des EIE puissent choisir parmi une gamme complète de spécialistes possibles pour constituer le CRT. La portée de l'examen des projets est généralement vaste de façon à assurer une représentation de tous les ministères et organismes. Si de nouveaux aspects sont soulevés durant une EIE, des membres du CRT sont ajoutés à l'équipe de l'examen selon les besoins. De plus, la direction peut faire appel à des spécialistes externes si le CRT ne compte pas l'expertise nécessaire relativement à une décision ou à une étude détaillée.

**4.73** Dans notre échantillon de dossiers de projet, le CRT comptait une moyenne d'un peu plus de 11 membres pour chaque examen en vue d'une décision et une moyenne de plus de 36 membres pour chaque étude détaillée. Nous avons constaté qu'on s'était servi de la liste des organismes et personnes-ressources d'examen clés et que d'autres membres avaient été ajoutés au CRT à mi-chemin de certains examens lorsqu'il y avait lieu.

**4.74** Nous avons aussi observé que la composition des CRT tient systématiquement compte de tous les domaines de risques importants pour l'environnement qui sont déterminés dans les documents d'enregistrement des promoteurs, par les gestionnaires de projet et par les membres du CRT durant l'examen. De plus, les membres du CRT n'agissent pas seuls au nom des organismes ou directions qu'ils représentent. Le rôle des membres du CRT est aussi d'agir comme un intermédiaire pour les commentaires et les questions provenant de leurs propres ministères et organismes. En général, chaque membre d'un CRT fait circuler les documents au sein de son propre ministère ou organisme afin de solliciter des opinions et des rétroactions concernant les effets du projet proposé sur le mandat de son organisation. Ainsi, dans les faits, un CRT composé de 11 membres signifie généralement que le nombre de spécialistes qui participent à l'examen d'un projet est beaucoup plus élevé.

**4.75** Notre examen des 15 ensembles de dossiers de projet laisse entendre que les membres des CRT examinent avec grande application les effets possibles des projets; ils posent des questions aux promoteurs et proposent des modifications ou des mesures d'atténuation qui devraient être incluses dans les conditions de l'agrément.

**4.76** Un gestionnaire de la direction a souligné que l'une des grandes forces du processus est le fait que, vu le grand nombre de joueurs différents qui ont chacun leur propre domaine de connaissances et d'intérêt, il est moins probable que la prise de décision fasse l'objet d'ingérence politique. Si les opinions des membres des CRT étaient constamment mises de côté, ou s'ils avaient l'impression que la portée et la profondeur de l'analyse étaient insuffisantes, les divers ministères et organismes se retireraient du processus. Le gestionnaire a conclu en affirmant que cela ne s'était jamais produit.

***Représentation des intervenants aux comités de révision technique***

**4.77** La direction ratisse large pour s'assurer que tous les points de vue du gouvernement sont représentés au CRT. Tous les ministères et organismes qui pourraient être touchés sont invités à participer, de même que divers représentants fédéraux et municipaux. Toutefois, aucun intervenant du secteur des affaires ou des groupes environnementalistes ni aucun représentant du public ne sont invités à siéger aux CRT.

**4.78** Les représentants de la direction ont déclaré qu'ils se limitent à nommer aux CRT des employés gouvernementaux qui représentent des organisations dont le mandat est relié à leur domaine de

compétence particulier. Ils excluent les particuliers et les organismes non gouvernementaux qui s'intéressent uniquement aux effets possibles sur l'environnement du projet. La direction a fait remarquer que, avec la présence de tels intervenants au CRT, le risque qu'ils tentent de faire dérailler le processus au service de leurs propres intérêts n'est pas négligeable. Dans le cadre du processus actuel, ces intervenants ont la possibilité d'exprimer leurs commentaires au moyen du processus de consultation publique qui est établi pour un projet donné. Voilà qui appuie encore une fois notre conviction qu'il est absolument essentiel que des mécanismes efficaces et efficients soient en place pour recevoir les commentaires des promoteurs et du public.

***Mécanisme pour fournir l'information aux décisionnaires***

**4.79** Au bout du compte, il incombe à la direction de fournir au ministre, et au lieutenant-gouverneur en conseil si nécessaire, de l'information complète et exacte au sujet des risques pour l'environnement et des avantages associés aux projets proposés; elle doit aussi faire des recommandations pertinentes. Donc, même si la direction ne prend pas de décisions, son travail a une grande influence sur l'agrément des projets et les conditions rattachées à ces agréments.

**4.80** Les principaux risques du fait de ne pas fournir une information suffisante et exacte aux décisionnaires sont les suivants :

- le risque qu'un projet soit approuvé alors que les conditions visant à éviter, à atténuer ou à compenser de manière adéquate les effets négatifs sur l'environnement ne sont pas suffisantes;
- le risque qu'un projet ne soit pas approuvé alors qu'il devrait l'être;
- le risque que certaines conditions associées à la décision soient inefficaces pour réduire les effets négatifs possibles sur l'environnement qui sont visés.

**4.81** À l'issue de chaque évaluation environnementale, le personnel de la direction remet au ministre, et plus tard au Cabinet si nécessaire, une note de synthèse dans une présentation standard qui décrit le projet, la composition du CRT et les principaux points soulevés durant l'examen, de même que les conditions d'agrément recommandées pour remédier à ces principaux points ainsi qu'une justification de ces recommandations.

**4.82** Outre la note de synthèse, le personnel de la direction est tenu de fournir périodiquement d'autres notes de synthèse au cours de l'examen des principaux projets au cas par cas à la demande du ministre. Ces notes de synthèse sont classées sous forme électronique à l'intention du ministre aux fins de leur examen et de leur consultation.

**4.83** Dans les dossiers que nous avons contrôlés par sondages, nous avons observé qu'une méthode uniforme s'appliquait et que les documents préparés à l'intention du ministre étaient présentés de manière uniforme d'un dossier à l'autre. De plus, les documents au dossier semblent couvrir tous les domaines de préoccupation importants dont il a été question durant le processus d'examen.

**4.84** Tous les certificats de décision délivrés et agréments accordés dans notre échantillon de dossiers étaient assortis d'une multitude de conditions. Les agréments comportaient en moyenne 18 conditions. Les certificats de décision comportaient en moyenne 11 conditions.

***Répercussions imprévues sur  
l'environnement après  
l'agrément***

**4.85** Malgré tous les efforts de la direction et des CRT, il demeure toujours possible que de nouveaux éléments d'information viennent remettre en question une décision antérieure ayant mené à l'agrément d'un projet. Par exemple, il est possible qu'un projet déjà approuvé ait effectivement une incidence néfaste sur l'environnement, et ce, même si le promoteur se conforme aux conditions de l'agrément et autres engagements. Le fait de négliger de tels cas pourrait entraîner une perte de confiance des intervenants dans l'intégrité du processus d'évaluation. La direction pourrait repérer les cas du genre en menant des activités de surveillance par exemple. La direction dispose de plusieurs moyens par lesquels traiter de telles situations.

- Le règlement sur les EIE indique qu'un agrément accordé à l'issue d'une EIE détaillée peut être révoqué ou suspendu si le promoteur néglige de communiquer des faits importants ou fournit de l'information inexacte.
- Les certificats de décision contiennent une « clause de temporisation » qui invalide le certificat (à moins de mention contraire par le ministre) si le projet n'a pas débuté dans les trois années suivantes. Cette clause réduit le risque que des projets aillent de l'avant alors que la technologie prévue pour le projet est désuète ou sans tenir compte des données environnementales les plus récentes.

- Les conditions rattachées au certificat de décision peuvent comprendre des exigences relatives à la surveillance et exiger la prise de mesures particulières si jamais des résultats indésirables étaient constatés.
- Dans le cas où un agrément d'exploitation a été délivré pour un projet, alors les effets non prévus peuvent être considérés au moment de la demande de renouvellement de l'agrément.

**4.86** Munie de ces outils, la direction semble avoir des recours pour traiter les cas dans lesquels de nouveaux éléments d'information viennent remettre en question une décision antérieure ayant mené à l'agrément d'un projet.

***Résultats de recherche à la disposition du comité de révision technique***

**4.87** Dans de nombreux cas, le CRT consulte des études techniques sur les effets possibles pour l'environnement d'un projet proposé dans le cours de son évaluation de ces effets et dans l'établissement des conditions d'agrément du projet. Toutefois, il arrive dans certains cas que des travaux de recherche pertinents ne soient pas terminés. Nous avons parlé à des consultants en environnement qui font des études pour les promoteurs, et ils nous ont affirmé qu'une telle situation peut mener à des résultats comme ceux-ci :

- il y a manque de cohérence dans les conditions d'agrément;
- un promoteur doit payer pour des travaux de recherche parce que ceux-ci n'ont encore jamais été réalisés;
- les membres du CRT font des hypothèses erronées sur les effets des projets proposés;
- de façon générale, la perception existe parmi les promoteurs que, dans le cas des évaluations environnementales, le gouvernement improvise.

**4.88** En fait, la direction a admis que les deux premiers points mentionnés ci-dessus se produisent de temps à autre. Par exemple, la direction a déclaré que des normes sont adoptées au besoin, mais, dans les situations où le Nouveau-Brunswick n'a pas établi une norme, elle adopte des normes de l'extérieur selon le cas. Elle fait remarquer en outre que les résultats d'examen des EIE, y compris la nouvelle recherche qui est faite, forment la base de l'élaboration de nouvelles normes et directives qui sont ensuite appliquées aux EIE ultérieures. On pourrait considérer qu'il y a manque de cohérence. La

direction voit la situation comme l'intégration des connaissances scientifiques les plus récentes à son processus décisionnel.

**4.89** De plus, la direction a déclaré que la manière de procéder du Nouveau-Brunswick en matière d'évaluation environnementale est fondée sur le principe selon lequel le promoteur, et non le public, devrait assumer les coûts de déterminer les incidences probables sur l'environnement de leur projet. Il est entendu que ce sont les promoteurs qui doivent payer pour les études techniques nécessaires à l'obtention de l'agrément si leur projet est le premier à avoir certaines incidences particulières sur l'environnement. Cependant, de façon générale, cela se produit dans les cas où le projet d'un promoteur aura des répercussions inconnues et peut-être importantes sur l'environnement. Dans de tels cas, le fardeau de la preuve incombe au promoteur du projet, qui doit décrire de manière suffisante l'étendue et l'importance d'un effet donné (sur des zones humides, la flore, la faune, etc.), et déterminer si cet effet peut être évité ou atténué de quelque façon, ou s'il faut prévoir des mesures de compensation.

***Conclusions – information  
communiquée aux  
décisionnaires***

**4.90** À la lumière des résultats de notre contrôle par sondages et des discussions que nous avons eues avec les représentants de la direction, le processus des EIE semble fournir aux décisionnaires de l'information complète et exacte au sujet des risques pour l'environnement et des avantages associés aux projets proposés, ainsi que des recommandations pertinentes.

**Transparence du  
processus décisionnel**  
*Introduction*

**4.91** Comme, en vertu du règlement, le processus de l'étude d'impact sur l'environnement doit être de nature publique, il est important qu'il soit aussi transparent que possible. S'il y a manque réel ou perçu de transparence, cela peut entraîner les conséquences suivantes :

- les promoteurs peuvent avoir l'impression qu'ils ne sont pas traités de manière équitable (c.-à-d. le gouvernement est contre l'entreprise);
- le public ou certains groupes d'intervenants peuvent avoir l'impression que le gouvernement a des préjugés défavorables à l'égard de leurs préoccupations ou favorables à l'égard du développement ou de l'entreprise.

**4.92** Une telle situation peut mener à une perte de soutien et de confiance à l'égard du processus d'évaluation, et par ce fait à une

dégradation de l'intégrité du processus, puisque la participation est réduite.

**Mesures prises par la  
Direction de l'évaluation des  
projets et agréments pour  
assurer la transparence**

**4.93** Comme il est mentionné précédemment, le site Web du ministère énumère tous les projets pour lesquels une évaluation environnementale est en cours et signale leurs progrès (par points de repère). Un représentant de la Direction de l'évaluation des projets et agréments a indiqué que l'information affichée sur le site Web est mise à jour chaque semaine. Les renseignements qui sont fournis en ligne pour les examens en vue d'une décision sont les suivants :

- un numéro de projet attribué par la direction;
- le nom du promoteur;
- une description du projet;
- le comté du Nouveau-Brunswick où est situé le projet;
- la date d'enregistrement du projet;
- le gestionnaire de la direction affecté au projet;
- la date de la décision, si une décision est prise;
- les conditions rattachées au certificat de décision, le cas échéant.

**4.94** Pour les études détaillées, les documents sont également disponibles en ligne (selon l'étape où en est rendu l'examen), dont :

- le projet d'instructions;
- les instructions finales;
- un résumé du rapport de l'EIE préparé par le ministère;
- une déclaration de révision générale;
- un avis d'assemblée publique;
- un résumé de la participation publique;
- une liste des conditions relatives à l'approbation.

**4.95** De plus, il est fréquent qu'un communiqué de presse soit rédigé pour renseigner le public sur l'état d'une étude détaillée. La direction réunit également des comités d'experts après la publication du rapport de chaque EIE détaillée afin de permettre un examen plus détaillé du processus décisionnel dans un forum public.

**4.96** D'autres documents parmi les documents rassemblés pour un examen ne sont pas affichés en ligne. Toutefois, tous les documents produits dans le cadre d'un examen sont considérés comme des documents publics et peuvent être consultés aux bureaux du ministère à Fredericton.

**4.97** Nous tenons toutefois à noter que, malgré toute l'information utile affichée sur le site Web du ministère, nous n'avons rien trouvé qui explique clairement pour chaque projet pourquoi l'agrément a été accordé ou un certificat de décision a été délivré. De plus, il n'y a rien pour expliquer comment les principaux problèmes cernés durant l'examen ont été résolus. Ce genre d'information est recueilli par la direction et présenté au ministre sous la forme d'une note de synthèse, comme il est décrit dans la section précédente de ce chapitre. À notre avis, la communication au public de cette information sur le site Web du ministère aiderait les intervenants à mieux comprendre les décisions prises pour des projets donnés.

***Préoccupations des intervenants à l'égard de la transparence et du processus décisionnel***

**4.98** Dans nos discussions avec les groupes d'intervenants, des préoccupations ont été exprimées relativement au faible nombre d'agréments qui sont refusés par rapport au pourcentage de projets enregistrés. Nous avons discuté de cette question avec des représentants du ministère. Ceux-ci ont affirmé que leur intention n'est pas de rejeter systématiquement les projets proposés. Un examen en ligne des projets enregistrés montre en fait que le nombre de projets ayant fait l'objet d'un examen complet et qui sont refusés par la province est très faible. Comme on peut le voir dans la pièce 4.1 du présent chapitre, seulement deux projets ont été refusés parmi les 111 examens complétés qui étaient affichés sur le site Web du ministère au 20 juillet 2007.

**4.99** Cependant, les représentants de la direction ont déclaré qu'ils font des efforts pour garder les promoteurs au courant des modifications et conditions probables qui seront imposées relativement à leur projet afin de les rendre acceptables sur le plan environnemental. Par conséquent, un certain nombre de projets proposés qui pourraient éventuellement être refusés par le ministère sont annulés parce que le promoteur ne répond pas aux demandes d'information ou retire son projet avant qu'il atteigne l'étape de la

prise de décision. En abandonnant certains projets, le promoteur diminue ses pertes relativement aux projets enregistrés qui ne sont peut-être pas faisables pour des raisons économiques vu les frais qu'il faudrait déboursier pour les rendre acceptables sur le plan environnemental aux yeux de la province. Si on inclut de tels projets, il est certain que le pourcentage de projets enregistrés qui sont ultimement approuvés par la province baisse considérablement. La pièce 4.1 montre que 18 des 111 examens complétés qui étaient affichés sur le site Web du ministère au 20 juillet 2007 (c.-à-d. 16,2 %) ont été refusés, annulés ou retirés par le promoteur.

**4.100** De façon plus générale, il semble que les attentes du public et de groupes d'intervenants particuliers ne concordent pas toujours avec les buts et les objectifs qu'a le ministère à l'égard du processus, ce qui entraîne de l'insatisfaction. Par exemple, certains intervenants perçoivent le processus décisionnel relié aux EIE comme étant surtout favorable au développement, bien que nous n'ayons vu aucune preuve d'une telle affirmation. Nous sommes d'avis que les efforts continus de la direction pour joindre le public combinés à l'information publique contenue dans les rapports comme celui-ci et à l'adoption de nos recommandations connexes amélioreront aussi bien la perception que la réalité de l'équité du processus décisionnel. Cependant, nous ajoutons une mise en garde, à savoir qu'il s'agit d'un aspect qui nécessite une attention constante de la part de la direction et du ministère.

***Conclusion et recommandation – transparence du processus décisionnel***

**4.101** À la lumière de notre travail de vérification sur la transparence du processus décisionnel, nous estimons que, de façon générale, le processus décisionnel relié au processus des EIE est transparent. Cependant, nous n'avons pas pu trouver d'explications écrites claires et faciles d'accès à l'appui des décisions du ministère pour permettre au public de comprendre les motifs qui sous-tendent les décisions qui sont prises. C'est la raison pour laquelle nous avons formulé la recommandation suivante.

***Recommandation***

**4.102** Nous avons recommandé que, pour chaque projet, le site Web du ministère de l'Environnement justifie le certificat de décision délivré ou l'agrément accordé et explique comment les principales préoccupations soulevées par le promoteur ou les intervenants durant le processus d'examen ont été résolues.

***Réponse du ministère***

**4.103** [Traduction] *Essentiellement, les conditions qui sont actuellement affichées sur le site Web résument les raisons pour lesquelles les certificats de décision et les agréments sont accordés. Ces conditions sont le résultat du processus d'EIE et visent à éviter*

*qu'il y ait d'importants impacts sur l'environnement non atténués (c'est-à-dire que, au bout du compte, le projet peut aller de l'avant parce qu'il n'y aura pas d'impacts ou que les impacts seront atténués de manière appropriée). En conséquence, le ministère ne considère pas qu'il soit nécessaire de fournir des explications supplémentaires pour justifier les certificats de décision et les agréments. À l'heure actuelle, il est possible d'obtenir d'autres informations outre ce qui est fourni sur le site Web en vertu des dispositions de la Loi sur le droit à l'information. De plus, si le ministère devait mettre cette recommandation en œuvre, il aurait besoin de ressources supplémentaires.*

## **Caractère raisonnable du temps et des efforts déployés**

### ***Introduction***

**4.104** Deux risques découlent du temps et des efforts consacrés aux examens par la Direction de l'évaluation des projets et agréments, le comité de révision technique (CRT) et le gouvernement.

- Le risque que trop de temps et de ressources soient consacrés à l'évaluation d'un projet comparativement à l'importance des incidences environnementales possibles du projet. Cela pourrait donner lieu à une situation où des ressources publiques sont gaspillées pour faire un travail inutile. Cela pourrait aussi retarder indûment le projet et ainsi donner lieu à des coûts supplémentaires ou à une perte de revenus pour le promoteur.
- Le risque que le temps et les ressources consacrés à l'évaluation d'un projet soient insuffisants. Cela pourrait donner lieu à la délivrance d'un certificat de décision ou d'un agrément alors que les conditions établies sont insuffisantes pour tenir compte de tous les effets importants possibles pour l'environnement.

### ***Assurance par la Direction de l'évaluation des projets et agréments du caractère raisonnable du temps et des efforts déployés***

**4.105** La direction nous a informés que chaque gestionnaire de projet a la capacité de déterminer la portée du projet pour s'assurer que l'examen vise les principaux problèmes. Donc, si les risques déterminés sont relativement moins nombreux (c.-à-d. les secteurs où des répercussions sur l'environnement sont possibles), la portée de l'examen sera plus étroite. Ce principe s'étend à la composition et au nombre de membres du CRT, deux aspects qui sont aussi déterminés par le gestionnaire de projet.

### ***Observations découlant de notre travail***

**4.106** Dans nos discussions avec les promoteurs et les intervenants, voici les plaintes que nous avons entendues le plus souvent.

- les promoteurs estiment que le temps consacré aux examens est trop long, ce qui retarde leurs projets; et

- les intervenants des groupes environnementalistes estiment que le temps consacré aux examens est trop court (c.-à-d. qu'ils doivent se presser pour répondre aux besoins des promoteurs) et qu'il n'y a pas suffisamment de temps prévu pour recevoir les commentaires du public.

**4.107** Nous nous sommes penchés sur le temps qui semble avoir été consacré aux dossiers de notre échantillon. Dans ces dossiers, nous n'avons pas observé de cas où le CRT semble avoir fait du travail peu important ou inutile. Nous n'avons pas observé non plus de cas où des points importants semblent avoir été négligés.

*Conclusion – caractère raisonnable du temps et des efforts déployés*

**4.108** À la lumière de notre examen de dossiers, nous estimons que le temps et les efforts consacrés à l'examen de chaque proposition de projet sont raisonnables comparativement à la complexité et aux effets possibles sur l'environnement de ces propositions. Rien dans notre examen ne montre que trop de temps est consacré à des dossiers sans importance ou pas assez aux dossiers complexes.

## Rapidité d'exécution des évaluations

### Introduction

**4.109** Si la direction ne réalise pas son examen de manière efficace, ce qui entraîne des retards indus pour le projet, il est très possible que le promoteur ait à assumer des coûts supplémentaires ou une perte de revenus. À plus long terme, une telle situation pourrait aussi mener à une perte de soutien et de confiance à l'égard du processus d'évaluation.

*Assurance par la Direction de l'évaluation des projets et agréments de la rapidité d'exécution des évaluations*

**4.110** Les représentants de la direction ont indiqué que les directives et processus suivants sont en vigueur pour assurer la réalisation en temps opportun des examens.

1. Le gestionnaire de projet de la direction fait appel à son jugement professionnel pour décider de l'ampleur du projet, s'assurant ainsi que l'examen porte exclusivement sur les aspects présentant un risque important pour l'environnement.
2. Le gestionnaire de projet de la direction encourage le promoteur à répondre rapidement aux demandes de renseignements.
3. Les changements administratifs apportés à la direction en 2004 ont intégré les méthodes suivantes pour accroître la qualité du document d'enregistrement, ce qui accélère l'examen réalisé par le CRT :
  - Consultation prévue entre les promoteurs et les membres du CRT avant l'enregistrement officiel d'un projet. La direction

a fait remarquer que les promoteurs ont une grande part de responsabilité dans le temps nécessaire pour la réalisation de l'examen. Par exemple, les promoteurs doivent s'assurer que leur délai de planification prévoit suffisamment de temps pour que le travail à effectuer sur le terrain puisse l'être durant la saison appropriée.

- Un guide d'enregistrement amélioré.
  - De nouvelles lignes directrices sectorielles.
4. Des protocoles d'entente ont été signés en 2004 entre le ministère et les différents ministères et organismes membres des CRT afin d'encourager l'expression de commentaires opportuns, concis et utiles par les membres des CRT. La nécessité de se conformer à ces protocoles est discutée avec les nouveaux membres au moment de leur nomination.

**4.111** La direction a souligné que son but est d'obtenir une décision initiale du ministre dans les 90 à 120 jours suivant la date de l'enregistrement. La direction a effectué vers la fin de 2005 une analyse qui a montré que le temps nécessaire pour la phase d'examen en vue d'une décision était passé en moyenne de quelque 203 jours (pour des dossiers enregistrés entre novembre 2003 et novembre 2004) à environ 108 jours (pour des dossiers enregistrés entre novembre 2004 et 2005), baisse attribuable aux changements administratifs instaurés à la fin de 2004. Cette analyse a également révélé que le promoteur avait utilisé 29,6 % du temps total et que, dans les cas où le règlement du dossier avait dépassé le délai prévu dans les nouveaux procédés administratifs, c'est surtout parce que le promoteur a été lent à répondre aux demandes d'information supplémentaire du CRT.

**4.112** Dans l'analyse, la direction constate également que :

*[Traduction.] Jusqu'à maintenant, le ministère a réussi au minimum à respecter le délai cible de 120 jours jusqu'à la décision dans le cas des projets pour lesquels le promoteur répond promptement aux demandes d'informations supplémentaires. Il faut toutefois noter que ce résultat heureux est atteint durant une année où le nombre total d'enregistrements est relativement faible comparativement aux années précédentes. Le défi sera de maintenir un tel degré de rendement quand le nombre d'enregistrement augmentera.*

**4.113** Nous n'avons pas tenté de vérifier l'information contenue dans l'analyse en question.

#### **Nos constatations et observations**

**4.114** Comme il est mentionné précédemment, nous avons contrôlé par sondages 12 projets pour lesquels un certificat de décision a été délivré. Le temps total nécessaire (c.-à-d. depuis la date d'enregistrement jusqu'à la date de délivrance du certificat de décision) a varié entre 48 et 274 jours. Le nombre de jours moyen par projet s'établit à 193,5 jours, ce qui dépasse considérablement la moyenne établie dans l'analyse de la direction. Il faut noter toutefois que, dans certains dossiers, le nombre de jours comprend des jours fériés et des périodes de vacances d'été et de congé de Noël, lorsque des journées de congé sont généralement prises. À l'instar de l'analyse de la direction, nous avons constaté que les retards dans les examens de projet qui avaient nécessité un temps excessif avaient généralement été causés par le promoteur. La pièce 4.3 montre une ventilation du nombre de jours moyen nécessaire pour les 12 projets.

*Pièce 4.3 – Nombre de jours moyen des examens en vue d'une décision*

Élément du processus d'examen	Nombre de jours	Pourcentage du total
Examen par le CRT des documents du promoteur et préparation des demandes d'information	60,0	31,0 %
Réponses du promoteur aux demandes d'information du CRT	73,5	38,0 %
Examen par le CRT des réponses du promoteur au dernier ensemble de demandes d'information et préparation de la recommandation au ministre	43,2	22,3 %
Décision du ministre (c.-à-d. délivrer le certificat de décision ou exiger une EIE détaillée)	11,4	5,9 %
Fonctions administratives générales du gestionnaire de projet	5,4	2,8 %
<b>Total</b>	<b>193,5</b>	<b>100,0 %</b>

**4.115** Dans le cas des trois EIE détaillées que nous avons examinées, le nombre de jours nécessaire pour effectuer l'étude détaillée a varié entre 965 et 1 667 jours (entre 2,6 et 4,6 ans). Le nombre d'étapes supplémentaires qu'il faut réaliser pour faire une EIE détaillée et la nature relativement complexe des projets font que la réalisation de ces examens prend beaucoup plus de temps.

**4.116** La phase de l'examen en vue d'une décision des deux EIE détaillées que nous avons examinées a duré en moyenne 179 jours, ce qui est comparable au nombre de jours nécessaire pour les projets ayant abouti à la délivrance d'un certificat de décision, comme le montre le tableau 3. Nous ajoutons qu'il est impossible de présenter une ventilation exacte du nombre de jours nécessaire pour des

éléments particuliers de l'étude détaillée, car il y a généralement un chevauchement considérable des activités durant le processus.

**4.117** Nous avons discuté de la rapidité d'exécution des EIE avec des consultants en environnement retenus par des promoteurs. Ceux-ci ont relevé deux exemples dans lesquels les délais dans la réalisation de l'EIE ont été un problème.

- Dans un cas, le délai prévu pour la réalisation d'une EIE visant un projet de faible envergure a poussé le promoteur à annuler le projet proposé et à adopter une autre solution. Le consultant qui avait participé à la proposition estimait que la solution de rechange adoptée constituait en fait un risque plus important pour l'environnement. Mais, une évaluation environnementale n'était pas exigée parce que le projet utilisait un ouvrage existant, ce qui a permis au promoteur d'aller de l'avant avec son autre solution plus rapidement.
- Dans un autre cas, l'évaluation environnementale par la province d'une proposition d'exploitation minière a pris 18 mois. Ce long délai a entraîné des pertes de revenu pour le promoteur, car il n'a pas pu vendre sa production sur le marché à temps pour profiter des prix mondiaux élevés des produits de base.

**4.118** Le second cas démontre bien les compromis inhérents à l'application d'un processus d'EIE efficace dans la province. Et, bien que nous comprenions le point de vue du promoteur touché, nous croyons aussi que le processus des EIE est un élément fermement ancré dans la conduite des affaires au Nouveau-Brunswick et doit être pris en considération par les promoteurs dans la planification de leur projet.

### ***Coordination fédérale-provinciale***

**4.119** Au niveau fédéral, les évaluations environnementales sont exigées par la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. La loi est administrée par l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE). Selon le site Web de l'agence :

*Le processus fédéral d'évaluation environnementale s'applique à chaque fois qu'une autorité fédérale a une responsabilité décisionnelle bien précise par rapport à un projet, que l'on désigne aussi à l'aide de l'expression « élément déclencheur » dans le cas d'une évaluation environnementale.*

*Plus particulièrement, cela s'applique quand une autorité fédérale :*

- *propose un projet;*
- *accorde une aide financière à un promoteur pour l'aider à réaliser un projet;*
- *autorise la cession par vente ou bail, ou transfère l'administration et le contrôle du territoire domanial, en vue de la mise en œuvre d'un projet; ou*
- *délivre une licence, une autorisation ou un permis [...] en vue de permettre la mise en œuvre d'un projet.*

[...]

*Dans le contexte de la Loi, le terme autorité fédérale renvoie à un organisme fédéral (p. ex., un ministère ou une agence) qui peut avoir une expertise ou un mandat pertinent au projet proposé.*

*Les ministres, les ministères, les établissements publics et les agences du gouvernement du Canada sont des autorités fédérales. D'autres organismes créés par une loi et tenus de rendre compte au Parlement de leurs activités par l'intermédiaire d'un ministre peuvent aussi être désignés comme autorité fédérale.*

**4.120** Le processus fédéral d'autoévaluation diffère sensiblement du processus en vigueur au Nouveau-Brunswick et ailleurs. L'autoévaluation implique que des ministères fédéraux sont appelés à diriger des examens réalisés en vertu du processus fédéral. L'ACEE n'assume pas un rôle de coordination, malgré sa responsabilité à l'égard de l'administration de la loi fédérale.

**4.121** Il y a des risques inhérents au fait que deux ordres de gouvernement examinent le même projet selon deux processus distincts d'évaluation environnementale, notamment :

- le risque que des efforts soient déployés en double, entraînant ainsi un gaspillage général de ressources publiques;
- le risque que des messages contradictoires soient transmis à un promoteur, au public et à d'autres intervenants lorsque les

décisions ou les conditions d'agrément des deux ordres de gouvernement ne concordent pas; et

- le risque de retards dans un projet en raison d'une coordination déficiente entre les deux ordres de gouvernement.

**4.122** Les représentants de la direction ont expliqué que le ministère diminue ces risques du côté provincial par les mécanismes suivants.

- Pour la plupart des projets (c.-à-d. les examens en vue d'une décision et les évaluations équivalentes du gouvernement fédéral), le promoteur peut présenter son projet à la Direction de l'évaluation des projets et agréments, qui agit comme un guichet unique pour les deux ordres de gouvernement en utilisant les mêmes documents. Dans de tels cas, l'examen fédéral est intégré de façon homogène au processus provincial.
- Pour la plupart des projets (c.-à-d. les examens en vue d'une décision et les évaluations équivalentes du gouvernement fédéral), les organismes fédéraux fournissent leurs commentaires au moyen du processus provincial dans leur fonction de membres du CRT provincial.
- Les organismes fédéraux pertinents ont examiné le Guide d'enregistrement et les lignes directrices sectorielles de la province pour s'assurer que les exigences et préoccupations d'ordre fédéral sont traitées dans le processus provincial.
- L'ACEE ainsi que tout autre organisme fédéral considéré comme ayant des connaissances pertinentes ou une responsabilité réglementaire relativement à un projet donné reçoivent des copies de tous les enregistrements provinciaux de projet. (De plus, tous les projets fédéraux sont communiqués au ministère au moyen du mécanisme fédéral de coordination de la réglementation.)
- Le ministère siège à un comité national formé d'administrateurs provinciaux et territoriaux en matière d'évaluation environnementale aux côtés de l'ACEE. Le mandat du comité est entre autres de favoriser l'harmonisation des EIE fédérales et provinciales.

**4.123** Cependant, le ministère a aussi indiqué que la coordination fédérale-provinciale des projets qui nécessitent une étude détaillée n'est pas encore au point. Le ministère est d'avis que toutes les études d'impact sur l'environnement devraient être gérées de manière

à ce qu'un seul examen ait lieu pour chaque projet et qu'une seule décision soit prise par l'ordre de gouvernement le mieux placé pour le faire. Le Conseil de la fédération (c.-à-d. les premiers ministres des provinces) a demandé au Conseil canadien des ministres de l'Environnement de résoudre les problèmes de coordination actuels. Les représentants du ministère continuent de collaborer avec leurs homologues fédéraux pour faire avancer la vision « un seul examen, une seule décision ».

### ***Conclusion – rapidité d'exécution des évaluations***

**4.124** À la lumière des résultats de notre contrôle par sondages et des autres procédés de vérification que nous avons effectués, nous concluons que la direction s'assure effectivement que tous les aspects de l'évaluation environnementale sur lesquels elle a le contrôle sont traités de façon efficace et sans retards indus, compte tenu du nombre d'organismes provinciaux, fédéraux et municipaux qui peuvent participer généralement à un examen.

### **Surveillance de la conformité du promoteur** *Introduction*

**4.125** Pour se conformer au certificat de décision ou à l'agrément accordé à un projet, le promoteur doit respecter des conditions connexes. Le promoteur doit aussi donner suite à toute autre promesse de rendement faite dans le document d'enregistrement et les autres documents.

**4.126** D'habitude, les promoteurs se conforment automatiquement à ces engagements, mais ce n'est pas toujours le cas en raison de divergences d'interprétation ou de l'attrait d'un avantage économique et concurrentiel qu'ils pourraient tirer en ne se conformant pas. C'est la raison pour laquelle des activités de surveillance et, si nécessaire, d'exécution pour assurer la conformité du promoteur aux conditions énoncées sont des aspects essentiels du processus de l'évaluation environnementale. Sinon, une bonne partie du travail effectué par le ministère et les membres du CRT pourrait n'avoir aucune incidence véritable, et le risque que des impacts négatifs sur l'environnement se produisent est toujours présent, même si le projet a fait l'objet d'un examen par le ministère.

### ***Mécanisme de surveillance de la Direction de l'évaluation des projets et agrément***

**4.127** Un représentant de la Direction de l'évaluation des projets et agréments a indiqué que la direction prend les mesures suivantes pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance.

- Les promoteurs doivent présenter régulièrement des rapports sur l'état des conditions rattachées à leur certificat de décision ou à leur agrément. Généralement, de tels rapports sont remis aux six mois jusqu'à ce que toutes les conditions soient satisfaites.

- Pour les projets plus ambitieux et plus complexes, les promoteurs sont tenus de soumettre des bases de données consultables de tous les engagements pris dans le document d'enregistrement et dans toute correspondance subséquente présentés durant l'EIE.
- La direction assure un suivi particulier pour chaque projet et peut exiger des promoteurs qu'ils assument les coûts reliés à la présence sur les lieux d'agents chargés de la conformité. Ces agents relèvent directement de la direction pour les projets plus importants afin d'assurer la conformité aux engagements et aux conditions.
- Un gestionnaire de projet de la direction est chargé de vérifier le caractère raisonnable de l'information fournie par les promoteurs et de communiquer avec le gestionnaire affecté initialement au projet s'il y a lieu.

***Nos constatations et observations***

*Présentation par les promoteurs de l'information sur la conformité*

**4.128** Depuis 2004, la direction inclut dans tous les certificats de décision une condition standard pour exiger des promoteurs qu'ils fassent rapport périodiquement sur leur conformité aux conditions connexes. Sur les 12 dossiers d'examen en vue d'une décision que nous avons examinés, le promoteur devait fournir un tableau résumant sa conformité tous les six mois dans 9 dossiers, et un tel tableau était exigé aux 12 mois dans 2 dossiers. Enfin, le dernier dossier ne contenait pas cette condition parce que l'enregistrement du projet précédait les changements de 2004.

**4.129** Les conditions d'agrément des trois EIE détaillées que nous avons examinées exigeaient des promoteurs qu'ils établissent une base de données de suivi pour surveiller la conformité à tous les engagements et conditions reliés aux matériaux, au permis et à l'agrément pris durant le processus d'évaluation réglementaire. Dans chaque cas, la base de données devait être mise à jour tous les mois.

**4.130** De plus, pour l'un des projets, le CRT a aidé le promoteur en lui donnant des commentaires sur la forme et le contenu de la base de données de suivi durant son élaboration. Dans ce cas particulier, le promoteur a aussi été tenu de payer le salaire d'un agent chargé de la conformité du projet, agent faisant directement rapport à la direction sur l'état du projet. Les deux autres projets soumis à une EIE détaillée n'avaient pas encore été mis en œuvre au moment de notre vérification, de sorte que nous ne sommes pas en mesure de confirmer quelles sont les dispositions définitives pour la surveillance des projets en question.

*Suivi par la Direction de l'évaluation des projets et agréments lorsqu'un promoteur ne présente pas les rapports exigés*

**4.131** La direction a établi des mécanismes qui devraient lui permettre d'obtenir suffisamment de renseignements aux fins de surveillance. Toutefois, la direction ne donne pas toujours suite de manière opportune lorsqu'un promoteur néglige de fournir les rapports exigés.

**4.132** Notre contrôle par sondages des 12 dossiers d'examen en vue d'une décision nous a permis de constater ce qui suit :

- La direction a reçu tous les tableaux récapitulatifs sur la conformité qui ont été demandés pour quatre projets.
- La direction n'avait pas reçu tous les tableaux récapitulatifs sur la conformité pour deux projets, mais elle avait envoyé des lettres de suivi aux promoteurs concernés.
- La direction n'avait pas reçu tous les tableaux récapitulatifs sur la conformité pour deux projets et n'avait pas envoyé de lettre de suivi.
- Les tableaux récapitulatifs de trois projets récemment approuvés n'étaient pas encore exigibles.
- Un tableau récapitulatif n'était pas exigé pour un projet enregistré avant 2004.

**4.133** L'examen des dossiers a aussi révélé que certains des promoteurs en règle avaient présenté les rapports exigés longtemps après la date limite. Les rapports relatifs à une EIE détaillée en cours semblaient à jour, y compris une copie papier des documents justificatifs remise à la direction.

**4.134** Un représentant de la direction nous a informés que le suivi auprès des promoteurs en retard dans la présentation des rapports exigés est plus intense durant l'été en raison du personnel additionnel en place dans des emplois d'été.

*Examen de la conformité des promoteurs par la Direction de l'évaluation des projets et agréments*

**4.135** Sur réception des rapports d'un promoteur, il est important que les données soient vérifiées pour voir si elles donnent un portrait réel de la conformité du promoteur. Selon un représentant de la direction, les mesures de surveillance possibles sont, par exemple :

- tenter d'obtenir de l'information vérifiable des promoteurs (comme il est décrit ci-dessus);

- examiner le caractère raisonnable de l'information fournie;
- solliciter l'opinion du gestionnaire de projet initial pour déterminer dans quelle mesure l'état signalé par le promoteur respecte l'intention originale d'une condition;
- demander aux inspecteurs régionaux de visiter les lieux s'ils ont des doutes quant à la conformité du promoteur;
- évaluer et approuver un plan de protection de l'environnement ou un plan de gestion de l'environnement si un tel plan est exigé dans les conditions; et
- compter sur les plaintes du public et les inspecteurs régionaux pour déterminer tout autre problème.

**4.136** Ces mécanismes de surveillance demeurent en place jusqu'à l'achèvement du projet ou jusqu'à ce que la direction soit convaincue que toutes les conditions sont satisfaites.

*Uniformité du processus de surveillance*

**4.137** De façon générale, nous avons constaté que le niveau de surveillance variait d'un dossier à l'autre. Voici six exemples distincts qui, pris ensemble, démontrent ce manque d'uniformité :

- Un promoteur a présenté avec un retard d'environ un mois et demi un tableau récapitulatif exigé dans les conditions de son certificat de décision. Deux ou trois conditions n'avaient pas été respectées, et rien dans le dossier ne montrait si le gestionnaire de projet avait assuré un suivi au sujet de ce qui semblait être un manque de conformité.
- Un deuxième promoteur a présenté dans les délais requis trois tableaux récapitulatifs semestriels exigés dans les conditions de son certificat de décision. Pour l'une des conditions, la direction a pu vérifier auprès d'une autre direction du ministère que le promoteur s'y conformait.
- Un troisième promoteur dont le certificat de décision était daté du 15 décembre 2005 n'avait jamais fourni à la direction les tableaux récapitulatifs requis, bien que le promoteur ait présenté un plan compensatoire des zones humides comme il était exigé dans les conditions du certificat, plan examiné par le ministère. Cependant, bon nombre des autres conditions rattachées au certificat de décision comportaient des dates limites qui avaient été dépassées au moment de notre examen. Nous avons toutefois

constaté que la direction avait écrit au promoteur en juin 2007 pour lui demander les rapports exigés, mais c'était la première lettre de suivi.

- Le premier tableau récapitulatif exigible d'un quatrième promoteur a été reçu en retard, et il a fallu une lettre de la direction pour qu'il le présente. Le deuxième tableau, reçu à temps, a déclenché une question de suivi de la part de la direction, à laquelle le promoteur a répondu par la suite.
- À la suite d'une plainte déposée par un touriste, le ministère du Tourisme et des Parcs a découvert un cas important de non-conformité aux conditions d'agrément par un cinquième promoteur. Tourisme et Parcs a avisé le ministère de l'Environnement, qui a entamé une enquête et qui s'apprêtait au moment de notre travail de vérification à prendre des mesures d'exécution contre le promoteur. Les activités de surveillance de la Direction de l'évaluation des projets et agréments n'avaient pas donc permis de découvrir ce manque de conformité important de la part d'un promoteur.
- Dans le seul dossier actif relatif à une EIE détaillée que nous avons examiné, un agent chargé de la conformité fait rapport directement à la direction. Toutefois, nous n'avons rien trouvé par écrit qui montre comment l'information reçue de l'agent chargé de la conformité influence les activités de surveillance menées par la direction à l'égard de ce projet.

**4.138** De plus, nous avons constaté que la direction n'effectue pas de vérification ni ne prend d'autres mesures pour s'assurer que l'information fournie par le promoteur est exacte. Par exemple, elle ne vérifie pas l'authenticité des numéros de permis indiqués par le promoteur auprès des ministères qui les ont délivrés. Par ailleurs, des intervenants à qui nous avons parlé ont dit être préoccupés par un manque perçu de visites de surveillance sur le terrain par le personnel du ministère.

**4.139** Les représentants du ministère ont reconnu qu'il était difficile d'exercer une surveillance suffisante. Ils ont déclaré qu'ils font ce qu'ils peuvent dans le temps dont ils disposent. Il n'y a pas de processus officiel de surveillance, contrairement à bon nombre des autres directions du ministère. Cet état de choses s'explique surtout par le fait que les ressources pour élaborer, mettre en œuvre et maintenir un tel processus ne sont pas en place. Un représentant de la

direction a ajouté que la direction n'a peut-être pas les connaissances spécialisées nécessaires en matière de surveillance. À notre avis, la situation actuelle a donné lieu au manque d'uniformité exposé ci-dessus, et ce manque d'uniformité entraîne des risques significatifs.

*Compte rendu public de la conformité du promoteur*

**4.140** Il n'existe actuellement aucun mécanisme en bonne et due forme sur le site Web du ministère ou ailleurs pour tenir le public au courant de l'état de conformité des projets dont le ministère fait l'examen. Plusieurs raisons font que la communication de l'information sur la conformité des promoteurs aux conditions imposées par le ministère serait bénéfique. Notamment :

- Améliorer la confiance du public à l'égard du processus des évaluations environnementales en établissant clairement que la direction exerce une surveillance régulière sur ces évaluations.
- Permettre au public de prendre connaissance des affirmations d'un promoteur relativement à sa conformité. Cet aspect est important, car la direction considère le public comme une source d'information en matière de surveillance pour certains projets.
- Peut-être améliorer la conformité des promoteurs aux conditions de l'agrément de leur projet, étant donné le risque d'embarras des promoteurs si leur non-conformité devenait publique.

*Conclusion et recommandations – surveillance de la conformité des promoteurs*

**4.141** À la lumière des résultats de notre contrôle par sondages et des discussions que nous avons eues avec les représentants de la direction, nous sommes d'avis que les conditions que la direction rattache aux certificats de décision sont suffisantes pour lui permettre d'obtenir des promoteurs les rapports de conformité nécessaires. Toutefois, il y a lieu d'améliorer le suivi qui est effectué dans les cas où un promoteur est en retard dans ses rapports, les rapports publics sur l'état de conformité des projets ainsi que l'examen et la vérification des affirmations du promoteur.

*Recommandation*

**4.142** Nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement élabore, mette en œuvre et maintienne un processus officiel de surveillance qui lui permet d'exercer une surveillance adéquate de la conformité du promoteur aux conditions du certificat de décision ou de l'agrément et aux engagements pris dans les documents d'enregistrement et autres. Un tel processus devrait obliger la Direction de l'évaluation des projets et agréments à vérifier les affirmations du promoteur quant à sa conformité aux conditions.

**Réponse du ministère**

**4.143** [Traduction] *Le ministère reconnaît que le suivi est un défi continu. L'une des premières étapes dans la mise en œuvre d'un processus de surveillance officiel serait l'élaboration de « normes » de surveillance. Le ministère est déterminé à mettre au point au cours des cinq prochaines années un processus de surveillance qui permettra d'assurer un suivi plus rigoureux des projets visés par une EIE.*

**Recommandation**

**4.144** **Nous avons recommandé également que le ministère affiche suffisamment d'information sur son site Web pour tenir le public à jour sur l'état de conformité des projets pour lesquels un certificat de décision ou un agrément a été accordé.**

**Réponse du ministère**

**4.145** *Le ministère considère que le processus actuel relatif à la conformité et à l'exécution est satisfaisant. Le ministère considère que l'information fournie au public sur le site Web au sujet des projets visés par une EIE est satisfaisante pour l'instant.*

**Exécution****Introduction**

**4.146** Comme il est mentionné dans la section précédente, il arrive que des activités d'exécution soient nécessaires pour faire en sorte que le promoteur se conforme aux conditions et aux engagements pris dans le cadre du certificat de décision ou de l'agrément accordé à l'issue d'une EIE détaillée. Si des mesures appropriées ne sont pas prises en cas de non-conformité par un promoteur :

- l'efficacité du règlement en tant qu'outil pour protéger l'environnement peut être affaiblie;
- les intervenants peuvent perdre confiance dans le processus d'évaluation environnementale s'ils observent des promoteurs non conformes qui ne sont pas pénalisés;
- les promoteurs qui ne se conforment pas pourraient avoir un avantage compétitif découlant de cette non-conformité.

**Processus d'exécution de la direction**

**4.147** Le ministère a une directive officielle appelée Politique d'observation et d'exécution que suit la Direction de l'évaluation des projets et agréments en cas de non-conformité. Notons que notre bureau a examiné cette directive dans notre rapport de 2002. En vertu de cette directive, le ministère traite les cas de non-conformité par l'application de mesures d'exécution progressives.

- En premier lieu, la direction communique avec le promoteur pour obtenir qu'il se conforme volontairement.

- Si le promoteur ne se conforme pas et que les conséquences de cette non-conformité sont jugées à faible risque pour l'environnement, la direction envoie alors au promoteur une lettre dans laquelle il fixe une date limite pour prendre des mesures.
- Si le promoteur ne se conforme pas et que les conséquences de cette non-conformité sont jugées à risque élevé pour l'environnement, la direction communique avec l'inspecteur régional approprié du ministère, qui rend visite au promoteur pour tenter de faire cesser l'activité qui cause le risque.
- Si la situation de non-conformité ne se règle pas, la direction remet le dossier du projet aux Services d'exécution du ministère, qui assument la direction de toute activité d'exécution qui s'ensuit. Le personnel de la Direction de l'évaluation des projets et agréments soutient les activités d'exécution au besoin.

#### ***Nos constatations et observations***

**4.148** Au cours de notre contrôle par sondages, nous avons vu un seul cas confirmé de non-conformité par un promoteur, comme il est mentionné dans la section précédente. Dans le cas en question, le promoteur ne s'était pas conformé aux conditions de son certificat de décision, mais il était quand même allé de l'avant avec son projet. Ce manque de conformité posait un risque sérieux pour l'environnement.

**4.149** Les Services d'exécution du ministère ont pris des mesures d'exécution contre le promoteur avec de l'information et du soutien de la Direction de l'évaluation des projets et agréments.

#### ***Conclusion - exécution***

**4.150** À la lumière des résultats de notre contrôle par sondages et des discussions que nous avons eues avec les représentants de la direction, nous pouvons conclure que la direction prend des mesures appropriées dans les cas où il est déterminé que le promoteur ne respecte pas les conditions d'agrément et les engagements qu'il a pris.

**4.151** Cependant, la surveillance étant insuffisante, le risque que des cas de non-conformité ne soient pas détectés par le ministère est jugé important, et ces cas ne feront toutefois l'objet d'aucune mesure d'exécution.

#### **Rapports sur l'efficacité** ***Introduction***

**4.152** Les rapports sur l'efficacité des programmes sont très utiles pour permettre aux décisionnaires et au public de juger si un programme réussit effectivement à atteindre ses objectifs. Ils donnent aux décisionnaires de l'information sur laquelle se fonder pour

modifier les programmes en vue d'en améliorer le rendement. Ils donnent également au public de l'information qui peut améliorer la confiance de celui-ci à l'égard de l'efficacité d'un programme ou former la base de revendications de changement.

**4.153** Essentiellement, un mécanisme de rapport sur l'efficacité comprend les éléments suivants :

- établissement d'objectifs de rendement mesurables pour le programme;
- élaboration de mesures du rendement qui serviront à évaluer le degré auquel les objectifs en matière de rendement sont atteints;
- élaboration de cibles de rendement périodiques (p. ex. : cibles annuelles) pour chaque mesure reliée au rendement;
- mise au point de systèmes pour saisir les données nécessaires;
- comparaison des résultats réels aux résultats visés;
- explication des écarts entre les résultats réels et les résultats visés et prise de mesures pour améliorer le rendement lorsqu'il est justifié de le faire.

#### ***Nos constatations et observations***

**4.154** Les anecdotes dont ont fait état les représentants de la Direction de l'évaluation des projets et agréments et certains intervenants laissent entendre que le programme des EIE a une incidence positive sur les effets environnementaux des projets examinés au titre du règlement sur les EIE.

**4.155** En revanche, le système en place actuellement pour mesurer de façon objective l'efficacité du programme quant à l'atteinte de ses objectifs et en faire rapport est très limité. Le rapport annuel du ministère au 31 mars 2007 ne contient que des renseignements sur le fonctionnement du programme des EIE tels que le nombre de projets enregistrés et une liste des projets les plus importants. Il est très probable que les EIE aient des répercussions sur d'autres mesures liées à l'environnement captées par le ministère et présentées dans le rapport annuel, par exemple les mesures de surveillance de la qualité de l'air et de l'eau, mais déterminer l'importance des effets comparativement à d'autres facteurs serait difficile.

**4.156** Les représentants de la direction ont exprimé le commentaire suivant à ce sujet.

[Traduction.] *L'étude d'impact sur l'environnement est reconnue à l'échelle nationale et internationale comme un outil efficace de protection de l'environnement. Cependant, étant donné que le processus est adapté à chaque projet, il est reconnu (au Nouveau-Brunswick et ailleurs) qu'il est difficile d'appliquer des processus typiques de gestion du rendement à ce domaine. La démarche du ministère de l'Environnement a donc été d'évaluer le programme en se fondant sur les nombreux et divers avantages qui ont découlé de l'examen de chaque projet. Par exemple, le processus des EIE a donné lieu à des améliorations et à des avantages sur le plan de l'environnement tels que les suivants : modification du trajet des navires dans la baie de Fundy pour accommoder les routes de migration des baleines; installation de matériel antipollution à des centrales d'énergie électrique; modification du tracé d'autoroutes pour protéger des zones écologiquement sensibles; etc.*

**4.157** Nous reconnaissons qu'il est difficile d'attribuer des résultats environnementaux particuliers au programme des EIE. Néanmoins, malgré la difficulté d'élaborer un mécanisme plus structuré de présentation d'information sur l'efficacité pour le programme, nous estimons qu'il serait utile de le faire, car un tel mécanisme fournirait au ministère de l'information qui lui permettrait de déterminer des améliorations possibles au programme, en plus d'être un moyen d'informer le public sur le succès relatif du programme des EIE.

**4.158** En conséquence, nous avançons que l'élaboration de mesures du rendement visant des objectifs précis serait le point de départ à la mise au point d'un système de rapport sur le rendement. On pourrait par exemple mesurer la satisfaction des promoteurs et d'autres intervenants à l'égard du processus des EIE (p. ex. : utilisation de l'information recueillie au moyen d'enquêtes) ou estimer les conséquences néfastes pour l'environnement qui ont été évitées pour des projets précis grâce aux résultats du processus de l'EIE, ou encore élaborer des mesures pour évaluer l'économie et l'efficacité avec lesquelles la direction assume les obligations que lui confie le règlement sur les EIE.

**4.159** À plus long terme, le système de rapport sur le rendement pourrait être amélioré avec le temps, à mesure que des pratiques exemplaires dans ce domaine sont mises au point pour les études d'impact sur l'environnement.

**Conclusion et recommandation – rapports sur l'efficacité**

**4.160** Le système en place au ministère pour mesurer l'efficacité du programme des études d'impact sur l'environnement dans l'atteinte de ses objectifs et en faire rapport est limité. De plus, le système en place serait d'un intérêt limité pour déterminer les aspects qu'il y aurait lieu d'améliorer pour accroître le rendement.

**Recommandation**

**4.161** Nous avons recommandé que la Direction de l'évaluation des projets et agréments élabore et mette en œuvre un système de rapport sur le rendement pour le programme des EIE.

**Réponse du ministère**

**4.162** [Traduction.] *Il est difficile de quantifier les effets possibles sur l'environnement qui pourraient résulter d'un projet qui n'a pas été soumis à une EIE. Pour chaque proposition de projet, le ministère considère l'impact « possible » sur l'environnement et exige du promoteur qu'il détermine des mesures pour éviter ou atténuer cet impact. Un tel examen a lieu projet par projet. L'élaboration d'un système de rapport efficace serait difficile et n'améliorerait probablement pas l'efficacité et l'efficience du processus des EIE. Cependant, le ministère est déterminé à trouver de meilleurs moyens de renseigner le public au sujet du processus des EIE et de ses avantages.*

**Autres points traités dans notre vérification**  
**Gestion des risques**

**4.163** La direction a avant tout la responsabilité de gérer les risques associés au programme des EIE. Advenant une mauvaise gestion de ces risques par la direction, les conséquences néfastes pourraient être les suivantes :

- d'importants effets négatifs sur l'environnement;
- le public, les intervenants, les promoteurs et le personnel du ministère perdent confiance dans l'intégrité du processus des EIE;
- le gouvernement et le ministère sont mis dans l'embarras.

**4.164** Nous avons demandé à la direction de remplir une grille qui détaille les risques possibles associés au programme des EIE, les moyens employés pour gérer ces risques et les résultats négatifs qui pourraient découler d'une mauvaise gestion de ces risques. L'annexe 3 de ce chapitre présente les risques que cette grille a permis de relever.

**4.165** Les données rassemblées au moyen de la grille nous montrent que la direction semble bien comprendre les risques associés au programme des EIE. De façon générale, nous estimons que la plupart

des risques déterminés sont bien gérés. Nous avons toutefois, comme il est mentionné précédemment, recommandé quelques améliorations qui, à notre avis, permettraient à la direction d'améliorer sa gestion des risques connexes.

**Examen et mise à jour du règlement sur les EIE**  
*État actuel du règlement et nos observations*

**4.166** Il est important que le règlement sur les EIE fasse périodiquement l'objet d'un examen et d'une mise à jour. Cela permettrait au ministère de s'assurer que :

- le règlement est efficace pour soutenir les buts et objectifs actuels du gouvernement en ce qui concerne les études d'impact sur l'environnement;
- le règlement prévoit l'établissement d'un cadre administratif efficace et efficient à l'intérieur duquel ces buts peuvent être atteints;
- le règlement vise tous les nouveaux types de projet qui pourraient avoir des effets négatifs importants sur l'environnement.

**4.167** Selon notre examen, le règlement a uniquement fait l'objet de modifications limitées depuis son adoption en 1987. L'obligation pour les promoteurs de payer un droit d'enregistrement de projet a été ajoutée en 2005, et deux autres modifications ont été apportées à l'annexe A, comme il est discuté ci-dessous.

**4.168** La direction a exprimé le commentaire suivant concernant l'examen et la mise à jour du règlement.

*[Traduction.] Les commentaires des intervenants, des promoteurs et de la section de l'évaluation des projets ont été recueillis. Le ministère considère la modification du règlement sur les EIE comme l'un des éléments de la modernisation des mesures législatives qui est en cours.*

*Types de projet visés par le règlement*

**4.169** L'annexe A du règlement énumère les catégories de projets qui doivent être enregistrés en vertu du règlement. Cette liste complète est fournie à l'annexe 1 qui suit. Le dernier changement à l'annexe A a été apporté en 2000, et le règlement a été modifié seulement deux fois depuis son adoption en 1987 :

l'exclusion du point suivant :

*h)(ii) des gazoducs ou des pipelines qui font l'objet d'une demande prévue à la Loi sur la distribution du gaz ou à la Loi sur les pipelines;*

et l'ajout du point suivant :

*m.1) tout élimination, destruction, recyclage, transformation ou stockage de déchets qui proviennent de l'extérieur du Nouveau-Brunswick et toutes installations ou systèmes servant à l'élimination, à la destruction, au recyclage, à la transformation ou au stockage de tels déchets;*

**4.170** Cependant, au cours de notre vérification, on nous a informés que certains types de projet ne sont pas enregistrés parce qu'ils ne sont pas visés actuellement par le règlement, alors que leurs incidences sur l'environnement pourraient être importantes, notamment les carrières et gravières, les pipelines de moins de huit kilomètres et les industries de ressources (c.-à-d. agriculture, exploitation forestière, activités aquacoles). Nous ajoutons que, notre examen dans ce secteur n'étant pas détaillé, il est possible que d'autres types de projet soient actuellement exclus de l'annexe A.

**4.171** Nous admettons qu'une partie des secteurs exclus sont visés par d'autres lois ou règlements administrés ailleurs au ministère ou par d'autres ministères. Cependant, cela ne garantit pas un examen aussi rigoureux de ces secteurs que dans le cas des projets enregistrés au titre du règlement sur les EIE.

**4.172** Par exemple, le rapport intitulé *Public views on forest management in New Brunswick: report from a provincial survey* [Vues du public sur la gestion des forêts au Nouveau-Brunswick : rapport sur une enquête provinciale] signale que pas moins de 55,8 % des répondants sont en désaccord ou fortement en désaccord avec l'énoncé selon lequel l'apport économique de l'industrie forestière l'emporte sur les conséquences pour l'environnement. Seulement 24,3 % des répondants sont d'accord ou fortement d'accord avec cet énoncé, ce qui semble indiquer une perte de confiance de la part du public à l'égard de l'intégrité des examens des effets possibles sur l'environnement des projets dans le secteur forestier.

**4.173** Nous sommes d'avis que l'enregistrement en vertu du règlement sur les EIE devrait être obligatoire pour tous les projets pouvant avoir des effets négatifs sur l'environnement, même si un examen du projet est prévu par une autre mesure législative.

**4.174** Au minimum, cela permettrait à la direction :

- de s'assurer que des normes d'examen uniformes sont respectées;
- d'offrir un point d'entrée unique aux promoteurs;
- d'assurer un traitement uniforme de tous les promoteurs, peu importe le type de projet qu'ils proposent (c.-à-d. un effet négatif possible important qu'il faut éviter ou atténuer pour un type de projet devrait l'être pour tous les projets – d'après les intervenants à qui nous avons parlé, cela n'est peut-être pas toujours le cas à l'heure actuelle);
- assurer aux promoteurs dont les projets ne sont pas visés actuellement par le règlement de profiter des avantages qui découlent d'une EIE.

**4.175** En fait, imposer l'enregistrement de tous les projets en vertu du règlement sur les EIE ne nécessite pas une somme de travail supplémentaire très importante pour la direction si celle-ci est satisfaite du processus d'examen suivi conformément à une autre mesure législative.

**4.176** Il y a peut-être aussi des types de projet actuellement visés par le règlement qui n'ont pas d'effets importants sur l'environnement et qui pourraient donc être exclus de l'annexe A. Cependant, si la décision est prise d'exclure certains types de projet, la justification de cette décision devrait être établie par écrit afin qu'elle puisse être revue périodiquement.

***Recommandations – Examen et mise à jour du règlement***

**4.177** Nous avons recommandé que le ministère termine son examen du règlement sur les EIE et qu'il apporte les modifications nécessaires au règlement afin de le mettre à jour.

**4.178** De plus, nous avons recommandé que l'annexe A du règlement soit revue pour vérifier si tous les types de projet qui pourraient avoir des effets négatifs importants sur l'environnement se trouvent dans la liste des projets à enregistrement obligatoire. Cela rendrait la liste complète et établirait la responsabilité de la direction en ce qui a trait à la coordination de toutes les EIE.

***Réponse du ministère***

**4.179** [Traduction.] *Le ministère examine et met à jour régulièrement ses régimes de réglementation. Le processus des EIE est essentiel pour minimiser les impacts sur l'environnement tout en*

*tenant compte des avantages socioéconomiques du développement. Le ministère est déterminé à apporter des améliorations au processus des EIE, ce qu'il fera dans le contexte de son mandat général. Des améliorations seront apportées à l'annexe A du règlement ainsi qu'à d'autres aspects du programme au cours des prochaines années. Nous ne savons pas encore quand nous pourrions nous y mettre en raison d'autres engagements et modifications de programme qui sont nécessaires dans d'autres secteurs du ministère.*

**Annexe 1****Projets qui doivent être enregistrés en vertu du règlement sur les EIE**

Selon l'annexe A du règlement, essentiellement, tous les projets qui se classent dans les catégories de projet (ouvrages) suivantes doivent être enregistrés par le promoteur :

1. projets d'exploitation minière et de fonderie;
2. projets de centrales d'énergie électrique;
3. réservoirs d'eau;
4. lignes de transmission d'énergie électrique de plus de cinq kilomètres de long;
5. lignes de communication de transmission d'énergie électrique de plus de cinq kilomètres de long;
6. extraction commerciale ou traitement de matériaux combustibles (à l'exception du bois de chauffage);
7. forages en mer de pétrole, d'huile, de gaz naturels ou de minéraux;
8. pipelines de plus de cinq kilomètres de long (à l'exception de l'eau, de la vapeur ou des eaux usées domestiques);
9. levées et ponts à travées multiples;
10. projets majeurs de routes;
11. installations visant la transformation commerciale de ressources en bois (à l'exception du bois de chauffage, des sucreries d'érablières, des usines de bardeaux et des petites scieries);
12. projets d'introduction au Nouveau-Brunswick de plantes ou d'espèces animales exotiques;
13. installations ou tous systèmes d'élimination des déchets;
14. installations établies pour éliminer, détruire, recycler, transformer ou stocker les déchets qui proviennent de l'extérieur du Nouveau-Brunswick;

15. installations d'élimination ou de traitement des eaux usées;
16. parcs provinciaux ou nationaux;
17. développements récréatifs ou touristiques importants;
18. installations portuaires, chemins de fer ou aéroports;
19. projets comprenant le transfert d'eau entre bassins hydrographiques;
20. travaux hydrauliques;
21. aménagements résidentiels importants en dehors des régions constituées en corporation;
22. tout projet touchant un aspect unique ou rare de l'environnement ou dont la survie est en danger;
23. tout projet touchant deux hectares ou plus de terres humides;
24. équipements de traitement de matériels radioactifs.

## Annexe 2

## Résumé des constatations de la vérification

Secteur et critère de vérification	Résumé des constatations de la vérification
<u>Enregistrement des projets</u> - <i>Le ministère devrait veiller à ce que tous les projets soient enregistrés comme l'exige le règlement.</i>	Le processus en place pour veiller à l'enregistrement de tous les projets comme l'exige le règlement fonctionne.
<u>Commentaires des promoteurs et du public</u> - <i>Le ministère devrait s'assurer que le processus des EIE favorise la participation du promoteur et du public en recevant leurs commentaires relatifs au processus.</i>	Le processus documenté pour recevoir les commentaires des promoteurs est adéquat et systématiquement appliqué.  Le processus suivi pour recevoir les commentaires du public sur les projets proposés durant la phase d'examen en vue d'une décision a besoin d'améliorations.
<u>Information communiquée aux décisionnaires</u> - <i>Le ministère devrait s'assurer que le processus des EIE fournit aux décisionnaires une information complète et exacte des risques pour l'environnement découlant des projets proposés, ainsi que des recommandations pertinentes.</i>	Le processus des EIE semble fournir aux décisionnaires une information complète et exacte des risques pour l'environnement découlant des projets proposés, ainsi que des recommandations pertinentes.
<u>Transparence du processus décisionnel</u> - <i>Le ministère devrait s'assurer que la transparence du processus décisionnel des EIE permet au public de comprendre les motifs des décisions prises.</i>	De façon générale, les décisions prises dans le cadre du processus des EIE sont transparentes. Cependant, malgré toute l'information utile affichée sur le site Web du ministère, nous n'avons rien trouvé qui explique clairement pour chaque projet pourquoi l'agrément a été accordé ou un certificat de décision a été délivré. De plus, il n'y a rien pour expliquer comment les principaux problèmes cernés durant l'examen ont été résolus.

<b>Secteur et critère de vérification</b>	<b>Résumé des constatations de la vérification</b>
<p><u>Caractère raisonnable du temps et des efforts déployés</u> - <i>Le ministère devrait s'assurer que le temps et les efforts consacrés à l'évaluation d'un projet proposé sont proportionnels aux risques possibles pour l'environnement qui sont déterminés.</i></p>	<p>Le temps et les efforts consacrés à l'examen de chaque proposition de projet sont raisonnables comparativement à la complexité et aux effets possibles sur l'environnement des propositions. Rien dans notre examen ne montre que trop de temps est consacré à des dossiers sans importance ou pas assez aux dossiers complexes.</p>
<p><u>Rapidité d'exécution des évaluations</u> - <i>Le ministère devrait s'assurer que tous les aspects de l'évaluation environnementale qui sont de son ressort sont effectués de manière efficace et efficiente, sans retards indus.</i></p>	<p>La direction veille effectivement à ce que tous les aspects des études d'impact sur l'environnement qui relèvent d'elle sont effectués de manière efficace et efficiente, sans retards indus, compte tenu du nombre d'organismes provinciaux, fédéraux et municipaux qui peuvent participer à ces examens.</p>
<p><u>Surveillance des conditions des agréments et des certificats de décision</u> - <i>Le ministère devrait s'assurer qu'une surveillance adéquate est exercée de façon systématique pour vérifier si les promoteurs se conforment ou non aux conditions d'agrément.</i></p>	<p>Le ministère n'effectue pas une surveillance suffisante pour vérifier si les promoteurs se conforment aux conditions d'agrément.</p> <p>Les conditions que la direction rattache aux certificats de décision et aux agréments sont suffisantes pour lui permettre d'obtenir des promoteurs les rapports sur la conformité exigés. Toutefois, pour l'instant, le suivi dans les cas de retard dans les rapports sur la conformité par les promoteurs, les rapports publics sur l'état de conformité des projets ainsi que l'examen et la vérification des affirmations des promoteurs sont tous des aspects insatisfaisants.</p>
<p><u>Mesures d'exécution en cas de non-conformité aux conditions d'agrément</u> - <i>Le ministère devrait prendre des mesures appropriées lorsqu'il détermine que les conditions d'agrément ne sont pas respectées par le promoteur.</i></p>	<p>Dans notre contrôle par sondages, nous avons relevé un seul cas de non-conformité qui avait été déterminé au sujet d'un promoteur. Le cas constituait un risque important pour l'environnement. La Direction de l'exécution du ministère a pris des mesures contre le promoteur avec de l'information et le soutien de la Direction de l'évaluation des projets et agréments.</p> <p>Cependant, la surveillance étant insuffisante, le risque que des cas de non-conformité ne soient pas détectés par le ministère est jugé important, et ces cas ne feront l'objet d'aucune mesure d'exécution.</p>

Secteur et critère de vérification	Résumé des constatations de la vérification
<p><u>Rapports sur l'efficacité</u> - <i>Le ministère devrait avoir en place des systèmes pour mesurer l'efficacité du programme des études d'impact sur l'environnement dans la réalisation de ses objectifs et en faire rapport.</i></p>	<p>Le système en place au ministère pour mesurer l'efficacité du programme des études d'impact sur l'environnement dans l'atteinte de ses objectifs et en faire rapport est limité. De plus, le système en place serait d'un intérêt limité pour déterminer les aspects qu'il y aurait lieu d'améliorer pour accroître le rendement du programme.</p>
<p><u>Gestion des risques</u> - <i>Le ministère devrait s'assurer que tous les risques clés associés au processus des EIE ont été relevés et sont gérés.</i></p>	<p>La direction a une bonne compréhension des risques associés au programme des EIE. De façon générale, la plupart des risques déterminés sont bien gérés. Les recommandations que nous formulons portent sur des domaines dans lesquels nous estimons que des améliorations devraient être apportées aux processus de gestion des risques.</p>
<p><u>Autres points</u> – Examen de la réglementation</p>	<p>Durant notre vérification, nous avons constaté que le <i>Règlement sur les études d'impact sur l'environnement</i> (87-83) avait été très peu modifié depuis son adoption initiale en 1987. Le ministère a entrepris un examen complet du règlement en 2004, mais cet examen n'est pas encore terminé.</p> <p>Nous avons aussi repéré des types de projet dont l'enregistrement n'est pas obligatoire en vertu du règlement actuel et qui pourraient avoir des répercussions néfastes importantes sur l'environnement.</p>

### Annexe 3 Risques associés au processus des études d'impact sur l'environnement

Description du risque	Examiné lors de cette vérification?
Des projets dont l'enregistrement est obligatoire en vertu du règlement ne sont pas enregistrés.	Oui
Le comité de révision technique (CRT) d'un projet ne représente pas tous les ministères et organismes gouvernementaux pertinents.	Oui
Les promoteurs, le public ou d'autres intervenants ne comprennent pas le processus d'évaluation ou ses buts et objectifs.	Oui
Le processus des EIE ne facilite pas la participation des promoteurs.	Oui
Le processus des EIE ne facilite pas la participation du public et d'autres intervenants.	Oui
Il y a un manque de coordination entre les gouvernements fédéral and provincial pour ce qui est de l'évaluation environnementale des projets proposés.	Oui
Il y a un manque de normes environnementales et de recherche sur lesquelles fonder les évaluations.	Oui
Le temps et les efforts consacrés à l'évaluation d'un projet sont excessifs.	Oui
Les évaluations ne reposent pas sur une analyse suffisamment approfondie ou étendue.	Oui
Les évaluations environnementales ne sont pas effectuées de manière efficiente ou sans retards indus.	Oui
Le personnel du ministère ne fournit pas au ministre et, si nécessaire, au lieutenant-gouverneur en conseil, une information complète et exacte au sujet des risques et des avantages pour l'environnement des projets proposés, ni des recommandations pertinentes.	Oui
Le processus décisionnel relié au processus des EIE n'est pas assez transparent pour permettre aux promoteurs, au public ou à d'autres intervenants de comprendre les motifs qui sous-tendent les décisions qui sont prises.	Oui

Description du risque	Examiné lors de cette vérification?
De nouvelles informations remettent en question la validité d'une décision antérieure par le ministre ou le lieutenant-gouverneur en conseil.	Oui
Une surveillance adéquate n'est pas exercée de façon systématique pour vérifier si les promoteurs se conforment ou non aux conditions d'agrément et autres engagements pris durant le processus d'évaluation.	Oui
Le ministère ne prend pas des mesures appropriées lorsqu'il détermine que les conditions d'agrément et les engagements ne sont pas respectés par le promoteur.	Oui
Il n'y a pas de système en place pour mesurer l'efficacité du programme des études d'impact sur l'environnement dans la réalisation de ses objectifs et en faire rapport.	Oui
Le règlement sur les EIE n'est pas tenu à jour.	Oui
Les personnes qui participent directement aux évaluations (c.-à-d. gestionnaires de projet, membres du CRT, cadres supérieurs du ministère, ministre et lieutenant-gouverneur en conseil) n'ont pas la formation nécessaire pour être en mesure de s'acquitter avec efficacité et efficience de leurs responsabilités en vertu du règlement sur les EIE. <i>[Remarque – Nous n'avons pas abordé la question de la formation lors de notre vérification. La Direction de l'évaluation des projets et agréments nous a toutefois informés de certaines méthodes qu'elle emploie pour gérer ce risque.]</i>	Non
Insuffisance des fonds affectés par le gouvernement au soutien du processus des EIE.	Non

# Chapitre 5

## Ministère des Ressources naturelles

### Redevances sur le bois

#### Contenu

Contexte .....	163
Étendue .....	166
Conclusions .....	167
Comprendre les redevances sur le bois .....	167
Analyse .....	171

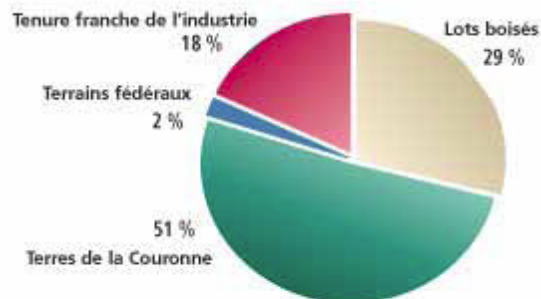
# Ministère des Ressources naturelles

## Redevances sur le bois

### Contexte

**5.1** Pour veiller à ce que la province reçoive une valeur juste pour le bois récolté dans les forêts publiques, la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne* (la loi) impose des redevances sur le bois qui sont établies en fonction de la juste valeur marchande. Ces redevances servent également à générer des capitaux propres dans le marché du bois d'œuvre, car le bois récolté sur les terres de la Couronne fait directement concurrence au bois provenant d'autres fournisseurs. De plus, une approche fondée sur la juste valeur marchande pour établir les redevances est nécessaire pour assurer la conformité de la province aux accords commerciaux internationaux.

**5.2** Selon le *Rapport forestier 2007* du ministère des Ressources naturelles, la propriété des forêts du Nouveau-Brunswick est répartie ainsi :



Source : Ministère de Ressources naturelles

**5.3** La loi définit les terres de la Couronne comme « la totalité ou une partie des terres attribuées à la Couronne et placées sous l'administration et le contrôle du Ministre ». La brochure

d'information intitulée *Gestion des forêts publiques du Nouveau-Brunswick* publiée par le ministère des Ressources naturelles explique que :

*La loi divise les terres de la Couronne en dix permis de coupe, chacun étant cédé à bail, selon une entente de gestion des forêts de 25 ans, à une grande société forestière appelée titulaire de permis. Les titulaires gèrent les permis sous l'administration du ministère des Ressources naturelles. Six titulaires détiennent actuellement les dix permis de coupe.*

**5.4** La superficie totale des terres de la Couronne gérées en vertu de ces permis est d'environ 3,3 millions d'hectares et représente donc un bien important de la population du Nouveau-Brunswick.

**5.5** La loi charge le ministre des Ressources naturelles « de l'aménagement, de l'utilisation, de la protection et de la gestion intégrée des ressources des terres de la Couronne ».

**5.6** Selon le *Rapport forestier 2007* du ministère, l'industrie forestière a récolté 5,19 millions de mètres cubes de bois sur les terres de la Couronne en 2006-2007, dont 3,47 millions de mètres cubes de résineux et 1,72 million de mètres cubes de feuillus, une augmentation de plus de 9 % comparativement à 2005-2006, qui avait enregistré une récolte de 4,77 millions de mètres cubes.

<b>Volumes de bois récolté sur les terres de la Couronne</b>					
<b>Exercice terminé le 31 mars (millions m<sup>3</sup>)</b>					
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Feuillus</b>	1,55	1,76	1,58	1,56	1,72
<b>Résineux</b>	3,20	3,26	3,29	3,21	3,47
<b>Total</b>	<b>4,75</b>	<b>5,02</b>	<b>4,87</b>	<b>4,77</b>	<b>5,19</b>

**5.7** Les recettes en redevances sur le bois récolté sur les terres de la Couronne sont considérables. Le tableau qui suit montre que les recettes nettes en redevances sur le bois pour chacun des cinq derniers exercices se sont élevées à au moins 49 millions de dollars.

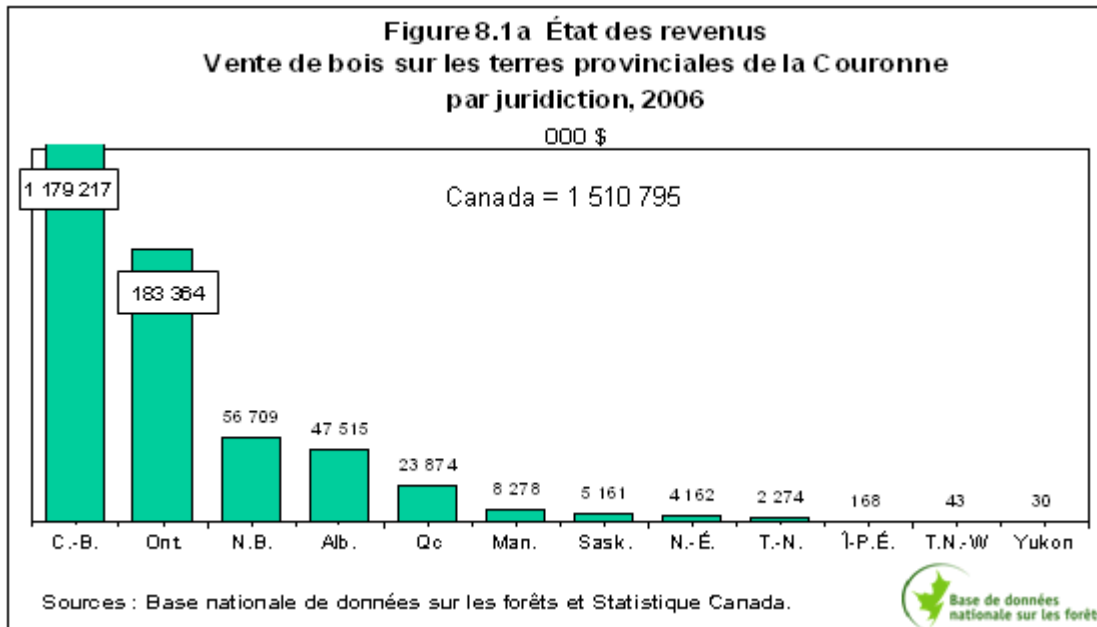
<b>Recettes nettes en redevances sur le bois pour l'exercice terminé le 31 mars (millions \$)</b>				
<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
49,7	59,4	57,0	53,2	55,6

**5.8** Les recettes en redevances sur le bois enregistrées par la province ne comprennent pas certains coûts engagés par les titulaires de permis dans la gestion des forêts de la Couronne. Le paragraphe 59(3) de la loi accorde au ministre l'autorité nécessaire pour rajuster les taux de base des redevances établis pour toute catégorie de bois :

*le Ministre peut, lorsqu'il l'estime nécessaire à la mise en valeur, à l'utilisation, à la protection ou à la gestion intégrée des ressources des terres de la Couronne, réduire la redevance pour toute catégorie de bois d'un montant qui ne peut dépasser soixante-quinze pour cent de la redevance payable en vertu du paragraphe (1).*

**5.9** La valeur des recettes brutes est donc supérieure au montant signalé par la province.

**5.10** La Base de données sur les forêts indique que, en 2006, le Nouveau-Brunswick vient au troisième rang au Canada pour ce qui est des recettes découlant de la vente de bois récolté sur ses terres de la Couronne.



**5.11** Comprendre la comparaison des recettes en redevances sur le bois au Nouveau-Brunswick et des recettes dans d'autres provinces ou territoires canadiens n'est pas facile. Différents gouvernements utilisent différentes approches en ce qui a trait à l'imposition de redevances. L'approche du Nouveau-Brunswick lui permet de percevoir d'importantes recettes en redevances sur le bois tout en bénéficiant d'une exemption sur les droits à l'exportation en vertu de l'*Accord sur le bois d'œuvre résineux entre le gouvernement du Canada et le gouvernement des États-Unis* sur ses exportations de bois.

**5.12** Les différences dans l'approche employée par les gouvernements pour établir les redevances sur le bois ont eu une incidence sur le traitement des exportations de chaque province ou territoire en vertu de l'*Accord sur le bois d'œuvre résineux*. La majeure partie du bois d'œuvre résineux produit en Colombie-Britannique, en Ontario, en Alberta, au Québec, en Saskatchewan et au Manitoba et exporté aux États-Unis est assujéti à des droits à l'exportation. De telles mesures à la frontière ne s'appliquent pas aux exportations de bois d'œuvre résineux produit dans les provinces de l'Atlantique à partir de billes récoltées dans les provinces de l'Atlantique ni aux billes récoltées au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest ou au Nunavut.

## Étendue

**5.13** Nos objectifs pour le présent examen étaient les suivants :

- mieux comprendre les redevances sur le bois et les processus et obligations les entourant;
- déterminer si le ministère se conforme aux exigences établies par la loi;
- déterminer s'il y a des questions de nature financière ou d'optimisation des ressources relativement aux redevances sur le bois dont le ministère devrait s'occuper.

## Conclusions

**5.14 Bien que le ministère se conforme aux exigences juridiques l'obligeant à examiner et à établir annuellement les taux de redevance et qu'il tienne compte de l'information sur le marché dans le processus, les faiblesses dans le système signifient que les redevances ne reflètent pas la juste valeur marchande – dans certains cas, les taux de redevance semblent être inférieurs aux taux du marché, alors que dans d'autres, ils semblent être supérieurs aux taux du marché.**

**5.15 Le ministère devrait inscrire la valeur brute de ses recettes en redevances et enregistrer une dépense correspondant au montant qu'il verse aux titulaires de permis pour leur gestion des terres de la Couronne.**

## Comprendre les redevances sur le bois

**5.16** Comme il est décrit précédemment, au moment de notre examen, les terres de la Couronne du Nouveau-Brunswick étaient réparties dans dix permis de coupe de bois cédés à six titulaires de permis. La superficie des permis variait entre 70 000 hectares et 620 000 hectares environ. Les six titulaires de permis étaient :

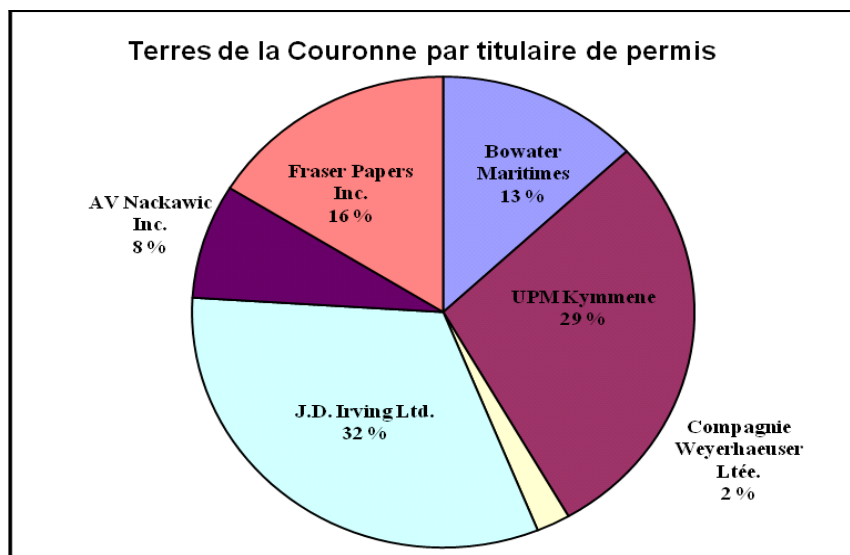
- Bowater Maritimes
- UPM Kymmene
- Compagnie Weyerhaeuser Limitée
- J.D. Irving Ltd.
- AV Nackawic Inc.
- Fraser Papers Inc.

**5.17** En vertu du paragraphe 28 de la loi, le ministre peut, avec l'agrément du lieutenant-gouverneur en conseil, délivrer un permis de coupe sur les terres de la Couronne à toute personne qui :

*a) possède ou exploite un établissement de transformation du bois dans la province ou qui entreprend, dans le cadre d'une entente avec le Ministre, de construire et exploiter un établissement de transformation du bois dans la province, et*

b) a passé une entente d'aménagement forestier avec le Ministre.

**5.18** Le graphique suivant montre le pourcentage de terres détenues par chaque titulaire de permis :



**5.19** Il y a aussi des titulaires de sous-permis et des titulaires d'une autorisation qui récoltent du bois sur les terres de la Couronne. Le ministre délivre des sous-permis en vertu du paragraphe 41(1) de la loi et des autorisations en vertu du paragraphe 49(1).

**5.20** Selon l'article 56.7 de la loi :

*Toute personne qui, en vertu d'un permis d'occupation, extrait, récolte ou enlève une ressource prescrite par règlement doit payer à la Couronne les redevances prescrites par règlement.*

**5.21** Le terme « redevance » désigne « le montant dû à la Couronne [...] sur [...] le bois récolté sur les terres de la Couronne ». En vertu du système de redevances actuel, les titulaires de permis s'occupent de remettre les redevances dues sur tout le bois récolté par eux-mêmes et par tous les titulaires de sous-permis.

**5.22** Le tableau suivant montre les dix permis de coupe, le titulaire du permis, l'aire du permis, le volume récolté au titre du permis durant l'exercice terminé le 31 mars 2007, et les redevances nettes versées au titre du permis.

Permis	Titulaire de permis	Aire du permis (ha)	Volume récolté (m <sup>3</sup> )	Redevances nettes en 2007 (\$)
Upsalquitch	Bowater Maritimes	425 268	688 948	7 239 914
Nepisiguit	UPM Kymmene	259 565	305 194	3 343 196
Miramichi-bas	UPM Kymmene	291 618	356 104	4 400 965
Miramichi-haut	UPM Kymmene	384 049	479 766	6 153 469
Kent	Compagnie Weyerhaeuser	70 699	59 779	722 268
Queens-Charlotte	J.D. Irving	621 773	1 084 863	12 036 371
Fundy	J.D. Irving	426 190	604 108	5 814 144
York	AV Nackawic	256 375	404 898	3 286 722
Carleton	Fraser Papers	131 452	292 817	2 179 085
Restigouche-Tobique	Fraser Papers	395 819	927 565	10 244 458
Non attribué				226 160
<b>Total</b>		<b>3 262 808</b>	<b>5 204 042</b>	<b>55 646 752</b>

**5.23** L'article 57 de la loi précise que :

*Le bois se trouvant sur les terres de la Couronne doit être classé par espèce ou groupe d'espèces en tant que bois à plaquer, bois à scier, bois à pâte, poteaux, bois de chauffage, arbres de Noël et toute autre catégorie qui peut être prescrite par règlement.*

**5.24** Le Règlement 86-160 énumère plus de 40 espèces ou groupes d'espèces différents de bois pour l'exercice 2007-2008. Les redevances prescrites varient entre un peu plus de 8 \$ par mètre cube à près de 66 \$ par mètre cube. Le bois à pâte commande les taux les plus faibles établis dans l'annexe des redevances, tandis que le bois à plaquer utilisé dans la fabrication de produits finis plus chers se situe aux marges supérieures.

**5.25** Selon le paragraphe 59(1) de la loi :

*La redevance pour chaque catégorie doit être basée sur la juste valeur marchande du bois sur pied de cette catégorie, telle que la détermine le lieutenant-gouverneur en conseil, et doit être prescrite par règlement.*

**5.26** La plupart des parties intéressées de l'industrie forestière au Nouveau-Brunswick conviennent que les redevances sur le bois des terres de la Couronne devraient être fondées sur la juste valeur marchande. Il y a effectivement un but, soit l'établissement de prix justes pour le bois des terres de la Couronne, mais l'atteindre n'est pas facile.

**5.27** Pour fixer les taux de redevance, le ministère suit un processus en deux étapes. La première étape du processus repose sur une enquête sur les prix. Le ministère embauche périodiquement une société-conseil pour faire une enquête sur la valeur du bois sur pied récolté sur les terrains boisés privés. La valeur du bois sur pied représente le prix payé à un propriétaire pour les arbres sur pied commercialisables. En s'appuyant sur les données de l'enquête, le consultant établit une moyenne pour les valeurs du bois sur pied de chaque catégorie de bois dans chaque région visée par un office de commercialisation, puis estime une juste valeur marchande provinciale globale pour chaque catégorie. Ensuite, le ministère recommande au gouvernement que les justes valeurs marchandes provinciales estimatives soient utilisées pour établir les taux de redevance sur le bois.

**5.28** Le ministère a reçu des consultants des rapports sur les résultats d'enquête en 2003, en 2005 et en 2007. Les enquêtes sur les prix qui sous-tendent ces rapports ont été menées respectivement entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 30 novembre 2002, entre le 1<sup>er</sup> décembre 2004 et le 31 juillet 2005, et entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2006.

**5.29** Le paragraphe 59(2) de la loi exige ce qui suit :

*La redevance doit être prescrite pour une période de douze mois courant chaque année à compter du 1<sup>er</sup> avril et doit être révisée tous les ans.*

**5.30** Comme l'enquête sur les valeurs du bois sur pied n'est pas effectuée annuellement, le ministère applique un second processus les années où une enquête n'a pas lieu. Le ministère surveille les variations dans les prix de vente des produits du bois qui sont achetés et vendus sur les marchés officiels, détermine la variation dans les indices des prix de vente de ces produits et applique ces indices à l'annexe des redevances de l'année précédente. Après avoir appliqué la variation des indices aux redevances de l'année précédente, le ministère prend alors la décision de modifier ou non les redevances de l'année suivante.

**5.31** Si, après l'application de ce processus en deux étapes, le ministre n'est pas convaincu que les redevances qui en découlent sont appropriées, le paragraphe 59(3) de la loi lui accorde l'autorité nécessaire pour rajuster les taux de base des redevances établis pour toute catégorie de bois :

*Par dérogation au paragraphe (1), le Ministre peut, lorsqu'il l'estime nécessaire à la mise en valeur, à l'utilisation, à la protection ou à la gestion intégrée des ressources des terres de la Couronne, réduire la redevance pour toute catégorie de bois d'un montant qui ne peut dépasser soixante-quinze pour cent de la redevance payable en vertu du paragraphe (1).*

## **Analyse**

**5.32** Au cours de notre examen du processus suivi pour fixer les redevances relatives au bois récolté sur les terres de la Couronne, nous avons relevé des problèmes tant dans la conception du système de détermination des redevances que dans la mise en œuvre de ce système.

**5.33** À notre avis, la cause fondamentale des problèmes est la difficulté que pose l'établissement de la juste valeur marchande du bois récolté au Nouveau-Brunswick, difficulté exacerbée par le fait que ni la loi, ni les règlements, ne donnent une définition de ce qu'est la juste valeur marchande ou n'indiquent comment la déterminer.

### ***Problème de conception***

**5.34** Le problème fondamental de la conception du système de détermination des taux de redevance est que le marché du bois n'est pas réellement un marché libre.

**5.35** Comme nous l'avons déjà dit, les redevances sur le bois sont établies à partir d'une enquête sur les prix reçus par les propriétaires de boisés privés pour leur bois – une partie du marché qui a fourni 11,6 % du bois consommé par les usines du Nouveau-Brunswick au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2007. Le prix payé aux propriétaires privés détermine le prix que les usines paient à la province pour le bois récolté sur les terres de la Couronne, lequel représente 41,5 % de leur approvisionnement. Il est donc à l'avantage des usines de maintenir les prix payés aux propriétaires privés le plus bas possible, puisque ces prix ont une incidence sur les redevances qui devront être versées plus tard. Comme les usines représentent une très forte proportion des acheteurs du bois récolté au Nouveau-Brunswick, elles ont aussi une emprise sur le marché qui leur permet de maintenir les prix payés aux propriétaires privés vers le bas. Il

pourrait s'ensuivre une spirale continue à la baisse des prix et donc des redevances.

**5.36** Le fait que les usines exercent un contrôle direct ou indirect sur une partie aussi importante de la source d'approvisionnement en bois du Nouveau-Brunswick signifie que le marché n'est pas réellement un marché libre. Dans une telle situation, il est impossible de dire avec confiance que les prix payés sur le marché représentent effectivement la juste valeur marchande.

**5.37** Cette faiblesse dans la conception du système de détermination des taux de redevance sur le bois pourrait entraîner un second problème. En vertu du paragraphe 3(2) de la *Loi sur les terres et forêts de la Couronne*, « 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 ». Toutefois, si le système de redevances incite les établissements de transformation à maintenir à la baisse les prix payés aux propriétaires privés, les propriétaires privés qui sont prêts à fournir du bois aux usines du Nouveau-Brunswick pourraient être de moins en moins nombreux. Les terres de la Couronne deviendraient alors une source d'approvisionnement plus importante, ce qui entraverait les tentatives du ministre visant à encourager les sources privées comme source principale d'approvisionnement.

**5.38** Aux fins de la loi, les terrains boisés privés désignent :

*toute terre forestière sauf*

a) *les terres de la Couronne;*

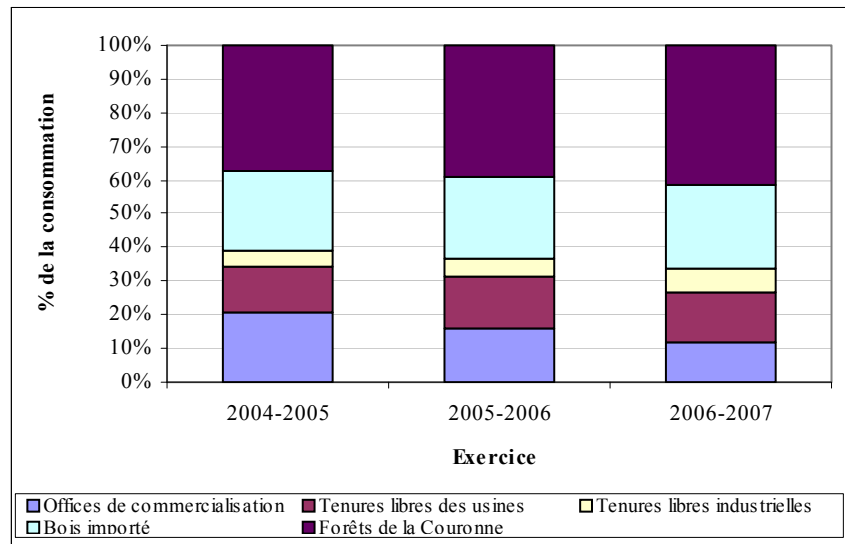
b) *les terres forestières qui appartiennent à une personne dont l'activité principale est l'exploitation d'un établissement de transformation du bois; ou*

c) *des terres forestières formant un total de cinq mille hectares qui appartiennent à une personne.*

**5.39** Le tableau et le graphique qui suivent montrent que la quantité de bois fournie aux usines du Nouveau-Brunswick par les propriétaires privés par l'entremise des offices de commercialisation de la province a considérablement diminué au cours des dernières années, tandis que les volumes de bois provenant des forêts de la Couronne ont légèrement augmenté :

Approvisionnement en bois des usines du Nouveau-Brunswick (000 m <sup>3</sup> )						
Exercice	Offices de commercialisation	Tenures libres des usines	Tenures libres industrielles	Bois importé	Terres de la Couronne	Total
2004-2005	2 680	1 737	603	3 063	4 827	12 910
2005-2006	1 833	1 791	610	2 814	4 512	11 560
2006-2007	1 348	1 783	791	2 895	4 840	11 657

### Consommation des usines par source



**5.40** Comme le montrent le tableau et le graphique, le bois des offices de commercialisation a représenté 20,8 % du bois consommé au Nouveau-Brunswick au cours de l'exercice 2004-2005, mais ce pourcentage a diminué pour atteindre seulement 11,6 % en 2006-2007. Le bois récolté dans les forêts de la Couronne a représenté 37,4 % du bois consommé en 2004-2005, puis ce pourcentage a augmenté pour passer à 41,5 % en 2006-2007. Il y a aussi lieu de noter que, dans de nombreux cas, le bois importé par les usines du Nouveau-Brunswick vient de terres appartenant aux usines ou qu'elles louent dans d'autres provinces ou territoires.

**5.41** Le principal frein à l'emprise des usines sur le marché est établi au paragraphe 29(7.1) de la loi, selon lequel :

*Le Ministre, au cours du processus d'approbation d'un plan d'exploitation en vertu du paragraphe (7), doit s'assurer que les terrains boisés privés constituent une source d'approvisionnement en bois compatible avec les*

*principes a) d'approvisionnement proportionnel, et b) de rendement continu.*

**5.42** La loi définit l'approvisionnement proportionnel ainsi :

*le partage équitable entre les sources  
d'approvisionnement en bois identifiées à l'alinéa 29(5)b  
basé sur un partage historique du marché  
d'approvisionnement d'un établissement de  
transformation du bois.*

**5.43** Étant donné que la proportion de bois récolté sur les terres de la Couronne a augmenté tandis que la proportion de bois récolté sur les terrains boisés privés a considérablement diminué, il ne semble pas que le ministre ait utilisé les pouvoirs que lui confère le paragraphe 29(7.1) pour maintenir l'approvisionnement proportionnel.

**5.44** Les chiffres qui précèdent montrent aussi que, même si la consommation totale par les usines du Nouveau-Brunswick a baissé d'environ 9,7 % en 2006-2007 par rapport à l'exercice 2004-2005, la proportion de bois provenant des forêts de la Couronne a légèrement augmenté, soit une hausse de 0,3 %, tandis que celle du bois fourni par l'entremise des offices de commercialisation a baissé de 49,7 %. Le volume de bois consommé a diminué de 1 253 mètres cubes durant cette période, et la baisse a été entièrement assumée par les propriétaires privés.

**5.45** En 2006, le ministre des Ressources naturelles a établi un comité sur les redevances dont le mandat était d'examiner le système actuel des redevances en raison des préoccupations au sujet de la nature appropriée et de l'équité des taux de redevance sur le bois des terres de la Couronne. Les membres du comité venaient, en proportion égale, de l'industrie forestière, des offices de commercialisation des produits forestiers et du ministère. Les différentes parties ont fait état de préoccupations à l'égard du système actuel. En particulier, les membres du comité ont exprimé des préoccupations au sujet des enquêtes utilisées pour déterminer la juste valeur marchande et de l'application des indices des prix des marchandises. Pour ce qui est des enquêtes, on a soulevé la difficulté croissante d'obtenir un échantillon de données suffisant sur la valeur du bois sur pied des terrains boisés privés et l'influence grandissante de l'industrie sur la valeur des droits de coupe sur les terres de la Couronne, car un nombre plus restreint d'usines exercent un contrôle

plus grand sur les prix du bois livré aux usines. Quant aux indices des prix des marchandises, le problème était que les taux de redevance n'étaient pas réduits lorsqu'ils auraient dû l'être selon les indices, et ils ont été augmentés uniquement lorsque l'indice dépassait le sommet historique.

**5.46** Dans une lettre datée du 27 novembre 2006, le ministère a demandé au Bureau du bois de sciage des Maritimes d'examiner une proposition pour un nouveau système d'établissement des redevances afin de déterminer si ce système était conforme aux modalités de l'Accord sur le bois d'œuvre résineux. Le système proposé ne s'appuierait pas sur une enquête pour déterminer la juste valeur marchande au Nouveau-Brunswick; il s'agirait plutôt d'un système d'indexation fondé sur les prix des marchandises, qui serait l'unique méthode d'ajustement de la juste valeur marchande des produits du bois des terres de la Couronne. Le système proposé utiliserait les valeurs établies dans l'enquête sur le marché de 2003 et réviserait ces prix en fonction de la variation des indices de chaque produit. Le prix serait ajusté chaque trimestre plutôt que chaque année. Le ministère concluait ainsi :

*[Traduction.] L'indexation fondée sur le prix des marchandises tient compte de la valeur d'un produit offert sur le marché mondial et ne peut pas être influencée par l'industrie forestière, les entrepreneurs ou les propriétaires de boisés privés. Pour l'avenir, il existerait une relation beaucoup plus étroite entre la valeur du produit fini (la marchandise) et le taux de redevance sur le bois de la Couronne pour la catégorie de bois utilisé dans la fabrication du produit. Ainsi, les taux de redevance diminueraient quand les marchés sont faibles, et augmenteraient quand les marchés sont forts. L'industrie forestière est d'accord avec le principe. Étant donné l'étroite relation entre le système et le marché, nous sommes d'avis que le Nouveau-Brunswick serait alors considéré comme un marché libre et équitable. En terminant, nous sollicitons dans les meilleurs délais votre appui au système proposé.*

**5.47** Cependant, dans une lettre adressée à la Fédération des propriétaires de lots boisés du Nouveau-Brunswick le 6 février 2007, le ministre des Ressources naturelles rejette le système proposé, bien que ce soit le ministère qui ait mis de l'avant la proposition à l'origine. Le ministre a cité la réponse officieuse d'un avocat

américain représentant le Bureau, qui affirmait qu'accepter un système impliquant des modifications radicales au taux de change soumettrait notre système de redevances à un examen excessivement minutieux de la U.S. Lumber Coalition, ce qui pourrait alors compromettre notre situation commerciale enviable.

**5.48** La lettre ne précise pas exactement quelles sont les préoccupations au sujet du taux de change, et il ne semble pas qu'on ait tenté de trouver des moyens d'éliminer ces préoccupations.

**5.49** Le système de redevances actuel est fondé sur les prix obtenus par les propriétaires privés pour le bois sur pied vendu aux usines qui détiennent un permis de coupe sur les terres de la Couronne. En fait, les propriétaires privés n'ont pas vraiment d'autres acheteurs pour leur bois. Nous ne sommes pas du tout convaincus que les redevances reflètent la juste valeur marchande en raison de cette emprise des usines sur le marché. Comme il n'existe pas de prix mondial pour le bois sur pied, la seule façon d'estimer la juste valeur marchande au Nouveau-Brunswick serait de prendre les prix de marchandises connexes comme point de départ et de remonter dans les opérations.

### ***Questions relatives à la mise en œuvre***

**5.50** À notre avis, les enquêtes effectuées par le passé sur les prix payés aux propriétaires de terres forestières privées pour le bois sur pied fournissent des données tellement limitées que nous ne pouvons pas avoir confiance en l'exactitude de l'estimation d'une juste valeur.

**5.51** Les questions relatives à la mise en œuvre dont nous discutons dans la présente section sont les suivantes :

- Établir un prix provincial dans un marché qui, de toute évidence, présente des écarts de prix régionaux peut biaiser le marché.
- Les données utilisées dans les enquêtes sur le marché sont souvent incomplètes.
- Dans certaines régions, la taille des échantillons est trop petite pour permettre d'établir un prix régional.
- La fréquence et le moment de la réalisation des enquêtes sur le marché.
- Les taux de redevance des 12 mois suivants sont fondés sur les indices des 12 mois précédents, alors que le prix du marché des produits finis s'ajuste beaucoup plus rapidement.
- La décision du ministère d'augmenter les taux de redevance uniquement lorsque l'indice annuel moyen du prix de vente dépasse le sommet historique de l'indice annuel moyen du prix de

vente, et de ne pas réduire les taux de redevance même quand l'indice moyen du prix de vente diminue, peut biaiser le marché.

- Il y a eu manque de cohérence dans l'application des résultats des enquêtes sur le marché.

**5.52** Dans le cadre des enquêtes, le calcul d'un prix provincial moyen pondéré pour chaque catégorie de bois suit les étapes suivantes :

1. Le consultant détermine les volumes et les valeurs des produits forestiers vendus par les propriétaires privés dans chaque région visée par un office de commercialisation de la province. Aux fins de la présente explication, les produits forestiers désignent chaque espèce ou groupe d'espèces pour chaque catégorie de bois énuméré dans le Règlement 86-160 afférent à la loi.
2. En prenant les données de l'enquête, le consultant détermine le prix moyen de chaque produit forestier dans chaque région.
3. Le consultant estime la juste valeur marchande provinciale de chaque produit forestier en prenant une moyenne pondérée sur la base du volume de bois livré par chaque région. La pondération consiste à comparer le volume total d'un produit forestier vendu par les propriétaires privés dans une région d'un office de commercialisation au cours d'une période de 12 mois au volume total de ce produit vendu par tous les propriétaires privés de la province pour cette période.
4. Le pourcentage qui en résulte est ensuite appliqué au prix établi par l'enquête dans chaque secteur.
5. Les résultats individuels sont additionnés pour donner le prix moyen pondéré provincial.

**5.53** Notre examen des résultats des enquêtes sur le marché reçus en 2003 et en 2005 montre que la redevance sur chaque catégorie de bois varie considérablement selon la région de la province où il est récolté. Comme exemple de ces variations, le tableau suivant montre la valeur du bois sur pied en 2002 pour le bois à scier et le bois à pâte tirés de l'épinette, du sapin et du pin gris (ESP) indiquée dans l'enquête sur le marché reçue en 2003 :

<b>Valeur du bois sur pied en 2002 pour le bois à scier et le bois à pâte ESP par zone de récolte (\$)</b>		
	<b>Bois à scier 2002</b>	<b>Bois à pâte 2002</b>
Madawaska	29,40	17,57
Carleton-Victoria	26,80	15,13
York-Sunbury-Carleton	20,67	16,95
Sud du N.-B.	23,75	10,84
Sud-Est du N.-B.	18,58	13,94
Northumberland	20,21	10,97
Nord	21,06	12,17

**5.54** Il est évident à la lecture de ce tableau que, si on utilise une moyenne pour établir un taux de redevance provincial, le bois des terres de la Couronne sera moins cher que le bois des terres privées dans certaines régions de la province et plus cher dans d'autres. Nous pourrions nous attendre à ce que l'utilisation des prix moyens provinciaux dans ce que l'enquête qualifie de marché régional ait une incidence sur quels propriétaires privés peuvent vendre ou ne peuvent pas vendre un produit donné.

**5.55** Dans le cadre de notre vérification, nous avons aussi examiné les valeurs de la redevance pour le bois à plaquer. Nous avons constaté que la valeur utilisée pour toutes les catégories de bois à plaquer dans la région du Madawaska était la même, soit 70,91 \$, tandis que, dans d'autres régions, la valeur des différentes catégories variait considérablement. Ainsi, dans la région du Nord, la valeur des différentes catégories variait entre 31,16 \$ pour le peuplier et 132,78 \$ pour l'érable à sucre, ce qui dénote l'insuffisance des données d'enquête recueillies pour la région du Madawaska et pourrait influencer sur les prix moyens pondérés obtenus au moyen du processus en question.

**5.56** Nous avons constaté que, pour le bois à scier et le bois à pâte tirés de l'épinette, du sapin et du pin gris, l'enquête de 2002 semble s'appuyer sur des volumes exacts pour le calcul du prix moyen pondéré provincial. Cependant, nous avons observé que, pour la plupart des catégories de feuillus et pour certaines catégories de résineux, l'enquête n'a pas pu déterminer des volumes de livraison exacts. Donc, les volumes utilisés pour ces catégories sont en fait les volumes de livraison des différentes catégories de bois établis par l'enquête.

**5.57** Par exemple, dans le tableau qui suit, nous voyons que les volumes de récolte utilisés pour toutes les catégories de bois à plaquer dans une région donnée sont les mêmes, à moins qu'il n'y ait eu aucune récolte du tout de cette catégorie de bois dans la région. Ces mêmes volumes de récolte sont utilisés pour le bois à scier tiré des feuillus récoltés dans la région.

<b>Volumes de récolte de 2002 pour le bois à plaquer et le bois à scier par zone de récolte (m<sup>3</sup>)</b>						
	<b>Bois à plaquer</b>				<b>Bois à scier</b>	
	<b>Bouleau jaune</b>	<b>Érable à sucre</b>	<b>Peuplier</b>	<b>Autres feuillus</b>	<b>Bouleau jaune</b>	<b>Érable à sucre</b>
Madawaska	27 540	27 540	Pas de récolte	27 540	27 540	27 540
Carleton-Victoria	2 202	2 202	2 202	2 202	2 202	2 202
York-Sunbury Carleton	1 207	1 207	1 207	1 207	1 207	1 207
Sud du N.-B.	4 989	4 989	4 989	4 989	4 989	4 989
Sud-Est du N.-B.	1 809	1 809	1 809	1 809	1 809	1 809
Northumberland	1 514	1 514	1 514	1 514	Pas de récolte	Pas de récolte
Nord	13 245	13 245	13 245	13 245	Pas de récolte	Pas de récolte

**5.58** Dans les cas où les volumes de récolte de catégories particulières de bois ne sont pas connus et que ce sont les volumes de récolte d'autres catégories de bois qui sont utilisés, le prix provincial auquel on parvient est incorrect.

**5.59** En suivant ce processus, la province est parvenue aux prix moyens pondérés suivants sur la base de l'étude reçue en 2003 pour le bois à scier et le bois à pâte tirés de l'épinette, du sapin et du pin gris :

<b>Valeurs du bois à scier et du bois à pâte ESP fondées sur l'enquête sur le marché reçue en 2003</b>		
Catégorie de bois	Prix moyen pondéré provincial	Taux de redevance
Bois à pâte ESP	13,62	13,62
Bois à scier ESP	23,01	22,00

**5.60** Nous avons comparé pour chaque région le prix de vente moyen obtenu par les propriétaires privés au taux de redevance provincial; nous présentons les écarts que nous avons constatés dans le tableau qui suit. Un écart négatif signifie que les propriétaires privés ont vendu leur bois à un prix inférieur à celui obtenu pour le bois des terres de la Couronne dans cette région. De même, un écart

positif signifie que les propriétaires privés ont vendu leur bois à un prix supérieur à celui obtenu pour le bois des terres de la Couronne dans cette région.

Catégorie de bois	Région	Taux de redevance provincial	Prix régional	Écart (%)
Bois à scier ESP	Madawaska	22,00	29,40	33,6
Bois à pâte ESP	Madawaska	13,62	17,57	29,0
Bois à pâte ESP	York-Sunbury-Carleton	13,62	16,95	24,4
Bois à scier ESP	Carleton-Victoria	22,00	26,80	21,8
Bois à pâte ESP	Carleton-Victoria	13,62	15,13	11,1
Bois à scier ESP	Sud du N.-B.	22,00	23,75	8,0
Bois à pâte ESP	Sud-Est du N.-B.	13,62	13,94	2,3
Bois à scier ESP	Nord	22,00	21,06	(4,3)
Bois à scier ESP	York-Sunbury-Carleton	22,00	20,67	(6,0)
Bois à scier ESP	Northumberland	22,00	20,21	(8,1)
Bois à pâte ESP	Nord	13,62	12,17	(10,6)
Bois à scier ESP	Sud-Est du N.-B.	22,00	18,58	(15,5)
Bois à pâte ESP	Northumberland	13,62	10,97	(19,5)
Bois à pâte ESP	Sud du N.-B.	13,62	10,84	(20,4)

**5.61** Nous avons aussi comparé plusieurs catégories de feuillus au moyen de la même technique. Les écarts qui en ont résulté pour ces catégories varient entre -68,5 % et +46,4 %.

**5.62** Un autre problème inhérent au processus de l'enquête est le moment où l'enquête a lieu. Si l'enquête est menée durant les années où les prix sont élevés, ces prix élevés déterminent les taux de redevance qui seront en vigueur jusqu'à l'enquête suivante. De même, si l'enquête est menée durant les années où les prix sont bas, les prix du bois des terres de la Couronne seront bas jusqu'à l'enquête suivante.

**5.63** De plus, les taux de redevance qui découlent de l'enquête sur les prix du bois sont généralement établis entre six mois et un an après l'achèvement de l'enquête, et aucun ajustement n'est apporté entre-temps pour prendre en compte les changements dans les indices des prix du marché. Il existe donc un risque important que les taux de redevance soient désuets dès le premier jour de leur entrée en vigueur.

**5.64** Comme nous l'avons souligné précédemment, la loi exige que la redevance de chaque catégorie de bois soit revue annuellement et établie pour la période de 12 mois à partir du 1<sup>er</sup> avril de chaque année. Comme les études de marché ne sont pas effectuées chaque

année, le ministère a mis en œuvre un processus distinct pour les ajustements annuels.

**5.65** Le processus d'ajustement applique les changements dans les indices des produits nord-américains aux taux de redevance de la province, et le ministère détermine ensuite s'il est nécessaire d'ajuster les taux de redevance. Les indices utilisés sont les indices du bois d'œuvre de résineux et de feuillus, des produits de cèdre, du bois à pâte et du panneau OSB. Tous ces indices sont ajustés par le ministère afin de tenir compte des indices en dollars canadiens. Le ministère a comme politique d'accroître les taux de redevance uniquement lorsque l'indice du prix de vente annuel moyen dépasse le sommet historique de l'indice du prix de vente annuel moyen et de ne jamais réduire le taux de redevance même si l'indice du prix de vente moyen diminue. Il s'ensuit que très peu d'ajustements ont été apportés aux taux de redevance dans les intervalles entre les enquêtes.

**5.66** Par exemple, le taux de redevance pour le bois à scier tiré de l'épinette, du sapin et du pin gris pour l'exercice commencé le 1<sup>er</sup> avril 2003 a été établi à 22,00 \$ par mètre cube, et ce taux est demeuré le même jusqu'à l'exercice commencé le 1<sup>er</sup> avril 2007, au moment de la réception de l'information d'une nouvelle étude de marché. Pour l'année civile 2002, l'indice annuel moyen pour le bois d'œuvre était de 528, indice que le ministère a utilisé comme base. Le tableau suivant montre l'évolution de l'indice de 2003 à 2006, l'incidence qu'aurait eu l'application annuelle de la variation de l'indice sur les taux de redevance et la différence entre les taux ajustés et les taux réels.

Taux de redevance indexés – bois à scier d'épinette, de sapin et de pin gris					
Année civile	Indice moyen	Variation en % dans l'indice de l'année précédente par rapport à l'indice de base	Taux de redevance ajusté	Taux de redevance réel	Dépassement du taux actuel sur le taux ajusté
Base	528				
2003	473	n.d.	22,00\$	22,00\$	0\$
2004	574	(10,4)	19,71	22,00	2,29
2005	515	8,7	23,91	22,00	(1,91)
2006	408	(2,5)	21,45	22,00	0,55

**5.67** Alors que l'indexation laisse entendre qu'un ajustement des taux de redevance est nécessaire, aucun ajustement n'a eu lieu. Le tableau montre les écarts entre les taux de redevance réels et les taux ajustés, mais il souligne surtout la nécessité d'appliquer les

ajustements de façon plus rapide. Si les ajustements avaient été appliqués durant les années où l'indice a changé, les écarts de prix auraient été les suivants :

Taux de redevance indexés – bois à scier d'épinette, de sapin et de pin gris					
Année civile	Indice moyen	Variation en % dans l'indice de l'année précédente par rapport à l'indice de base	Taux de redevance ajusté	Taux de redevance réel	Dépassement du taux actuel sur le taux ajusté
Base	528				
2003	473	(10,4)	19,71\$	22,00\$	2,29\$
2004	574	8,7	23,91	22,00	(1,91)
2005	515	(2,5)	21,45	22,00	0,55
2006	408	(22,7)	17,01	22,00	4,99

**5.68** Le tableau qui précède montre que, si les indices avaient été appliqués durant l'année où ils ont changé, les redevances imposées en 2006 pour cette catégorie de bois à scier auraient été grandement supérieures à ce que le prix du marché aurait été pour le bois d'œuvre. Pour que des ajustements puissent être apportés en cours d'année, il faudrait que le processus prévoie des ajustements mensuels ou trimestriels, puisque les indices moyens annuels ne seraient pas connus avant la fin de l'année.

**5.69** En l'absence d'information sur tous les autres facteurs économiques qui entrent dans la décision de produire du bois d'œuvre, cette analyse suggère que, comme les redevances étaient fixées pour l'année, les scieries auraient eu intérêt à se tourner vers les propriétaires privés comme source d'approvisionnement en bois à scier en 2006. Cependant, si les scieries s'approvisionnaient surtout en bois à scier provenant des terres de la Couronne, le coût des billes aurait alors été beaucoup trop élevé comparativement à la valeur marchande du bois produit.

**5.70** Les redevances sur le bois d'œuvre résineux ne peuvent pas être inférieures à la juste valeur marchande si la province veut éviter de compromettre sa situation en vertu de l'*Accord sur le bois d'œuvre résineux entre le gouvernement du Canada et le gouvernement des États-Unis*. À la lumière de notre analyse des catégories de bois pour les années que nous avons examinées, il semble que, au total, les redevances sur le bois utilisé pour produire du bois d'œuvre résineux auraient dépassé la juste valeur marchande. Alors que ces redevances ont peut-être été inférieures à la juste valeur marchande en 2004, le manque à gagner a été compensé par des redevances excessives durant d'autres années. À l'avenir, si le processus d'établissement

des redevances donne lieu à des taux qui sont inférieurs à la juste valeur marchande dans ces catégories de bois, cela pourrait mettre en péril la situation de la province aux termes de l'accord.

**5.71** Nous avons découvert que, bien que le ministère ait commandé et reçu une enquête sur le marché en 2005, il n'a pas utilisé les résultats de cette enquête pour ajuster les redevances de la plupart des catégories de bois. Les seuls ajustements apportés à l'annexe des taux de redevance en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> avril 2006 visaient le bois à pâte de résineux ainsi que le bois à scier et le bois de colomage tirés du pin rouge. Aucun des changements apportés aux taux de redevance en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> avril 2006 ne concordait avec les valeurs signalées dans l'enquête. Par exemple, le prix moyen pondéré établi par l'enquête pour le bois à pâte mécanique (n° 1) était de 11,73 \$, mais le taux de redevance est demeuré à 13,62 \$. Pour le bois à pâte kraft (n° 2) et le bois à pâte d'autres résineux, les prix de l'enquête étaient respectivement de 9,99 \$ et de 7,75 \$, mais le taux de redevance a été fixé à 6,81 \$ pour les deux.

**5.72** Si l'on prend la redevance fixée pour le bois à pâte de résineux, il semble que les taux de redevance soient grandement inférieurs à ce qu'ils auraient été sur la simple indexation du taux de redevance de 2003. La redevance établie le 1<sup>er</sup> avril 2003 était de 13,62 \$. En appliquant les indices annuels moyens du marché au taux de base de 2003 dans l'année afférente à l'indice, c'est-à-dire sans délai d'un an, nous estimons que la valeur marchande du bois à pâte pour l'année civile 2006 aurait été de 14,24 \$. Les redevances réelles en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> avril 2007 pour le bois à pâte ont été réparties dans trois catégories, et les redevances ont été établies à 9,91 \$ et à 8,14 \$ pour ces catégories. Cela montre que les producteurs de bois à pâte, tant pour les terres privées que pour les terres de la Couronne, ont reçu pour leur produit un prix grandement inférieur à la valeur mondiale. Cependant, vu les difficultés que les usines du Nouveau-Brunswick ont connues dernièrement, la situation montre probablement que l'industrie locale de la pâte de bois peut uniquement soutenir la concurrence mondiale grâce à l'accès au bois des terres de la Couronne à faible prix.

**5.73** Même si le ministère satisfait son exigence juridique d'examiner et d'établir les taux de redevance chaque année et qu'il utilise effectivement les données du marché pour le faire, les faiblesses dans le système de détermination de la juste valeur marchande signifie que les redevances ne reflètent pas la juste valeur

marchande – dans certains cas, les taux de redevance semblent inférieurs aux taux du marché et dans d'autres, supérieurs aux taux du marché. Notre évaluation repose sur les facteurs suivants, que nous avons décrits ailleurs dans ce chapitre :

- Le marché n'est pas réellement un marché libre.
- Établir un prix provincial dans un marché qui, de toute évidence, présente des écarts de prix régionaux peut biaiser le marché.
- Les données sur le volume de bois utilisées dans les enquêtes sur le marché sont parfois incomplètes.
- Dans certaines régions, la taille des échantillons est trop petite pour permettre d'établir un prix régional.
- La fréquence et le moment de la réalisation des enquêtes sur le marché.
- Les taux de redevance des 12 mois suivants sont fondés sur les indices des 12 mois précédents, alors que le prix du marché des produits finis s'ajuste beaucoup plus rapidement.
- La décision du ministère d'augmenter les taux de redevance uniquement lorsque l'indice annuel moyen du prix de vente dépasse le sommet historique de l'indice annuel moyen du prix de vente, et de ne pas réduire les taux de redevance même quand l'indice moyen du prix de vente diminue, peut biaiser le marché.
- Il y a eu manque de cohérence dans l'application des résultats des enquêtes sur le marché.

### *Autres points*

**5.74** Le Règlement 86-160 prévoit que les redevances versées par les titulaires de permis peuvent être réduites « en compensation des frais engagés par l'industrie forestière dans la gestion des terres de la Couronne ». La province comptabilise ces réductions comme une réduction dans les recettes inscrites au titre des redevances. Au lieu de retrancher la réduction des recettes, la province devrait comptabiliser la valeur brute des recettes en redevances et inscrire une dépense pour la somme qu'elle paie aux titulaires de permis pour leur gestion des terres de la Couronne.

**5.75** En 2007-2008, la réduction appliquée aux redevances a été de 5,65 \$ le mètre cube. Si cette réduction n'avait pas été retranchée, les recettes provinciales en redevances sur le bois et les dépenses connexes pour la gestion des forêts se seraient toutes les deux chiffrées à environ 29 millions de dollars de plus. Tout aussi important est le fait que la dépense de 29 millions de dollars aurait été soumise au processus annuel d'autorisation des crédits de l'Assemblée législative.

**Recommandation**

**5.76** Nous avons recommandé que le ministère des Ressources naturelles comptabilise les recettes brutes en redevances sur le bois et qu'il inscrive à titre de dépense la somme retranchée des redevances versées par les titulaires de permis en compensation des coûts engagés pour la gestion des terres de la Couronne.

**Réponse du ministère**

**5.77** [Traduction] *Bien que le ministère des Ressources naturelles ne soit pas contre l'approche recommandée, nous nous préoccupons toutefois du travail administratif supplémentaire que cela exigerait. Le MRN doit explorer plus en profondeur l'application de cette recommandation et s'assurer que toute modification à l'administration des coûts continue à être conforme aux mesures législatives et soit gérée de manière efficace.*

**5.78** *Cela étant dit, il est important de souligner que l'approche actuelle pour établir le taux et les coûts a reçu l'approbation du gouvernement et est donc soumise à l'examen de l'Assemblée législative et du public. Ajouter un processus administratif pour la collecte et le paiement au lieu de déduire les paiements n'optimise pas nécessairement les ressources. Un système amélioré de rapport et de comptabilisation des coûts pourrait atteindre le même objectif, mais avec un effort administratif moins grand pour le gouvernement.*

**5.79** *Le MRN a l'intention d'examiner son administration des coûts relativement à la gestion du bois des terres de la Couronne et d'obtenir que le gouvernement approuve avant l'exercice 2010 soit des modifications législatives, soit des modifications administratives.*

**Améliorations**

**5.80** Bien que les usines du Nouveau-Brunswick aient une influence considérable sur le marché du bois de la province, elles ont très peu d'influence sur le marché de leurs produits finis, qui doivent soutenir la concurrence dans un marché mondial. La récente fermeture d'usines dans la province, aussi bien des scieries que des usines de pâte, montre clairement que les usines individuelles n'avaient pas la capacité de payer des redevances plus élevées que celles qu'elles ont payées; les revenus que la vente de leur produit ont engendrés n'ont pas été suffisants. Il nous semble que les taux de redevance ont, dans certains cas, contribué à la fermeture d'usines et, dans d'autres, se sont traduits par un soutien financier aux usines.

**5.81** À notre avis, comme les terres de la Couronne sont la plus importante source d'approvisionnement sur le marché du bois d'œuvre, la province doit mettre en œuvre un processus d'établissement des redevances qui imite de plus près le

fonctionnement réel d'un marché équitable que ne le fait le processus actuel. Étant donné le faible pourcentage actuel de bois consommé au Nouveau-Brunswick qui est récolté sur les terres boisées privées et les problèmes historiques que posent les enquêtes sur les récoltes, nous croyons que les enquêtes ne permettent pas d'établir une juste valeur marchande pour le bois sur pied.

**5.82** Le taux de redevance devrait être indexé sur la base de la variation des indices des marchés mondiaux. L'indexation devrait avoir lieu de façon très fréquente et périodique, ce qui devrait diminuer la probabilité que les taux des redevances soient décalés par rapport aux prix du marché.

**5.83** Comme nous avons constaté que l'établissement d'un prix provincial dans un marché qui comporte de toute évidence des écarts de prix régionaux peut biaiser le marché, l'établissement de prix régionaux devrait être adopté.

#### *Recommandation*

**5.84** Nous avons recommandé que le ministère mette en œuvre un nouveau système de détermination de la juste valeur marchande.

#### *Réponse du ministère*

**5.85** [Traduction] *Comme il est indiqué dans le rapport, le gouvernement a récemment approuvé des modifications à la méthode de détermination et d'ajustement des redevances sur le bois de la Couronne. Le MRN suit maintenant un ensemble d'indices des prix de produits finis pour chaque espèce de bois et catégorie de produit. En vertu de la nouvelle approche, les taux de redevance connaîtront des hausses et des baisses directement reliées aux indices des produits.*

**5.86** *Tandis que la nouvelle approche implique un mécanisme amélioré d'ajustement des taux, la juste valeur marchande de certaines espèces et certaines catégories de produit doit quand même être évaluée afin d'établir un point de départ approprié. De plus, la juste valeur marchande de tous les produits visés par l'Accord sur le bois d'œuvre résineux conclu entre le Canada et les États-Unis devra être évaluée régulièrement afin de maintenir le statut de la province en vertu de l'accord.*

**5.87** *Lorsque de telles évaluations de la juste valeur marchande sont nécessaires, le ministère s'est engagé à faire un examen complet du cadre de référence avant de mener une telle évaluation.*

**Recommandation**

**5.88** Nous avons recommandé que le nouveau système établisse les taux de redevance sur une base régionale.

**Réponse du ministère**

**5.89** [Traduction] *Le ministère des Ressources naturelles n'est pas d'accord avec cette recommandation et estime que le rapport, bien qu'il souligne à quel point il est compliqué de déterminer la juste valeur marchande, n'a pas réussi à comprendre les complexités et les implications qui découlent de la détermination et de l'application de taux de redevance régionaux.*

**5.90** *Comme nous sommes une province relativement petite et que la plupart des usines s'approvisionnent en fibre de bois dans toutes les régions, des taux régionaux pourraient interrompre la circulation traditionnelle et durable du bois d'une région à une autre, ce qui est une préoccupation. La mise en place de taux régionaux pourrait déstabiliser l'harmonie et l'équilibre délicats qui existent dans le marché actuel.*

**5.91** *Comme il est souligné dans le rapport, le ministre est habilité actuellement à abaisser les taux quand il est nécessaire de le faire pour soutenir le développement ou l'utilisation de certains produits. Cette approche donne au gouvernement un mécanisme efficace et approprié pour traiter les questions régionales accessoires et promouvoir une utilisation appropriée de la ressource.*

**Recommandation**

**5.92** Nous avons recommandé que le ministère mette en œuvre pour les redevances sur le bois un nouveau système qui permet d'imposer des redevances tenant compte des variations des indices du marché de manière fréquente, au moins aux trimestres.

**Réponse du ministère**

**5.93** [Traduction] *Le ministère des Ressources naturelles a déjà mis au point pour les redevances sur le bois un nouveau système qui établit un lien beaucoup plus étroit entre les taux de redevance et les indices du marché des produits finis. Durant l'analyse et la mise au point de la nouvelle approche, tant le gouvernement que l'industrie forestière ont conclu que l'ajustement annuel des taux en fonction des prix du marché des produits finis des 12 mois précédents représente l'approche la plus pratique.*

**5.94** *L'ajustement annuel concorde bien avec les pratiques d'exploitation habituelles de l'industrie forestière et permet des prix et des emplois stables tout au long de l'année d'exploitation. En appliquant un taux de redevance moyen basé sur une année complète*

*d'exploitation, on assure aussi une structure de taux plus stable et on évite les augmentations et les diminutions de taux très fortes. Dans les endroits où les prix changent plus souvent, la stabilité des emplois est parfois compromise, car les compagnies essaient alors de faire la récolte du bois durant les périodes (trimestres) où elles prévoient le prix le plus bas.*

**5.95** *Comme l'industrie forestière a une saison d'exploitation bien définie qui exige la constitution de stocks annuels pour que les usines puissent fonctionner quand les activités forestières sont interrompues, l'établissement trimestriel des prix pourrait mettre certaines compagnies en sérieuse difficulté durant la période où les niveaux de stocks doivent être rebâtis au printemps. Le ministère estime que des taux annuels offrent un environnement commercial plus stable tant pour le gouvernement que pour l'industrie forestière du Nouveau-Brunswick.*

**5.96** Le nouveau système de détermination de la juste valeur marchande pourrait être fondé sur les prix des produits finis ou établi à la suite de négociations avec tous les intervenants de l'industrie. Le rapport du consultant reçu en 2007 comprend un exemple de calcul partant des prix aux usines pour arriver à une valeur pour le bois sur pied. Un tel calcul s'appelle le calcul de la valeur résiduaire. À notre avis, le ministère devrait sérieusement se pencher sur la possibilité d'employer le calcul de la valeur résiduaire pour déterminer les justes valeurs marchandes. Un tel calcul serait plus exigeant que le calcul de l'enquête sur le marché de 2007, car il faudrait commencer par les prix de vente que les usines reçoivent pour leurs produits finis. Les négociations qui ont mené à l'entente entre les différents joueurs concernant l'adoption des résultats de l'enquête de 2003 comme prix du marché équitables est un exemple de négociations qui pourraient mener à un nouveau système acceptable.

**5.97** Si la nouvelle méthode donne lieu à des taux de redevance que les transformateurs n'ont pas les moyens de payer, le gouvernement aurait alors à décider s'il veut fournir une aide directe aux transformateurs. Une telle aide serait distincte du système des redevances et nécessiterait un crédit de l'Assemblée législative.

#### ***Nouveau système en 2008-2009***

**5.98** Nous comprenons que le ministère a adopté un nouveau système de redevances en 2008-2009. En vertu de ce système, le ministère :

- détermine un ensemble représentatif d'indices des prix des produits finis pour chaque espèce et produit;
- utilise les données d'enquête des 10 années précédentes pour établir le taux de base de la juste valeur marchande et l'indice de base de chaque espèce et produit;
- permet l'augmentation ou la diminution annuelle de la juste valeur marchande en fonction de la variation des indices;
- évalue la juste valeur marchande au moyen d'enquêtes sur les produits de bois d'œuvre résineux vendus tous les trois ans;
- évalue la juste valeur marchande d'autres produits forestiers lorsque le gouvernement l'estime nécessaire.

**5.99** À notre avis, ce nouveau système est une légère amélioration par rapport au système qui a fait l'objet de notre travail.

Premièrement, l'utilisation d'indices des prix des produits finis permet d'intégrer au calcul la juste valeur marchande réelle et, deuxièmement, le nouveau système donnera lieu à des ajustements plus fréquents des taux de redevance. En revanche, le fait que de nombreux problèmes de l'ancien système ne soient pas réglés nous préoccupe. Ces problèmes sont les suivants :

- Le système repose toujours sur des enquêtes périodiques sur le marché. Comme le marché visé par l'enquête représente seulement 11,6 % du bois consommé au Nouveau-Brunswick, et comme nous ne croyons pas que le marché soit réellement libre, nous sommes d'avis que les enquêtes ne fournissent pas suffisamment de données sur la juste valeur.
- Le système donne toujours lieu à des prix provinciaux pour ce que nous estimons être un marché régional.
- La préparation d'enquêtes sur le marché prend du temps, et les données peuvent être désuètes avant la mise en œuvre des taux de redevance. Le nouveau système ne résout pas ce problème.
- Le système prévoit des ajustements annuels fondés sur les indices; cependant, nous estimons que les taux de redevance doivent être ajustés plus souvent afin de refléter les variations dans les marchés des produits finis.
- Les faiblesses que nous avons relevées dans la méthode d'enquête n'ont pas été corrigées.

**5.100** De plus, le nouveau système soulève d'autres préoccupations :

- Le nouveau système détermine la juste valeur marchande de base en faisant la moyenne des prix sur 10 ans obtenus à partir de trois

enquêtes. Cependant, les prix utilisés pour les cinq premières années de la période de 10 ans sont tirés d'une enquête qui a été faite il y a plus de 10 ans. Comme ces prix représentent la moitié des données utilisées pour calculer le prix moyen, les taux de redevance établis par le nouveau système accordent une pondération disproportionnée à de vieilles données d'enquête.

- Les changements dans l'indexation devraient s'appuyer sur les changements dans les indices les plus récents, et non sur des indices moyens sur 10 ans.

**5.101** À notre avis, le ministère n'est pas encore parvenu à un système qui corrige de manière adéquate les faiblesses que nous relevons dans le présent chapitre.

#### ***Autres commentaires du ministère***

**5.102** En plus de répondre à chacune de nos recommandations, le ministère a formulé les commentaires suivants :

[Traduction.] *La complexité entourant la détermination d'un système équitable et exact pour établir la valeur des redevances du bois de la Couronne est surtout attribuable au fait que ni la Loi sur les terres et forêts de la Couronne ni les règlements afférents ne donnent une définition de ce qu'est la juste valeur marchande ou n'expliquent comment la déterminer. Toutefois, la loi dit clairement que la redevance de chaque catégorie de bois doit être fondée sur la juste valeur marchande du bois sur pied de cette catégorie. Un cadre de référence a guidé les consultants au cours des années dans la détermination de la juste valeur marchande. Ce document recommandait aux consultants d'interviewer les propriétaires de boisés privés et les entrepreneurs pour déterminer la valeur sur pied (le prix) reçue par le propriétaire pour diverses catégories de bois de la Couronne. Tandis que la collecte des données sur les billes de résineux et le bois à pâte de résineux et de feuillus s'est avérée bonne, la collecte d'échantillons suffisants de données sur les produits moins couramment récoltés (c.-à-d. le bois à plaquer et le bois à scier) est devenue difficile durant les périodes de ralentissement du marché.*

*Étant donné une telle difficulté, depuis quelques années surtout, le ministère des Ressources naturelles examine des systèmes de rechange pour l'établissement des redevances de la Couronne. Le système qui proposait d'abandonner la juste valeur marchande et d'appliquer uniquement les*

*indices des prix des produits a été rejeté par le gouvernement du Nouveau-Brunswick et par l'avocat américain qui conseille le Bureau du bois de sciage des Maritimes au sujet de l'Accord sur le bois d'œuvre résineux conclu entre le Canada et les États-Unis. La position de l'avocat américain est qu'une enquête sur la juste valeur marchande du bois de résineux à scier est essentielle pour protéger le statut unique de la province.*

*Le gouvernement du Nouveau-Brunswick est exempté des droits sur le bois d'œuvre résineux parce que nos taux de redevance sur le bois de la Couronne sont considérés comme étant basés sur la juste valeur marchande. Les autres provinces des Maritimes bénéficient également de ce statut enviable, car cette région du Canada est considérée comme un marché équitable de bois d'œuvre résineux. La protection dont jouissent les producteurs de bois dans la province est reconnue par le département du Commerce des États-Unis et même par la U.S. Lumber Coalition.*

*Malgré la surveillance constante du U.S. Lumber Coalition, le Bureau du vérificateur général s'est donné beaucoup de mal pour discréditer le système de détermination des redevances sur le bois de la Couronne. En fait, au moins 80 % du rapport porte sur le système qui était en vigueur avant sa modification au début de 2008. Bon nombre des améliorations proposées ne sont pas nouvelles, car elles ont souvent fait l'objet de discussions au cours des années avec l'industrie forestière et, dans une moindre mesure, avec les offices de commercialisation des produits forestiers.*

*En toute justice, il faut dire que le Bureau du vérificateur général reconnaît que la détermination des taux de redevance sur le bois de la Couronne est une tâche complexe parce qu'aucune indication n'est donnée sur la méthode à suivre pour déterminer la juste valeur marchande ou la redevance. La suggestion d'établir la juste valeur marchande par le calcul de la valeur résiduaire en prenant comme point de départ les prix de vente que les usines reçoivent pour leurs produits finis et en remontant souligne la difficulté qu'a eue le Bureau du vérificateur général à proposer des améliorations. Les*

*difficultés de l'approche proposée sont les nombreuses étapes et les nombreux coûts connexes exigés pour partir de la valeur finale d'un produit et remonter à la valeur du produit primaire sur pied. Au bout du compte, cette méthode est peut-être moins équitable et une représentation moins fidèle de la juste valeur marchande que la méthode actuelle. Le Bureau du vérificateur général lui-même s'interroge sur cette approche en laissant entendre que, si les taux étaient inabordables, le gouvernement aurait à décider s'il veut fournir une aide directe aux transformateurs. Le versement de toute subvention pour aider les producteurs de bois d'œuvre du Nouveau-Brunswick attirerait à nos périls l'attention du U.S. Lumber Coalition.*

*En terminant, le ministère des Ressources naturelles est disposé à envisager des améliorations à notre système de détermination des redevances. L'un de nos engagements est de faire un examen complet du document du cadre de référence avant la prochaine enquête prévue sur la juste valeur marchande.*

# Chapitre 6

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

### Services d'alphabétisation pour adultes

## Contenu

Principaux points .....	196
Renseignements généraux .....	201
Objectifs, observations et conclusions .....	222
Annexe 1 - Détails sur les documents stratégiques .....	227
Annexe 2 - Détails sur le groupe consultatif du ministre .....	239
Annexe 3 - Détails sur la consultation des intervenants .....	246
Annexe 4 - Détails sur les ententes de subvention .....	248
Annexe 5 - Détails sur <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> .....	251
Annexe 6 - Détails sur la documentation et la surveillance du PCAA .....	257
Annexe 7 - Détails sur la mesure des résultats .....	262
Annexe 8 - Détails sur la présentation de l'information sur le rendement .....	266
Annexe 9 - Recommandations et réponses du ministère .....	270

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

## Services d'alphabétisation pour adultes

### Aperçu

#### Introduction

Le présent chapitre a pour objet d'informer l'Assemblée législative sur le travail que nous avons effectué concernant les Services d'alphabétisation pour adultes. Tout d'abord, nous fournissons de l'information au sujet des niveaux de littératie des adultes, y compris les résultats de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes et le soutien accordé par le gouvernement provincial à l'alphabétisation des adultes. Ensuite, nous présentons nos objectifs, nos observations et nos conclusions. Les annexes contiennent des renseignements plus détaillés au sujet de nos observations. La dernière annexe contient les recommandations que nous avons adressées au ministère, ainsi que la réponse du ministère à chaque recommandation.

#### Contenu

Le chapitre contient les sections suivantes :

Section	Page
Principaux points	196
Renseignements généraux	201
Objectifs, observations et conclusions	222
Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques	227
Annexe 2 – Détails sur le groupe consultatif du ministre	239
Annexe 3 – Détails sur la consultation des intervenants	246
Annexe 4 – Détails sur les ententes de subvention	248
Annexe 5 – Détails sur <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i>	251
Annexe 6 – Détails sur la documentation et la surveillance du PCAA	257
Annexe 7 – Détails sur la mesure des résultats	262
Annexe 8 – Détails sur la présentation de l'information sur le rendement	266
Annexe 9 – Recommandations et réponses du ministère	270

## Principaux points

---

### Dans cette section

Cette section résume les principaux points du chapitre. La section traite des sujets suivants :

- Ce que nous avons examiné
  - Pourquoi c'est important
  - Ce que nous avons trouvé
  - Questions encore sans réponse
- 

### Ce que nous avons examiné

Les Services d'alphabétisation pour adultes appuient « des projets d'alphabétisation pour les adultes en travaillant avec les secteurs privés et bénévoles pour fournir des services d'alphabétisation ». <sup>1</sup> Les services, dont le budget annuel se chiffre à quelque 4,1 millions de dollars<sup>2</sup>, forment une direction au sein du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (le ministère).

Nous avons examiné l'orientation stratégique et les mécanismes de contrôle du ministère ainsi que la mesure du rendement et les rapports relatifs au soutien de l'alphabétisation des adultes. Nous avons réalisé notre travail durant l'année 2007 et fait rapport de nos constatations au ministère au début de 2008.

---

### Pourquoi c'est important

*Les compétences en matière de littératie et de numératie ainsi que la résolution de problèmes sont des fonctions essentielles de la vie moderne. Pour les gens, ces fonctions constituent la clé pour réaliser leur plein potentiel économique et social, et la fondation sur laquelle ils acquièrent des connaissances et des compétences supplémentaires au cours de leur vie adulte. Ces fonctions sont étroitement liées aux résultats individuels et permettent aux gens de participer à leur communauté, de prendre des décisions éclairées en tant que consommateurs et d'établir des réseaux sociaux.*<sup>3</sup>

L'importance de la littératie est bien résumée dans les commentaires relatifs aux résultats obtenus par le Canada dans une enquête internationale (**boîte 1**) et dans des déclarations émanant de la province (**boîte 2**).

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>1</sup> Gouvernement du Nouveau-Brunswick, *Budget principal 2007-2008*, mars 2007, page 160.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Statistique Canada, *Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*, catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005, page 11.

## Principaux points, suite

---

<b>1</b>	<b>Résultats d'une enquête internationale menée en 2003 – quelques faits saillants relatifs aux résultats du Canada</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le niveau de performance des Canadiens de 16 à 65 ans en littératie, en numératie et en résolution de problèmes est nettement lié à leurs résultats sur le marché du travail. Les résultats moyens à l'EIACA des gens occupés sont supérieurs à ceux des chômeurs ou des inactifs.</li><li>• Les répondants qui déclarent un état de santé médiocre ont à cette échelle des résultats inférieurs à ceux qui se disent de santé passable, bonne ou excellente. Il faudra examiner plus avant la nature de ce rapport, mais les données montrent clairement une interaction de la santé et de la littératie.</li><li>• À degré élevé de maîtrise des textes suivis, degré élevé de participation à diverses activités collectives. La littératie pourrait être un grand facteur d'édification d'une collectivité où règne l'engagement social et, à son tour, la collectivité serait plus susceptible de créer un terrain fertile pour le soutien et le développement de la littératie.</li></ul>
	Source : Statistique Canada, <i>Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes</i> , catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005, pages 9-10.

*Suite à la page suivante*

## Principaux points, suite

### 2 L'importance de l'alphabétisation et de la littératie

#### ***Pourquoi s'en préoccuper?***

*Il importe de relever le niveau d'instruction des Néo-Brunswickois et Néo-Brunswickoises, pour deux raisons. La première est économique. La technologie d'aujourd'hui nous montre que les travailleurs et travailleuses doivent avoir de bonnes habiletés en lecture et écriture. La technologie de demain sera encore plus exigeante. D'ici la fin de la décennie, le monde sera encore plus complexe et les Néo-Brunswickois et Néo-Brunswickoises auront encore plus besoin de savoir lire et écrire pour soutenir la concurrence dans une économie de plus en plus mondiale.*

*La deuxième raison est de nature sociale. Partout, il y a de l'information écrite : au travail, à la maison, au supermarché, dans la rue, sur les autoroutes. Une bonne partie de cette information porte sur les règles et les conditions à observer pour vivre dans la société. Quiconque ne peut décoder cette information est clairement défavorisé. D'autres aptitudes à la vie quotidienne peuvent être acquises en parallèle avec des compétences en littératie, par exemple la capacité de voter, de réussir une entrevue d'emploi ou d'effectuer des transactions. L'acquisition de telles compétences est indispensable à la participation à la société. L'acquisition de telles compétences assureront donc une qualité de vie respectable.*

#### **Proclamation de la Journée provinciale de l'alphabétisation**

- *attendu que l'alphabétisation est un droit fondamental de tous les gens du Nouveau-Brunswick, qui leur permet de participer aux aspects culturel, démocratique, économique et social de notre province et d'en profiter;*
- *attendu que l'alphabétisation est une partie fondamentale de chaque aspect de notre vie, y compris nos domiciles, nos écoles, les milieux de travail et les collectivités;*
- *attendu que la société dans son ensemble doit s'assurer que les habiletés en alphabétisation sont améliorées et maintenues;*
- *et, attendu que le gouvernement du Nouveau-Brunswick s'est engagé à mettre en œuvre un processus d'apprentissage continu, en plus de promouvoir et d'appuyer l'alphabétisation de façon à permettre à tout le monde de jouir des avantages qu'elle procure;*
- *par conséquent, je déclare, le mercredi 19 avril de l'an 2000, date inaugurale de la Journée de l'alphabétisation au Nouveau-Brunswick, et cette journée sera dorénavant célébrée annuellement le troisième mercredi du mois d'avril.*

#### **Sources :**

- Gouvernement du Nouveau-Brunswick, *Le Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation - Un cadre d'action*, février 1991, page 2.
- *Proclamation de la Journée provinciale de l'alphabétisation* faite à l'Assemblée législative par le premier ministre Bernard Lord le 29 avril 2000.

*Suite à la page suivante*

## Principaux points, suite

---

### Ce que nous avons trouvé

#### *Orientation stratégique*

Le ministère a une orientation stratégique pour son soutien de l'alphabétisation des adultes.

- Il a des documents stratégiques pour l'orienter, un groupe consultatif du ministre et l'habitude de consulter les intervenants.
- La pertinence du document stratégique du ministère pour le soutien de l'alphabétisation des adultes est incertaine, puisqu'il s'agit d'un énoncé de politique du gouvernement précédent. Le ministère nous a dit que le nouveau gouvernement allait élaborer une nouvelle stratégie.

#### *Mécanismes de contrôle*

Le ministère n'a pas de mécanismes de contrôle appropriés pour son soutien à l'alphabétisation des adultes.

- Des ententes écrites avec les bénéficiaires de subventions sont nécessaires afin de veiller à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues.
- Tandis que le ministère a des documents utiles pour le Programme communautaire d'apprentissage pour adultes, des méthodes de surveillance et de rapport cohérentes sont nécessaires pour assurer la prestation uniforme de classes d'alphabétisation efficaces et faire en sorte que le bureau central reçoive de l'information pertinente.
- *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* ne remplit plus l'objectif pour lequel cet organisme a été établi, et son objet et sa fonction ne sont plus clairs. Il y a un manque de cohérence entre ses règlements administratifs et ses activités.

#### *Mesure des résultats*

Le ministère n'a pas de méthodes adéquates pour mesurer les résultats de son soutien de l'alphabétisation des adultes.

- Tandis que le ministère a pris des mesures en vue d'établir un processus de mesure des résultats, d'autres indicateurs du rendement sont nécessaires, de même que des cibles plus opportunes afin que les stratégies et les programmes puissent être modifiés au besoin.

---

*Suite à la page suivante*

## Principaux points, suite

---

**Ce que nous avons trouvé, suite**

### *Présentation de l'information sur le rendement*

Le ministère ne fait pas rapport de manière satisfaisante sur le rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes.

Comme le ministère n'a pas de méthodes adéquates pour mesurer les résultats de son soutien de l'alphabétisation des adultes, il n'est pas en mesure de présenter de manière satisfaisante les résultats et l'incidence de ce soutien dans son rapport annuel à l'Assemblée législative.

---

**Questions encore sans réponse**

[Traduction.] *Comment est-il possible que, après plus de cinquante ans d'une éducation gratuite, universelle et obligatoire, le nombre d'adultes insuffisamment instruits soit si élevé dans les pays industrialisés?*<sup>4</sup>

Au Nouveau-Brunswick, nous avons un système d'éducation gratuit. Nous avons des lois qui obligent les enfants à fréquenter l'école jusqu'à l'âge de 18 ans. Nous avons un programme d'études établi par la province. Nous avons des enseignants qui doivent détenir des titres de compétence déterminés. Nous avons plusieurs écoles de métiers, collèges communautaires et universités.

Pourquoi avons-nous des gens qui ne possèdent pas un niveau de littératie approprié?

[Traduction.] *Qui sont ces adultes dont les compétences en littératie sont insuffisantes?*<sup>5</sup> Où vivent-ils? Où travaillent-ils? Que font-ils?

À notre avis, trouver les réponses à ces questions offre un début de solution à l'amélioration des compétences en littératie. Déterminer les raisons pour lesquelles nous avons des gens qui n'ont pas un niveau de littératie approprié serait utile pour l'élaboration d'une orientation stratégique appropriée, de mécanismes de contrôle appropriés et d'une méthode appropriée de mesure du rendement pour le soutien de l'alphabétisation des adultes offert par la province.

[Traduction.] *Les apprenants des programmes d'alphabétisation pour adultes représentent, au niveau le plus simple, l'échec des écoles, qui n'ont pas réussi à scolariser tous les enfants jusqu'à l'obtention du diplôme.*<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Nayda Veeman, Angela Ward et Keith Walker, *Valuing Literacy - Rhetoric or Reality?*, 2006, page 37.

<sup>5</sup> Idem, page 41.

<sup>6</sup> Idem, page 27.

## Renseignements généraux

---

**Dans cette section**

Cette section vise à fournir des renseignements généraux au sujet de l'alphabétisation des adultes et à expliquer le soutien de l'alphabétisation des adultes par le gouvernement provincial. La section traite des sujets suivants :

- Que sont l'alphabétisation et la littératie?
- L'enquête internationale
- Événements importants
- Services d'alphabétisation pour adultes (rôle du gouvernement)
- Financement
- Programme communautaire d'apprentissage pour adultes (PCAA)
- Les partenaires du ministère

---

*Suite à la page suivante*

## Renseignements généraux – Que sont l'alphabétisation et la littératie?, suite

### Que sont l'alphabétisation et la littératie?

Notre recherche montre que le terme « alphabétisation » a évolué. Dans certains cas, l'alphabétisation peut désigner l'enseignement de l'écriture, de la lecture et du calcul, et dans d'autres, l'ensemble des connaissances en lecture, en écriture et en calcul permettant à une personne d'être fonctionnelle en société, qu'on désigne souvent par le terme « littératie ».<sup>7</sup> La **boîte 3** montre l'évolution du concept et de l'emploi des deux termes.

*La définition du ministère de l'alphabétisation des adultes au Nouveau-Brunswick, fondée sur celle de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA) de 1994, reconnaît, comme l'EIAA, que l'alphabétisation est un continuum de compétences que tous les adultes possèdent jusqu'à un certain degré. L'EIAA a défini l'alphabétisation des adultes comme « la capacité d'une personne de comprendre et d'utiliser des imprimés et des écrits nécessaires pour fonctionner dans la vie de tous les jours, à la maison, au travail et dans la collectivité, pour atteindre ses objectifs, parfaire ses connaissances et accroître son potentiel ».<sup>8</sup>*

*Suite à la page suivante*

<sup>7</sup> N.d.T. Dans les documents cités, le terme français « alphabétisation » peut désigner l'une ou l'autre des notions ou les deux, et il faut donc s'en remettre au contexte pour comprendre de quelle notion il s'agit. Depuis quelques années, le terme « littératie » est davantage la norme dans la documentation pour désigner les compétences acquises par opposition à l'acquisition de compétences, et il a ce sens dans le présent document.

<sup>8</sup> *Conférence provinciale et territoriale sur l'alphabétisation - Rapport provincial sur l'alphabétisation : Nouveau-Brunswick*, septembre 2006.

## Renseignements généraux – Que sont l'alphabétisation et la littératie?, suite

### 3

#### Alphabétisation et littératie

Selon le rapport de 1991 intitulé *Le Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation - Un cadre d'action* :

- *La définition de l'alphabétisation ne cesse d'évoluer. On semble avoir tendance à se rapprocher de l'alphabétisation en termes de la fonctionnalité...*
- *Au fur et à mesure que la société devient plus complexe, le point d'alphabétisation fonctionnelle avance. Il n'y a donc pas de « point final » sur ce continuum, parce que les défis de la vie offrent toujours des possibilités d'améliorer les habiletés en lecture et en écriture qu'on possède.*

**Le Conseil de la fédération** (remarque 1) **déclare ce qui suit à propos de la littératie :**

- *De nos jours, la définition élargie de l'alphabétisation comprend tout un éventail d'aptitudes, dont la lecture de textes, la consultation de documents, l'écriture, la communication orale, les capacités au calcul, la capacité au raisonnement, la culture informatique, le travail en groupe et l'acquisition continue du savoir.*
- *Les capacités de lecture et d'écriture sont les éléments essentiels à l'édification d'une société et d'une économie dynamiques. Ces compétences de base sont enchâssées dans les activités qui se déroulent à la maison, à l'école, dans la collectivité et dans le lieu de travail.*
- *Il existe un continuum d'apprentissage qui s'étend entre le moment où l'on apprend à lire et celui où l'on lit pour apprendre diverses autres habiletés et acquérir de nouvelles perspectives sur la vie. Ce continuum se termine par un ensemble complexe d'habiletés nécessaires à la vie quotidienne, professionnelle et communautaire, ainsi qu'au perfectionnement personnel et à la qualité de la vie dans notre société moderne et variée.*

**Statistique Canada** déclare ce qui suit à propos de la littératie :

- *En plus des capacités habituellement associées à la littératie, notamment la lecture et l'écriture, les employeurs d'aujourd'hui exigent également des compétences analytiques, des notions de numératie ainsi que des notions technologiques et informatiques avancées.*

#### Remarque :

1. Les premiers ministres ont créé le *Conseil de la fédération* en décembre 2003 parce que, selon eux, il est important que les provinces et les territoires jouent un rôle de leadership dans la revitalisation de la fédération canadienne et l'édification d'un régime fédéral plus constructif et coopératif.

#### Sources :

- Gouvernement du Nouveau-Brunswick, *Le Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation - un cadre d'action*, février 1991, pages 3 et 13.
- [www.councilofthefederation.ca](http://www.councilofthefederation.ca) - *Le Conseil de la fédération – À propos du Conseil et Initiatives clés*.
- Statistique Canada, *Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*, catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005, page 7.

---

## Renseignements généraux – L'enquête internationale

---

### L'enquête internationale

Pour comprendre les chiffres relatifs à l'alphabétisation et à la littératie qui sont fréquemment communiqués au public, il est important que les gens aient quelques renseignements généraux concernant l'enquête internationale. En 2003, plus de 23 000 Canadiens ont répondu à une enquête sur l'alphabétisation et les compétences. Ont également participé à l'enquête internationale les Bermudes, l'Italie, la Norvège, la Suisse et les États-Unis. La **boîte 4** explique l'enquête.

- L'enquête a mesuré les compétences selon cinq niveaux dans quatre domaines : compréhension de textes suivis, compréhension de textes schématiques, numératie et résolution de problèmes (**boîte 5**). « Le niveau 3 de performance est utilisé afin de définir un "niveau souhaité" de compétence pour faire face aux demandes grandissantes de compétences dans une économie axée sur le savoir et l'information », sauf pour la résolution de problèmes, pour laquelle le niveau souhaité n'a pas été déterminé<sup>9</sup>.

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>9</sup> Statistique Canada, *Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*, catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005.

## Renseignements généraux – L'enquête internationale, suite

### 4

#### *L'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*

##### **Qu'est-ce que l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes?**

« L'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes (EIACA) est la composante canadienne de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes, un projet conjoint du gouvernement du Canada, du US National Center for Education Statistics et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

L'EIACA a été élaborée sur la base de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA) de 1994, la première enquête comparative à l'échelle internationale sur la littératie des adultes. Tout comme l'EIAA, l'EIACA comprenait une conceptualisation des compétences selon un continuum permettant de dénoter la mesure dans laquelle les adultes utilisent l'information pour fonctionner au sein de la société et de l'économie.

L'EIACA ne comprenait pas de mesure de l'absence de compétences. Elle a plutôt servi à mesurer les connaissances et les compétences dans les quatre domaines définis, selon une gamme de capacités. Par conséquent, les résultats ne peuvent pas être utilisés pour qualifier les groupes de population de personnes alphabétisées ou analphabètes. »

##### **Qui a participé à l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes et comment?**

« Dans le cadre de l'ELCA, qui a été réalisée au cours de la première moitié de 2003, tous les pays participants devaient recueillir des données d'un échantillon national représentatif d'au moins 3 000 répondants âgés de 16 à 65 ans pour chaque langue sondée, soit l'anglais et le français pour le Canada. Le Canada a excédé les exigences minimales établies pour les échantillons de l'ELCA parce que plusieurs organismes fédéraux, gouvernements provinciaux et organismes non gouvernementaux ont financé la collecte de données supplémentaires afin d'assurer une fiabilité élevée dans l'estimation des valeurs des données pour les petits ensembles d'une population. »

« Plus de 23 000 personnes des dix provinces et des trois territoires âgées de 16 ans et plus ont répondu à l'EIACA. »

« Chaque répondant a tout d'abord reçu un questionnaire servant à recueillir des données sur les caractéristiques démographiques et des variables comme le niveau de scolarité, la profession, le revenu et la participation à des activités d'apprentissage pour les adultes et à des activités communautaires. Les répondants ont par la suite reçu un instrument psychométrique validé au niveau international et destiné à mesurer leurs compétences dans quatre domaines. » **(boîte 5)**

##### **Sources :**

- Statistique Canada, *Le Quotidien*, le mercredi 9 novembre 2005, catalogue no 11-001 –XIF, ISSN 0827-0465.
- Statistique Canada, *Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*, catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005, pages 12-13.

*Suite à la page suivante*

## Renseignements généraux – L'enquête internationale, suite

### 5 L'enquête internationale : compétences mesurées selon 5 niveaux dans 4 domaines

#### Les niveaux de compétences mesurés par l'enquête internationale

« Les compétences dans chaque domaine sont mesurées selon une échelle continue. Chaque échelle de compétence va de zéro jusqu'à un maximum théorique de 500 points. Une personne dont les connaissances la situent à un échelon donné de l'échelle a 80 % de probabilité de réussir une tâche qui comporte ce même niveau de difficulté. »

« Les résultats de l'EIACA sont également groupés selon des niveaux de compétence représentant un ensemble de tâches à difficulté croissante. [...] les spécialistes ont défini cinq grands niveaux de difficulté, chacun correspondant à une fourchette similaire de résultats. » Le niveau 1 indique le niveau le plus faible de compétence, et le niveau 5, le niveau le plus élevé. Les fourchettes pour les niveaux sont les suivantes : niveau 1 (0-225); niveau 3 (276-325); niveau 5 (376-500).

« Il importe, tant pour des motifs analytiques qu'opérationnels, de définir un "niveau souhaité" de compétence pour faire face aux demandes grandissantes de compétences dans une économie axée sur le savoir et l'information. Le niveau 3 de performance est généralement utilisé comme point de repère minimum parce que dans les pays développés, une performance au-delà du niveau 2 est généralement associée à un nombre significatif de rendements positifs. Ceux-ci comprennent une participation accrue à la vie sociale, des chances accrues de succès économique, une amélioration des chances de participer à l'apprentissage continu et d'améliorer son niveau personnel de littératie. (Kirsch, I., et coll., 1993; Murray, T.S. et coll., 1997; Tuijnman, A., 2001). Alors que les individus qui performant aux niveaux 1 et 2 ne maîtrisent généralement pas encore les compétences minimales de base permettant d'atteindre des niveaux supérieurs de performance (Strucker, J., Yamamoto, K., 2005). »

#### Les quatre domaines compris dans l'enquête internationale sont :

1. **Compréhension de textes suivis** - Les connaissances et les compétences nécessaires pour comprendre et utiliser l'information contenue dans des documents tels que des éditoriaux, des reportages, des brochures et des manuels d'instruction.
2. **Compréhension de textes schématiques** - Les connaissances et les compétences nécessaires pour repérer et utiliser l'information présentée sous diverses formes, entre autres, les demandes d'emploi, les fiches de paie, les horaires de transport, les cartes routières, les tableaux et les graphiques.
3. **Numératie** : Les connaissances et les compétences requises pour gérer efficacement les exigences relatives aux notions de calcul de diverses situations.
4. **Résolution de problèmes** - La résolution de problèmes signifie la réflexion et l'action orientées vers un but dans des situations pour lesquelles aucune solution de routine n'existe. La personne qui cherche à résoudre un problème a défini un objectif de façon plus ou moins précise, mais ne sait pas exactement comment l'atteindre. L'incompatibilité des objectifs et des opérateurs admissibles est un problème. La compréhension du problème et sa transformation par étapes, fondée sur la planification et le raisonnement, constituent le processus de résolution du problème.

**Remarque** : L'élaboration et la gestion de l'ELCA ont été coordonnées par Statistique Canada et l'Educational Testing Services (ETS, Princeton, États-Unis) en collaboration avec le National Center for Education Statistics (NCES) du département de l'Éducation des États-Unis, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Institut de statistiques (IS) de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).

**Source** : Statistique Canada, *Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*, catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005, pages 12-16.

Suite à la page suivante

## Renseignements généraux - L'enquête internationale, suite

---

### Résultats de l'enquête – Comparaison internationale

Les résultats de l'*Enquête sur la littératie et les compétences des adultes* (ELCA) sont présentés dans la **boîte 6**. On y trouve une comparaison des résultats moyens en littératie dans six pays et quatre domaines, ainsi qu'une comparaison avec les résultats du Nouveau-Brunswick.

- Le Canada arrive systématiquement au deuxième et au troisième rang dans les quatre domaines dans la comparaison des six pays participants. La Norvège est le seul pays dont la performance est systématiquement meilleure que celle du Canada. « La Norvège est le seul pays où plus de 60 % de la population adulte se retrouve dans les trois niveaux supérieurs de compétences sur les échelles des textes suivis, des textes schématiques et de la numératie. À titre de comparaison, environ 58 % des Canadiens se classent à ces niveaux sur les échelles des textes suivis et des textes schématiques, et seulement 50 % des Canadiens atteignent le troisième niveau de l'échelle de la numératie. »<sup>10</sup>
- Tandis que les résultats moyens obtenus par le Nouveau-Brunswick se situent sous les moyennes canadiennes pour les quatre domaines visés par l'EIACA de 2003, ces résultats sont supérieurs à ceux obtenus par les États-Unis dans chacun des trois domaines auxquels les États-Unis ont participé.

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>10</sup> Statistique Canada, *Le Quotidien - Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*, le 11 mai 2005.

## Renseignements généraux – L'enquête internationale, suite

<b>6 Résultats d'une enquête de 2003 – Comparaison internationale des résultats moyens en littératie</b>				
	<b>Compréhension de textes suivis</b>	<b>Compréhension de textes schématiques</b>	<b>Numératie</b>	<b>Résolution de problèmes</b>
<b>Résultats supérieurs</b>	Norvège (290,1)	Norvège (295,1)	Suisse (289,8)	Norvège (284,2)
	Bermudes (289,8)		Norvège (284,9)	Suisse (279,0)
	<b>Canada (280,8)</b>	<b>Canada (280,6)</b>	<b>Canada (272,3)</b>	<b>Canada (273,8)</b>
		Bermudes (280,0)	Bermudes (269,7)	Bermudes (272,8)
<b>Résultats inférieurs à ceux du Canada</b>	<b>Nouveau-Brunswick (273)</b>	Suisse (276,6)	<b>Nouveau-Brunswick (262)</b>	<b>Nouveau-Brunswick (265)</b>
	Suisse (272,1)	<b>Nouveau-Brunswick (270)</b>	États-Unis (260,9)	Italie (224,9)
	États-Unis (268,6)	États-Unis (269,8)	Italie (233,3)	
	Italie (229,1)	Italie (225,8)		

**Remarques :**

- (Les chiffres entre parenthèses) représentent les résultats moyens obtenus par les personnes de 16 à 65 ans.
- Les États-Unis n'ont pas inclus le domaine de la résolution de problèmes.

**Sources :**

- *Enquête sur la littératie et les compétences des adultes (ELCA) de 2003 - Principaux résultats et répercussions pour RHDCC*, présenté par Satya Brink, Ph.D., directrice, Recherche nationale en politique sur l'apprentissage, Direction de la politique sur l'apprentissage, mai 2005.
- *EIACA de 2003 - Principales données de recherche*, présenté par Satya Brink, Ph.D., directrice, Recherche nationale en politique sur l'apprentissage, Direction de la politique sur l'apprentissage, novembre 2005.

Suite à la page suivante

---

## Renseignements généraux - L'enquête internationale, suite

---

### Résultats de l'enquête – Comparaison nationale

Les résultats canadiens à l'*Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes* (l'EIACA) sont présentés dans la **boîte 7**. On y trouve une comparaison des résultats moyens en littératie obtenus par les provinces et les territoires dans quatre domaines. Voici quelques observations de Statistique Canada<sup>11</sup> au sujet des résultats :

- « Les résultats moyens de la population d'âge adulte âgée de 16 ans et plus au Yukon, en Alberta, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique sont supérieurs à la moyenne canadienne dans les quatre domaines visés par l'EIACA de 2003 [...] les résultats sont inférieurs à cette même moyenne au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve-et-Labrador et au Nunavut. »
- « Au Nouveau-Brunswick, au Québec, en Ontario et au Manitoba, les francophones obtiennent des résultats inférieurs aux anglophones dans le domaine des textes suivis. »

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>11</sup> Statistique Canada, *Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*, catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005, pages 9-10.

## Renseignements généraux – L'enquête internationale, suite

<b>7 Résultats d'une enquête internationale de 2003 - Comparaison nationale des résultats moyens en littératie obtenus par les provinces et les territoires</b>				
	<b>Compréhension de textes suivis</b>	<b>Compréhension de textes schématiques</b>	<b>Numératie</b>	<b>Résolution de problèmes</b>
<b>Moyenne canadienne</b>	<b>281</b>	<b>281</b>	<b>272</b>	<b>274</b>
<b>Résultats supérieurs à la moyenne</b>	Yukon (296)	Saskatchewan (294)	Saskatchewan (284)	Yukon (285)
	Saskatchewan (294)	Yukon (293)	Yukon (283)	Saskatchewan (284)
	Alberta (289)	Alberta (290)	Alberta (281)	Alberta (281)
	C.-B. (288)	C.-B. (290)	C.-B. (279)	C.-B. (281)
	Nouvelle-Écosse (286)	Nouvelle-Écosse (284)	Nouvelle-Écosse (272)	Nouvelle-Écosse (276)
	Manitoba (283)	Manitoba (283)	Manitoba (271)	Manitoba (275)
	Î.-P.-É. (282)	T.N.-O. (280)	Ontario (270)	Î.-P.-É. (271)
	T.N.-O. (280)	Î.-P.-É. (281)	Î.-P.-É. (269)	Ontario (271)
	Ontario (279)	Ontario (279)	Québec (269)	Québec (271)
			T.N.-O. (269)	T.N.-O. (269)
<b>Résultats inférieurs à la moyenne</b>	Québec (275)	Québec (273)	<b>Nouveau-Brunswick (262)</b>	<b>Nouveau-Brunswick (265)</b>
	<b>Nouveau-Brunswick (273)</b>	<b>Nouveau-Brunswick (270)</b>	T.-N.-L. (257)	T.-N.-L. (262)
	T.-N.-L. (271)	T.-N.-L. (269)	Nunavut (220)	Nunavut (227)
	Nunavut (232)	Nunavut (234)		
<b>Remarque :</b> (Les chiffres entre parenthèses) représentent les résultats moyens obtenus par les personnes de 16 à 65 ans.				
<b>Source :</b> <i>EIACA de 2003 - Principales données de recherche</i> , présenté par Satya Brink, Ph.D., directrice, Recherche nationale en politique sur l'apprentissage, Direction de la politique sur l'apprentissage, novembre 2005.				

Suite à la page suivante

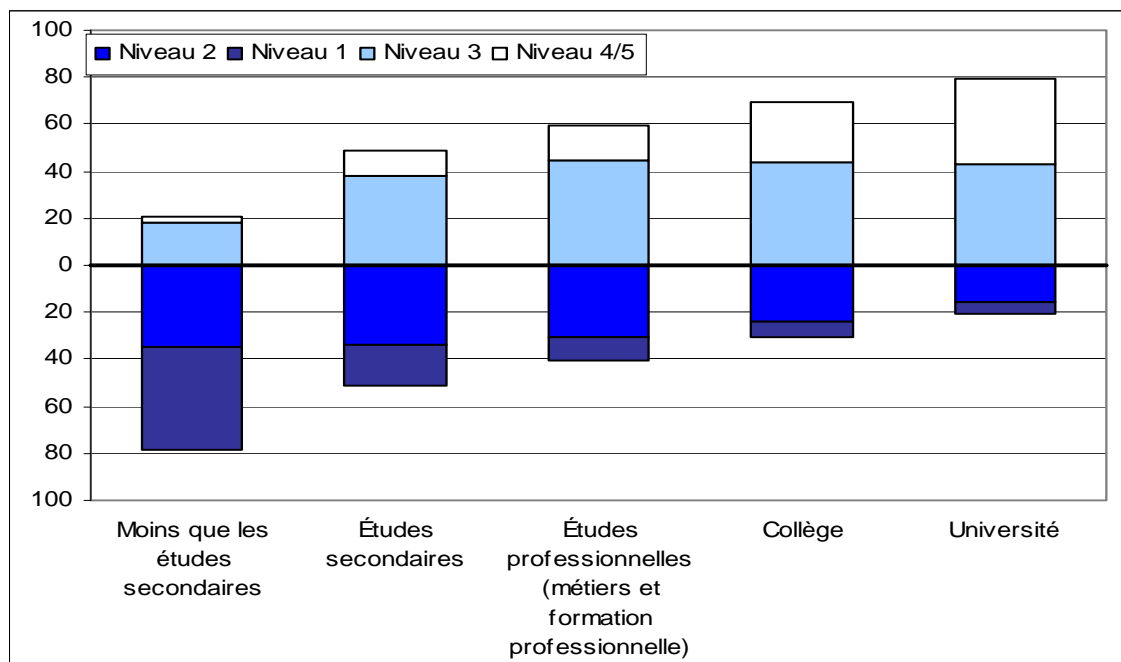
## Renseignements généraux - L'enquête internationale, suite

**Des diplômés d'université n'ont pas atteint le niveau 3 souhaité**

Dans notre examen de la documentation relative à l'enquête internationale, nous avons trouvé particulièrement intéressante l'analyse qui suit. La **boîte 8** montre qu'une meilleure scolarisation est liée à de meilleurs résultats en compréhension de textes suivis. En d'autres termes, les résultats de l'enquête internationale montrent que, au Canada, environ 20 % des diplômés d'université et 50 % des diplômés de l'école secondaire ne possèdent pas les compétences nécessaires pour le monde d'aujourd'hui.

### 8 Une meilleure scolarisation est liée à de meilleurs résultats en compréhension de textes suivis

Niveaux à l'échelle des textes suivis selon le niveau de scolarité, population de 26 à 65 ans, Canada, 2003



Source : EIACA de 2003 - Principales données de recherche, présenté par Satya Brink, Ph.D., directrice, Recherche nationale en politique sur l'apprentissage, Direction de la politique sur l'apprentissage, novembre 2005.

Suite à la page suivante

## Renseignements généraux – L'enquête internationale, suite

### Résultats similaires 10 ans plus tard

Les résultats de 2003 sont similaires à celles de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes de 1994, la première enquête comparative à l'échelle internationale sur les compétences des adultes (**boîte 9**).

9	Peu de changement dans le niveau de littératie entre 1994 et 2003
	<p>« Ces conclusions sont similaires à celles de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes de 1994, la première enquête comparative à l'échelle internationale sur les compétences des adultes. Contrairement aux attentes, on a noté peu d'améliorations dans le cadre de l'EIACA de 2003 des compétences globales en littératie des adultes canadiens depuis qu'ils ont été évalués, il y a une décennie. Au cours des deux périodes, deux adultes sur cinq âgés de 16 à 65 ans ont obtenu un score inférieur au niveau 3 de l'échelle des textes suivis.</p> <p>On s'attendait à des améliorations de performance en littératie à l'échelle nationale dans le cadre de l'EIACA. Ces attentes étaient fondées sur plusieurs facteurs, y compris le départ probable à la retraite des travailleurs plus âgés et moins scolarisés, la tendance des nouveaux immigrants à être plus scolarisés, et l'augmentation de la proportion de la population née au Canada ayant fait des études postsecondaires.</p> <p>Il est de toute évidence important de comprendre pourquoi l'amélioration attendue des compétences en littératie ne s'est pas produite, mais les réponses ne sont pas simples... »</p> <p><b>Source</b> : Statistique Canada, <i>Le Quotidien</i>, le mercredi 9 novembre 2005, catalogue n° 11-001 –XIF, ISSN 0827-0465.</p>

## Renseignements généraux – Événements importants

### Événements importants

Voici quelques-uns des événements importants ayant trait à l'alphabétisation des adultes au Nouveau-Brunswick. (L'information est tirée de divers documents examinés par notre bureau. Les noms des organismes et les dates n'ont pas été vérifiés.)

**Années 1960** – L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) établit la *Journée internationale de l'alphabétisation* en 1965. La journée est célébrée partout dans le monde le 8 septembre de chaque année.

**Années 1970** – Formation du *Conseil Laubach* avec des bénévoles de Saint John et de St. Stephen.

#### Années 1980

- Le **gouvernement fédéral** met sur pied le *Secrétariat national à l'alphabétisation* (SNA).
- Le **gouvernement provincial** :
  - Effectue une étude dans le but éventuel de réduire le nombre de personnes qui sont analphabètes.
  - Propose les bases d'une approche communautaire pour la prestation d'un programme provincial en alphabétisation.
  - le Collège communautaire crée des postes de coordonnateurs à l'alphabétisation dans ses neuf campus et offre des programmes de recyclage pour les adultes aux niveaux novice, intermédiaire et supérieur.
- Mise sur pied du *Saint John Learning Exchange* (qui offre des programmes de jour et de soir toute l'année), de la *Literacy Coalition of New Brunswick Inc.* (NBCL) et de la *Fédération d'alphabétisation du Nouveau-Brunswick* (FANB).

#### Années 1990

- L'Assemblée générale des Nations Unies proclame l'*Année internationale de l'alphabétisation* afin de donner un élan à l'alphabétisation dans le monde et d'attirer l'attention sur le rôle important que la littératie joue dans le développement économique et social des sociétés.
- Le **gouvernement provincial** :
  - Met sur pied le *Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation*, qui produit un *Cadre d'action*.
  - Nomme un *ministre d'État à l'alphabétisation au Nouveau-Brunswick*. Une *Table ronde sur l'alphabétisation* établit une vision de l'alphabétisation pour les cinq prochaines années. À la fin des années 1990, le poste de *ministre d'État à l'alphabétisation* est aboli et la responsabilité passe au ministère de l'Éducation. Le ministre crée le groupe consultatif *Partenaires provinciaux en alphabétisation* (PPA).
  - Instaure le *Programme communautaire de récupération scolaire* (PCRS) et le programme *Main-d'œuvre compétitive, reconnue et éduquée* (MCRE).
- *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*, *Le goût de lire* (programme qui offre des livres gratuits aux nouveau-nés) et le *Collège Frontière* sont établis au Nouveau-Brunswick.
- L'*Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes* (EIAA) a lieu en 1994.

**2000** - Le **gouvernement provincial** déclare que la *Journée provinciale de l'alphabétisation* sera célébrée chaque année.

**2003** - L'*Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes* (EIIA) a lieu.

**2004** - Le *Conseil de la fédération* crée un prix annuel pour reconnaître l'excellence en alphabétisation dans chaque province et territoire.

*Suite à la page suivante*

---

## Renseignements généraux - Événements importants, suite

---

### Événements importants, suite

**2004** - Le **gouvernement provincial** regroupe les mesures de soutien de l'alphabétisation des adultes dans un ministère, à la *Direction des services d'alphabétisation pour adultes*. (Les activités importantes des *Services d'alphabétisation pour adultes* sont énumérées plus loin.)

**2006** - Le **gouvernement fédéral** réduit le financement de l'alphabétisation.

**2007** - Le **gouvernement provincial** nomme un *Comité spécial de l'apprentissage continu* pour faire rapport sur l'état de l'alphabétisation et de la littératie. Il annonce aussi qu'il rendra public une stratégie de l'alphabétisation assortie de cibles audacieuses visant à accroître les niveaux de littératie.

---

## Renseignements généraux - Services d'alphabétisation pour adultes

### Rôle du gouvernement

L'importance pour le gouvernement d'avoir un rôle dans le domaine de l'alphabétisation est soulignée dans un rapport présenté aux *Partenaires provinciaux en alphabétisation* (comité consultatif du ministre) en 2002 (boîte 10).

**10**

#### L'importance pour le gouvernement d'avoir un rôle dans le domaine de l'alphabétisation

*Il est important de souligner que le leadership dans le domaine de l'alphabétisation doit provenir du gouvernement. Le stigma rattaché à l'analphabétisme empêche les personnes analphabètes de revendiquer leurs préoccupations et leurs besoins. Les personnes qui souffrent en silence et les familles blessées ont un impact sur notre société, ce qui compromet l'avenir de nos communautés. Les besoins des personnes analphabètes doivent être supportés par les personnes qui sont dans une position de faire une différence (champions d'une cause) et d'initier des engagements à long terme pour l'alphabétisation.*

**Source :** *Évaluation intégrale des besoins de formation en alphabétisation au Nouveau-Brunswick*, octobre 2002, page 58.

### Services d'alphabétisation pour adultes

- La Direction des services d'alphabétisation pour adultes est responsable de « l'appui à l'avancement des Services d'alphabétisation pour adultes dans la province. Il lui incombe principalement de coordonner la prestation des services communautaires d'alphabétisation des adultes en offrant gratuitement à ceux-ci une panoplie de possibilités d'apprentissage en alphabétisation dans les deux langues officielles, en collaboration avec le secteur privé, les collectivités et Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc., un organisme à but non lucratif. » En 2006-2007, le programme a financé « cent vingt cours du Programme communautaire d'apprentissage pour adultes (PCAA), auxquels plus de 1 200 apprenants et apprenantes ont participé ». <sup>12</sup>
- La Direction des services d'alphabétisation pour adultes du ministère compte 16 membres du personnel, composé de coordonnateurs à l'alphabétisation des adultes (qui travaillent dans neuf régions de la province afin de coordonner la prestation des services communautaires d'alphabétisation pour adultes) et du personnel au bureau central qui gère le programme.
- D'autres renseignements sont fournis sur le site Web du *ministère* à l'adresse <http://www.gnb.ca/0105/index-f.asp>.

*Suite à la page suivante*

<sup>12</sup> *Rapport annuel 2006-2007* du ministère, pages 12 et 15.

## Renseignements généraux - Services d'alphabétisation pour adultes, suite

---

### Activités importantes (Services d'alphabétisation pour adultes)

En avril 2004, le gouvernement regroupe les différentes composantes du soutien de l'alphabétisation des adultes au sein d'un seul ministère. Certaines des activités importantes des Services d'alphabétisation pour adultes qui ont eu lieu depuis 2004 sont énumérées ci-dessous. Outre les activités énumérées, chaque année, le ministère accroît la sensibilisation du public en célébrant la Journée provinciale de l'alphabétisation en avril et la Journée internationale de l'alphabétisation en septembre. De plus, chaque année, le ministère participe à la présentation du « Prix d'alphabétisation du Conseil de la fédération pour reconnaître les contributions exceptionnelles, les pratiques novatrices et l'excellence en alphabétisation ».<sup>13</sup>

- [Traduction.] « Des changements considérables ont été apportés au modèle de prestation des services communautaires d'alphabétisation pour adultes, maintenant connu sous le nom de Programme communautaire d'apprentissage pour adultes (PCAA). La subvention de base a été augmentée pour couvrir les augmentations dans le taux de rémunération des enseignants et fournir des fonds pour les frais reliés aux salles de classe et au programme. Les collectivités doivent maintenir fournir les locaux comme contribution au programme. Des dates communes pour le début et la fin des cours ont été instaurées, de même que des normes de qualité concernant l'enseignement et l'environnement d'apprentissage. »<sup>14</sup>
- Mise en œuvre d'une nouvelle structure : [Traduction.] « Chaque salle de classe du PCAA était gérée par un comité local, qui a été remplacé par un comité régional. » Il y a 12 comités régionaux dans la province.<sup>15</sup>
- Les salles de classe du PCAA ont reçu des ordinateurs et l'accès à Internet.
- Publication en décembre 2005 du document *L'Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu*, le plan de 10 ans du gouvernement alors en poste pour l'enseignement aux adultes et à l'apprentissage continu.

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>13</sup> www.councilofthefederation.ca – *Le Conseil de la fédération – Initiatives clés - Prix d'alphabétisation.*

<sup>14</sup> Information fournie par le ministère.

<sup>15</sup> Information fournie par le ministère.

## Renseignements généraux - Services d'alphabétisation pour adultes, suite

---

### Activités importantes (Services d'alphabétisation pour adultes), suite

- Intégration aux cours du PCAA de l'environnement d'apprentissage en ligne en alphabétisation AlphaRoute pour les personnes ayant un faible niveau de lecture.
  - Le Programme de compétences essentielles au travail a été mis à l'essai et sera élaboré plus en détail. Ce programme permet à la personne d'obtenir plus rapidement un certificat d'études grâce à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis (ERA), à l'acquisition de compétences relatives à l'employabilité et à un stage en milieu de travail.
  - Le PCAA et le programme des centres d'accès communautaire sont intégrés afin d'améliorer l'accessibilité à un plus grand nombre d'options en matière d'apprentissage et d'aider les adultes à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour faire la transition vers une économie axée sur le savoir. L'intégration englobera aussi le nouveau programme d'études du Programme de compétences essentielles au travail.
  - Soutien de deux programmes d'alphabétisation pour personnes sourdes à Bathurst et à Saint John.
  - Mise en œuvre d'un système de gestion de l'information en ligne pour suivre l'inscription et les progrès des apprenants du PCAA.
-

## Renseignements généraux - Financement

### Financement

Le budget annuel des Services d'alphabétisation pour adultes était de 3,4 millions de dollars en 2006-2007.<sup>16</sup> La **boîte 11** présente les dépenses réelles pour la même période. En plus d'accorder des subventions, le ministère fournit du soutien à l'alphabétisation des adultes sous la forme de postes de coordonnateur à l'alphabétisation dans les régions, de perfectionnement professionnel pour les enseignants en alphabétisation et de gestion de programme. Il fournit aussi des ordinateurs, l'accès Internet et des manuels pour les cours.

<b>11</b>   <b>Financement des Services d'alphabétisation pour adultes</b>	
Subventions	2 076 000 \$
Membres du personnel et frais reliés à l'administration	991 000 \$
Ordinateurs et fournitures connexes	245 000 \$
Manuels et autres documents	81 000 \$
<b>Financement total</b>	<b>3 393 000 \$</b>
<p><b>Remarque :</b> Des subventions sont accordées aux organismes à but non lucratif pour offrir des services d'alphabétisation aux adultes gratuitement dans les deux langues officielles. <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> a reçu des subventions se chiffrant au total à 1 948 000 \$.</p> <p><b>Source :</b> Système d'information financière de la province.</p>	

<sup>16</sup> Gouvernement du Nouveau-Brunswick, *Budget principal 2006-2007*, mars 2006, page 151.

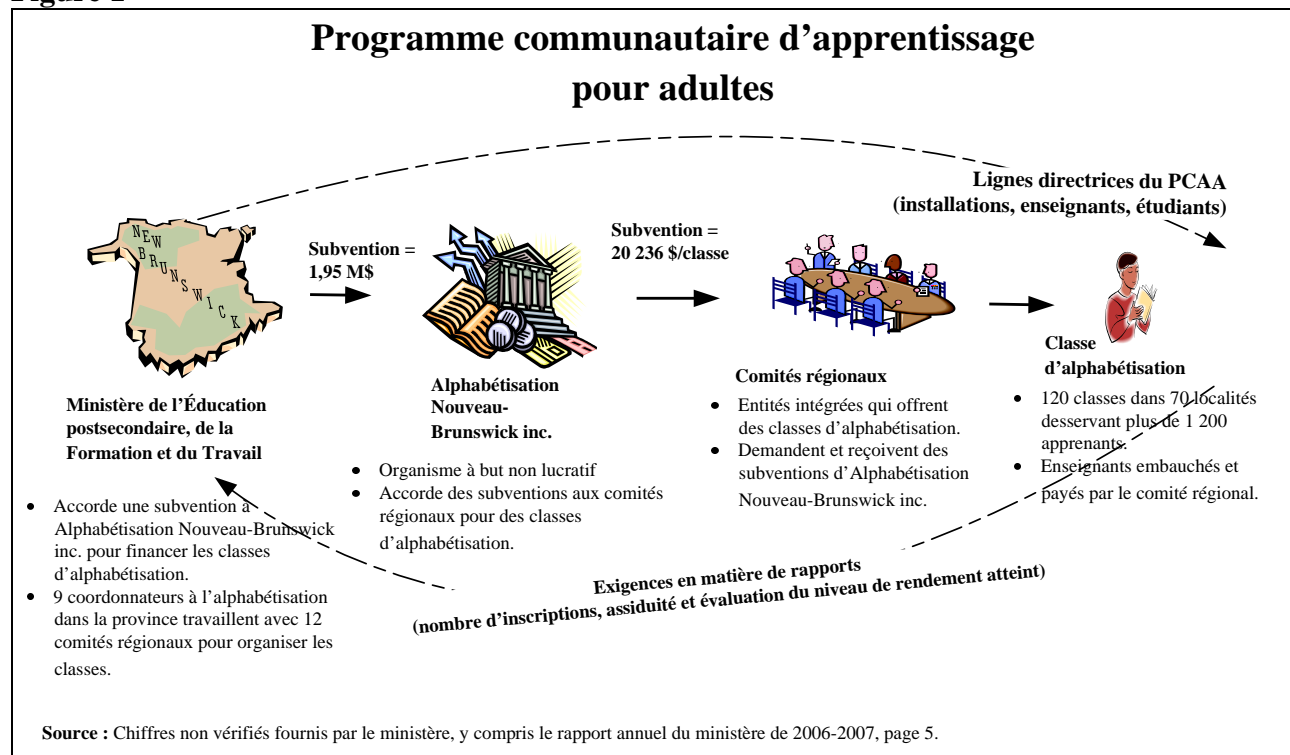
## Renseignements généraux - Programme communautaire d'apprentissage pour adultes

### Objectif du PCAA

Le Programme communautaire d'apprentissage pour adultes (PCAA) offre des cours gratuits en anglais et en français aux apprenants adultes de 18 ans et plus. Il offre des services pédagogiques de la 1<sup>re</sup> à la 9<sup>e</sup> année ainsi qu'une préparation à l'examen du GED. Le programme d'études et l'évaluation sont normalisés et permettent à la personne de poursuivre ses études; de plus le programme est personnalisé pour répondre aux besoins individuels des apprenants.

*Le Programme communautaire d'apprentissage pour adultes (PCAA) a pour objectif d'améliorer les niveaux d'alphabétisation dans la province et de permettre aux adultes de s'instruire dans leur propre communauté. Pour atteindre ce but, un partenariat a été établi avec Alphabétisation Nouveau-Brunswick Inc. et les secteurs bénévole et privé dans les communautés de la province.<sup>17</sup> La figure 1 donne un aperçu du programme.*

Figure 1



Suite à la page suivante

<sup>17</sup> <http://www.gnb.ca/0005/index-f.asp> – Alphabétisation pour adultes – Programmes.

## Renseignements généraux - Programme communautaire d'apprentissage pour adultes, suite

### Apprenants du PCAA

Le profil des apprenants inscrits au PCAA en 2004-2005 est présenté dans la boîte 12.

12	Profil des apprenants inscrits au PCAA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 56 % des apprenants étaient des femmes et 44 %, des hommes.</li> <li>• L'âge moyen des apprenants était de 36 ans, et la répartition par âge était la suivante :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 % avaient moins de 25 ans</li> <li>• 20 % étaient âgés de 25 à 34 ans</li> <li>• 23 % étaient âgés de 35 à 44 ans</li> <li>• 15 % étaient âgés de 45 à 54 ans</li> <li>• 10 % avaient plus de 54 ans.</li> </ul> </li> <li>• La distribution selon les niveaux d'apprentissage était la suivante :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 % se situaient de la 1<sup>re</sup> à la 6<sup>e</sup> année</li> <li>• 34 % se situaient de la 7<sup>e</sup> à la 9<sup>e</sup> année</li> <li>• 31 % tentaient d'obtenir leur GED</li> </ul> </li> <li>• 60 % des participants suivaient des cours pour améliorer leur employabilité, obtenir leur GED ou acquérir les compétences nécessaires pour poursuivre leur formation.</li> </ul>
	<p>Remarque : Les chiffres sont pour l'exercice 2004-2005.</p> <p>Source : <a href="http://www.gnb.ca/0005/index-f.asp">http://www.gnb.ca/0005/index-f.asp</a> – Alphabétisation pour adultes – Programmes.</p>

## Renseignements généraux – Les partenaires du ministère

**Les partenaires du ministère** La Direction des services d'alphabétisation pour adultes travaille avec plusieurs partenaires pour soutenir l'alphabétisation des adultes (**boîte 13**).

### 13 Le ministère travaille avec plusieurs partenaires

#### Partenaires provinciaux en alphabétisation

Groupe consultatif du ministre dont le mandat est d'élaborer une stratégie efficace pour guider l'initiative globale du gouvernement provincial en matière d'alphabétisation.<sup>18</sup>

#### Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.

Organisme à but non lucratif qui travaille en partenariat avec le ministère et des comités d'alphabétisation bénévoles régionaux pour organiser des classes d'alphabétisation.

#### Comités d'alphabétisation régionaux

Organisations bénévoles financées par *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* qui travaillent en collaboration avec le ministère pour donner des cours d'alphabétisation aux adultes.

#### CALP Adult Literacy Network

Enseignants en alphabétisation d'expression anglaise.

#### New Brunswick Learners Network

Apprenants d'expression anglaise.

#### Literacy Coalition of New Brunswick Ltd.

Organisme à but non lucratif formé en 1988 pour réaliser des projets de recherche en alphabétisation, améliorer l'accès et l'approche, améliorer la coordination et l'échange d'information, accroître la sensibilisation du public et élaborer de nouvelles ressources d'apprentissage.

#### Laubach Literacy NB

Organisme bénévole à but non lucratif comprenant 14 conseils d'alphabétisation dans la province. Les tuteurs utilisent la méthode « Each One Teach One » et d'autres méthodes innovatrices pour aider les adultes à acquérir de meilleures compétences en littératie. Les services sont gratuits et confidentiels.<sup>19</sup>

#### La Fédération d'alphabétisation du Nouveau-Brunswick (FANB)

Groupe de défense et d'action bénévole comprenant 16 conseils régionaux d'alphabétisation qui font de la sensibilisation à l'alphabétisation dans les régions. La fédération est une voix importante de l'alphabétisation auprès des francophones du Nouveau-Brunswick.

#### La Base de données en alphabétisation des adultes (BDAA)<sup>20</sup>

reçoit pour soutenir son mandat des fonds d'un large éventail de sources, y compris le gouvernement du Nouveau-Brunswick (depuis 1995). Le mandat de la BDAA est le suivant :

- aider tous les organismes d'alphabétisation en offrant un accès convivial et universel à de l'information, des ressources et des services en alphabétisation qui sauront leur être profitables;
- aider à créer des communautés nationales et régionales d'alphabétisation; et
- aider les organismes d'alphabétisation du pays à sentir qu'ils font partie de ces communautés.

#### Remarques :

- Seuls les partenaires principaux du ministère sont énumérés ci-dessus. L'*Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu* fournit aussi une liste des communautés et des employeurs qui sont partenaires.
- De nombreux autres organismes contribuent à l'alphabétisation des adultes, dont des fournisseurs de services qui offrent des programmes d'alphabétisation pour adultes (par exemple, le *Saint John Learning Exchange* et le *Collège Frontière*) et des groupes nationaux (par exemple, le *Movement for Canadian Literacy*, la *Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français* et la *National Indigenous Literacy Association*).

**Source :** Information fournie par le ministère.

<sup>18</sup> *Partenaires provinciaux en alphabétisation – Mandat* (fourni par le ministère).

<sup>19</sup> Information fournie par le ministère.

<sup>20</sup> <http://www.nald.ca> - BDAA – Évaluation de la BDAA 2002.

---

## Objectifs, observations et conclusions

---

**Dans cette section**

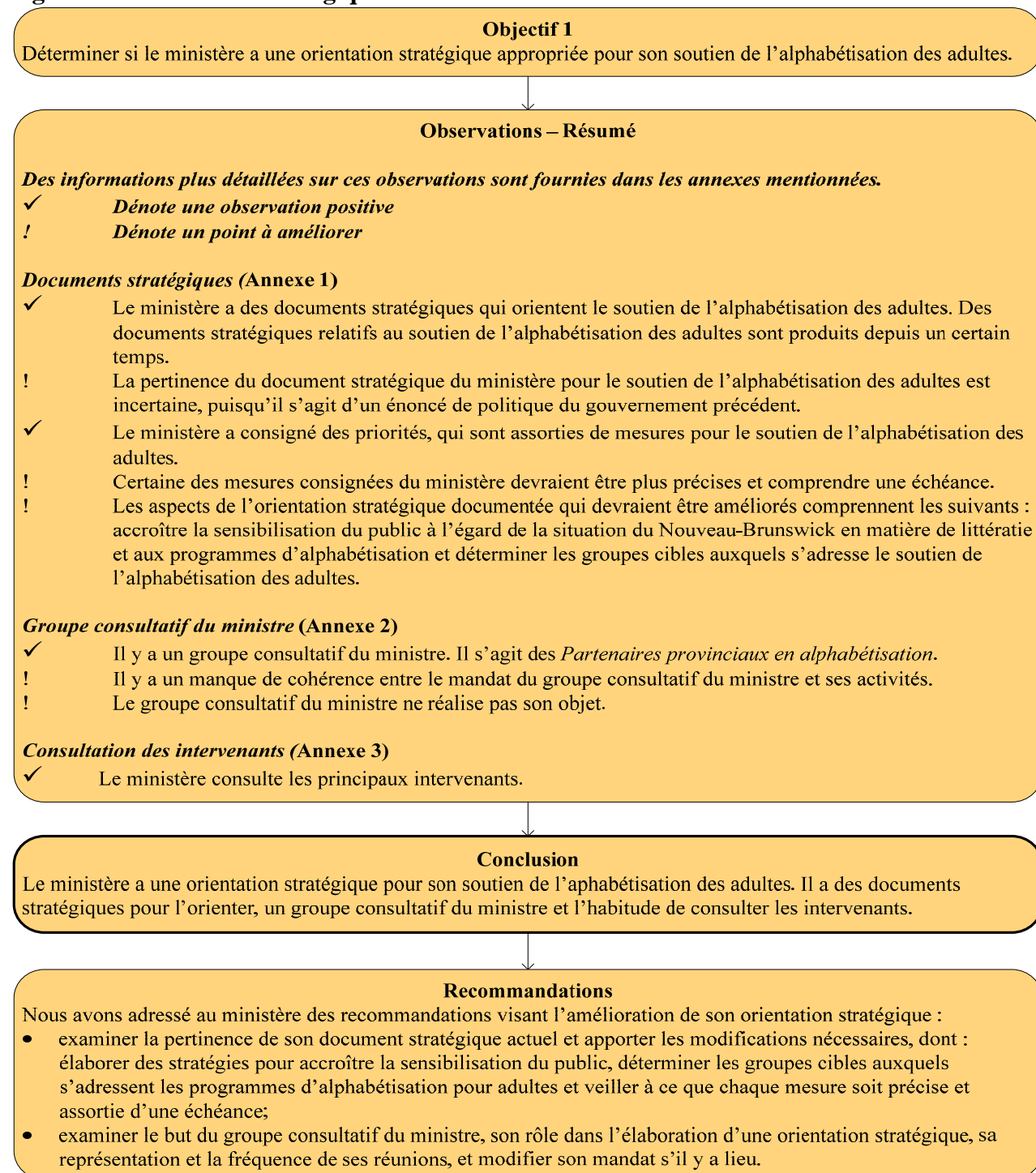
Cette section présente nos observations et nos conclusions pour chacun de nos quatre objectifs. La section traite des sujets suivants :

- Orientation stratégique (**figure 2**)
  - Mécanismes de contrôle (**figure 3**)
  - Mesure des résultats (**figure 4**)
  - Présentation de l'information sur le rendement (**figure 5**)
- 

*Suite à la page suivante*

## Objectifs, observations et conclusions, suite

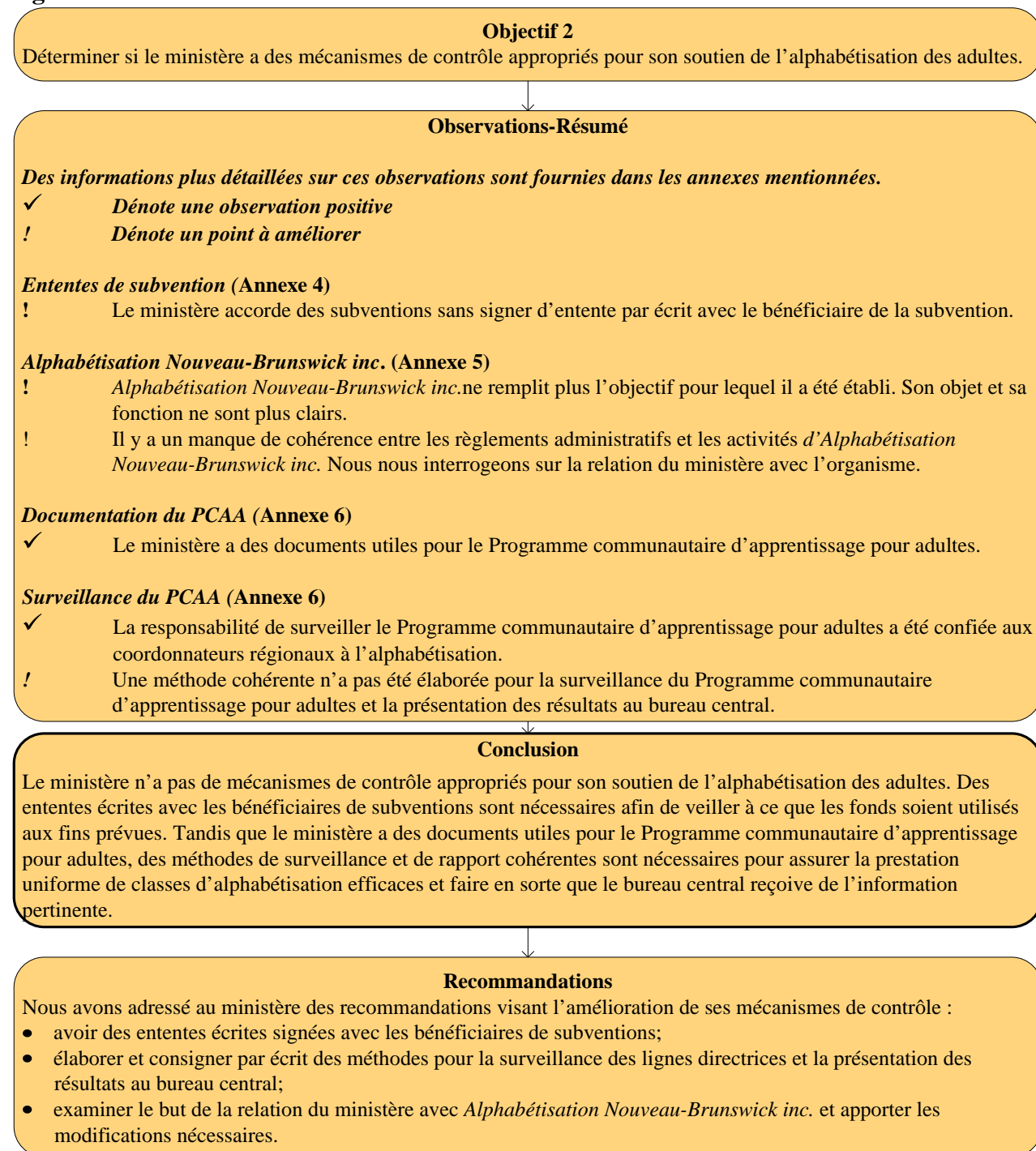
**Figure 2 - Orientation stratégique**



Suite à la page suivante

## Objectifs, observations et conclusions, suite

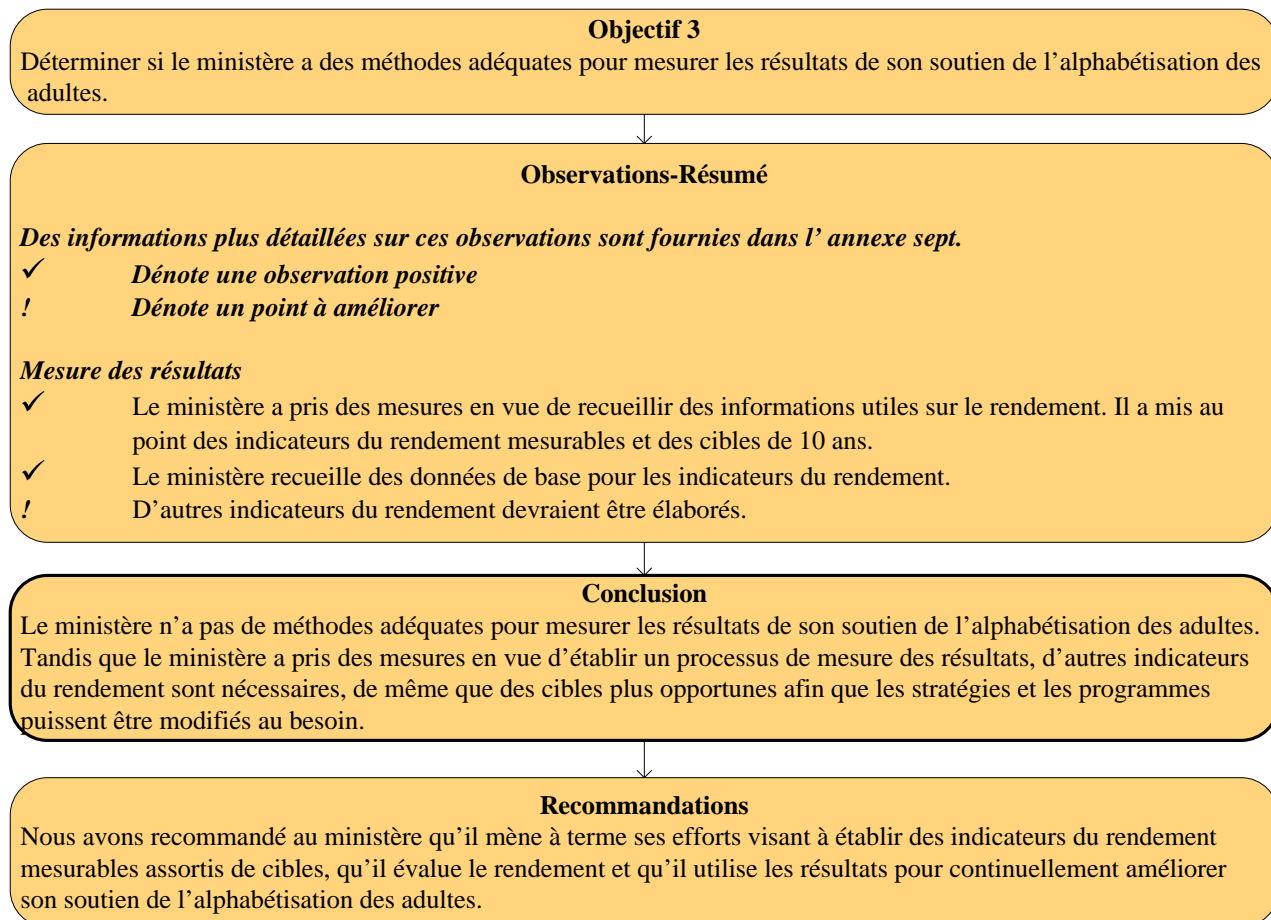
**Figure 3 - Mécanismes de contrôle**



Suite à la page suivante

## Objectifs, observations et conclusions, suite

**Figure 4 – Mesure des résultats**

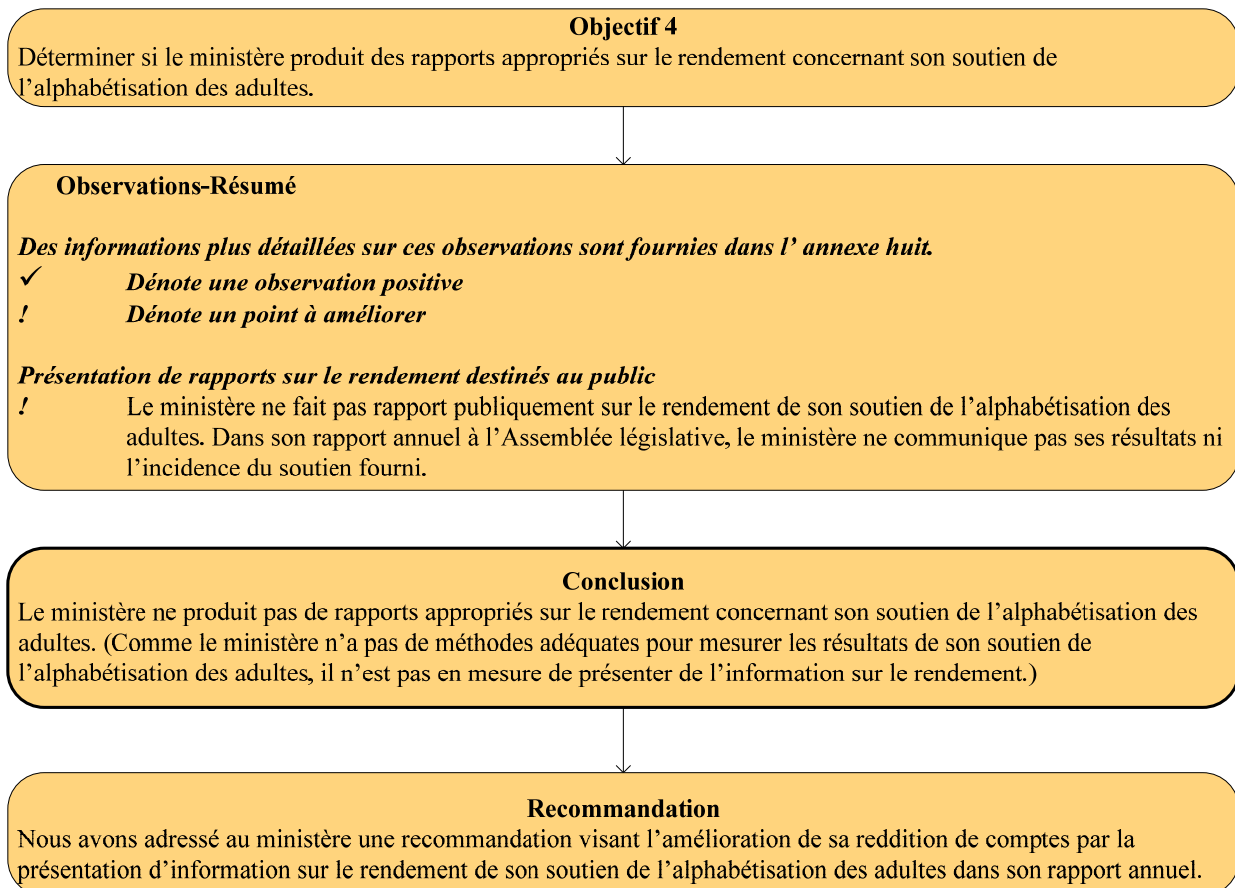


*Suite à la page suivante*

## Objectifs, observations et conclusions, suite

---

Figure 5 – Présentation de l'information sur le rendement



---

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques

---

**Dans cette section**

Cette section fournit des renseignements additionnels sur les observations présentées précédemment dans le graphique de l'objectif 1 au sujet de l'orientation stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes.

La section traite des sujets suivants :

- Documents stratégiques
- *Plan stratégique 2005 – 2008* du ministère
- *Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu* de la division
- But et cibles de l'*Énoncé de politique*
- Objectifs de l'*Énoncé de politique*
- Priorités et mesures de l'*Énoncé de politique*
- Autres questions stratégiques
- Recommandations

---

*Suite à la page suivante*

---

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

---

### Documents stratégiques

*Le ministère a des documents stratégiques qui orientent le soutien de l'alphabétisation des adultes.* Ces documents sont :

- le *Plan stratégique 2005-2008* du ministère, et
- le document *Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu* de la division.

Le *Plan stratégique 2005-2008* est le plan stratégique de l'ensemble du ministère.

Le document *Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu* est une stratégie particulière pour la Division de l'apprentissage et des compétences pour adultes. Ce document est beaucoup plus détaillé que le plan stratégique du ministère.

*Des documents stratégiques relatifs au soutien de l'alphabétisation des adultes sont produits depuis un certain temps.* Outre les documents stratégiques actuels du ministère, nous avons aussi examiné un document de 1991 intitulé *Le Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation - Un cadre d'action* et un document de 2002 intitulé *Rapport au gouvernement du Nouveau-Brunswick présenté par les Partenaires provinciaux en alphabétisation*.

---

### *Plan stratégique 2005-2008 du ministère*

Le *Plan stratégique 2005-2008* du ministère contient cinq objectifs. Chaque objectif est assorti d'indicateurs du rendement. L'objectif portant sur l'alphabétisation des adultes est présenté dans la **boîte 14**.

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

14	Objectif et indicateurs du rendement tirés du <i>Plan stratégique</i>
<p><b>Objectif :</b> Favoriser l'accès à l'éducation et à la formation des adultes et augmenter les réussites.</p> <p><b>Indicateurs du rendement</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>I. Augmentation du nombre d'apprenants adultes suivant des cours d'alphabétisation pour la première fois.</li><li>II. Augmentation du pourcentage d'apprenants adultes qui améliorent leurs compétences en matière d'alphabétisation partiellement ou suffisamment pour passer au niveau scolaire suivant dans le cadre d'un programme.</li><li>III. Augmentation du nombre de produits en ligne offerts par le ministère et destinés à l'apprentissage des adultes.</li><li>IV. Augmentation du nombre de personnes qui terminent avec succès leur programme avec le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, leur programme d'apprentissage ou obtiennent leur certificat de compétence.</li><li>V. Augmentation du nombre d'exemptions de cours accordées par le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick ou dans le cadre de programmes d'apprentissage et d'obtention de certificats de compétence.</li></ol>	
<p>Remarque : L'objectif ci-dessus est l'un des cinq objectifs présentés dans le plan stratégique.</p>	
<p><b>Source :</b> <i>Plan stratégique 2005-2008</i> du ministère, mars 2005.</p>	

*Suite à la page suivante*

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

---

**L'Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu de la division**

Le document *Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu (Énoncé de politique)* est un document stratégique détaillé qui comprend une orientation stratégique pour l'alphabétisation des adultes. Le document présente un but, des cibles sur 10 ans et six objectifs assortis de mesures à prendre. De plus, il définit les croyances, les valeurs, les forces, les défis et les partenaires de l'enseignement aux adultes et de l'apprentissage continu.

***La pertinence du document stratégique du ministère pour le soutien de l'alphabétisation des adultes est incertaine, puisqu'il s'agit d'un énoncé de politique du gouvernement précédent.*** Le document *Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu* a été rendu public en décembre 2005 en tant que *Composante du Plan d'apprentissage de qualité – Une pierre angulaire de Vers un meilleur avenir : le plan de prospérité du Nouveau-Brunswick 2002-2012*. En septembre 2006, la province a connu un changement de gouvernement.

Le ministère nous a dit que les programmes se poursuivent et que le nouveau gouvernement a l'intention d'élaborer une nouvelle stratégie. Nous avons aussi noté que, en novembre 2006, le ministre a informé le groupe consultatif du ministre qu'il allait travailler avec le ministre de l'Éducation à l'élaboration d'un plan stratégique en matière d'alphabétisation et de littératie.<sup>21</sup> De plus, la citation suivante tirée du Discours du trône annonce aussi l'élaboration d'un nouveau document stratégique : « votre gouvernement rendra publique une stratégie d'alphabétisation et de littératie visant à appuyer la réalisation d'objectifs audacieux pour accroître l'alphabétisme nécessaire à l'autosuffisance ».<sup>22</sup>

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>21</sup> Partenaires provinciaux en alphabétisation – procès-verbal, novembre 2006, page 4.

<sup>22</sup> *Discours du trône* - Deuxième session de la 56<sup>e</sup> législature du Nouveau-Brunswick, le 27 novembre 2007, page 12.

---

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

---

**But et cibles de  
l'Énoncé de  
politique**

« La population du Nouveau-Brunswick adopte l'apprentissage continu et une culture d'apprentissage soutenue » est l'objectif énoncé dans l'*Énoncé de politique*.

Les cibles sur 10 ans qui seront utilisées pour mesurer les succès sont présentées dans le document (**boîte 15**). Alors qu'une des cibles est spécifiquement appelée « Alphabétisation des adultes », d'autres cibles ont trait directement à l'alphabétisation des adultes, par exemple la cible sur le taux de participation des adultes à l'apprentissage et la cible portant sur les participants du Programme communautaire d'apprentissage pour adultes.

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

15 Cibles sur 10 ans de l'Énoncé de politique	
Cibles	Indiquent que
<p><b>Une culture de l'acquisition continue du savoir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux de participation à l'enseignement aux adultes et à l'apprentissage au Nouveau-Brunswick augmentera de 25 %.</li> <li>La proportion de personnes du Nouveau-Brunswick ayant une attestation d'études postsecondaires sera l'une des cinq meilleures au Canada.</li> </ul> <p><b>Alphabétisation des adultes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les taux d'alphabétisation des adultes au Nouveau-Brunswick augmenteront pour atteindre la moyenne canadienne.</li> </ul> <p><b>Évaluation et reconnaissance des acquis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Au Nouveau-Brunswick, 80 % des participants au Programme communautaire d'apprentissage pour adultes participeront également à un processus de l'évaluation et reconnaissance des acquis (ERA).</li> <li>Les établissements d'enseignement postsecondaire du Nouveau-Brunswick augmenteront le nombre de transferts de crédits reconnus entre établissements.</li> </ul> <p><b>Compétences relatives à l'employabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le nombre de certificats de compétences relatives à l'employabilité accordé sera comparable au nombre de certificats relatifs aux Tests d'évaluation en éducation générale (GED) délivrés.</li> </ul> <p><b>Service des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2012, le Nouveau-Brunswick dépassera la moyenne nationale de fréquentation des bibliothèques publiques.</li> <li>Le Nouveau-Brunswick atteindra la moyenne nationale pour l'investissement annuel par habitant destiné aux collections des bibliothèques publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les gens du Nouveau-Brunswick de tous âges valorisent l'apprentissage et l'éducation.</li> <li>Les gens du Nouveau-Brunswick choisissent de poursuivre et de terminer avec succès des études postsecondaires.</li> <li>Les gens du Nouveau-Brunswick reconnaissent que des compétences plus élevées en alphabétisation les aident à participer à part plus entière à la vie de la société et à l'économie axée sur le savoir.</li> <li>L'évaluation et la reconnaissance des acquis est un processus qui accroît les possibilités des apprenants adultes.</li> <li>Les transferts de crédit offrent plus de choix et de flexibilité aux Néo-Brunswickois qui souhaitent poursuivre des possibilités d'enseignement postsecondaire.</li> <li>Les gens du Nouveau-Brunswick reconnaissent que les compétences relatives à l'employabilité sont des compétences précieuses.</li> <li>Le Service des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick répond aux besoins de la population du Nouveau-Brunswick.</li> <li>Les gens du Nouveau-Brunswick ont accès à des ressources de bibliothèque de qualité afin de poursuivre leurs buts d'apprentissage continu.</li> </ul>
<p><b>Source :</b> <i>Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu</i>, décembre 2005, page 21.</p>	

Suite à la page suivante

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

### Objectifs de l'Énoncé de politique

L'Énoncé de politique contient six objectifs (**boîte 16**). Alors que chacun de ces six objectifs ont probablement une incidence sur l'alphabétisation et la littératie des adultes, le deuxième objectif porte directement sur l'amélioration des compétences en littératie des adultes.

16	Objectifs
	<p>I. Accroître les taux de participation à l'enseignement aux adultes et à l'apprentissage continu au Nouveau-Brunswick.</p> <p>II. Améliorer les compétences en alphabétisation des adultes au Nouveau-Brunswick.</p> <p>III. Accroître les possibilités d'apprentissage et d'emploi grâce à l'utilisation de l'évaluation et reconnaissance des acquis.</p> <p>IV. Accroître les opportunités pour les gens du Nouveau-Brunswick grâce à la formation des compétences relatives à l'employabilité et à des services de certification plus développés.</p> <p>V. Accroître les possibilités d'apprentissage et de formation pour les adultes actifs.</p> <p>VI. Améliorer l'accès aux services des bibliothèques publiques pour soutenir l'apprentissage continu.</p>
<p><b>Source :</b> <i>Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu</i>, décembre 2005, page 22.</p>	

### Priorités et mesures de l'Énoncé de politique

*Le ministère a consigné des priorités, qui sont assorties de mesures pour le soutien de l'alphabétisation des adultes.* Nous félicitons le ministère pour le caractère détaillé de son document d'orientation stratégique pour l'alphabétisation et la littératie des adultes. En plus de présenter un but et des objectifs, le document comprend aussi des priorités et des mesures à prendre. Pour l'objectif « Améliorer les compétences en alphabétisation des adultes au Nouveau-Brunswick », il y a trois priorités et un total de 23 mesures (**boîte 17**).

*Certaines des mesures consignées du ministère devraient être plus précises et comprendre une échéance.* Par exemple, la première mesure énoncée, « Élaborer et mettre en place de nouvelles normes de qualité pour soutenir un programme de qualité supérieure d'alphabétisation des adultes; y compris des normes pour l'enseignement, les qualifications des instructeurs, l'évaluation et le compte rendu des résultats et les établissements d'enseignement », est précise, mais elle devrait comporter une échéance. La deuxième mesure énoncée, soit « Encourager le perfectionnement professionnel pour les instructeurs du programme d'alphabétisation », est vague et ne dit pas ce qui sera fait pour les enseignants en alphabétisation ni quand.

À notre avis, l'orientation stratégique du gouvernement provincial pour le soutien de l'alphabétisation des adultes pourrait être améliorée si toutes les mesures étaient énoncées de façon précise et accompagnées d'une échéance.

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

17

**Les priorités et les mesures du ministère pour « Améliorer les compétences en alphabétisation des adultes au Nouveau-Brunswick »**

### ***Nous mettrons en place un modèle mis à jour pour une alphabétisation de qualité***

Voici certaines des mesures précises que nous allons prendre :

- Élaborer et mettre en place de nouvelles normes de qualité pour soutenir un programme de qualité supérieure d'alphabétisation des adultes; y compris des normes pour l'enseignement, les qualifications des instructeurs, l'évaluation et le compte rendu des résultats et les établissements d'enseignement.
- Encourager le perfectionnement professionnel pour les instructeurs du programme d'alphabétisation.
- Soutenir l'établissement de comités régionaux communautaires d'alphabétisation des adultes pour superviser la prestation des Services d'alphabétisation pour adultes.
- Se concentrer sur les services et la formation axés sur l'apprenant pour améliorer les résultats des apprenants et les encourager à continuer leur apprentissage.
- Continuer à évaluer les outils d'évaluation et d'apprentissage en ligne et les incorporer dans la mise en œuvre du programme.
- Utiliser une approche intégrée de promotion et de prestation des services aux apprenants adultes et de l'alphabétisation des adultes.
- Faciliter la transition des apprenants d'une formation en alphabétisation de type communautaire vers une éducation et une formation plus poussées et un emploi stable.
- Encourager les partenariats entre les organismes de santé et les organisations d'alphabétisation.
- D'ici un an, établir des normes relatives à l'évaluation initiale des apprenants et au placement à leur niveau académique.
- D'ici un an, établir des normes relatives aux programmes d'études, au contenu pédagogique et aux évaluations.
- D'ici deux ans, établir des normes relatives aux qualifications et à l'expérience des enseignants, en utilisant une méthode « fondée sur les compétences ».
- D'ici deux ans, offrir des services d'évaluation en ligne.

### ***Nous chercherons à élever les niveaux d'alphabétisation des adultes de sorte que les gens du Nouveau-Brunswick puissent prendre une plus grande place au sein de la population active***

Voici certaines des mesures précises que nous allons prendre :

- Travailler à assister les adultes qui font partie de la population active ou qui veulent intégrer la population active, augmenter leurs compétences en alphabétisation.
- Encourager la formation pour les bénévoles du programme d'alphabétisation.
- Introduire de nouveaux modes de prestation, tels que la formation en ligne, pour offrir à l'alphabétisation une méthode d'apprentissage mixte.
- Incorporer à l'alphabétisation les compétences relatives à l'employabilité.
- Collaborer avec des groupes d'alphabétisation pour augmenter la participation au programme d'alphabétisation des adultes.
- Reconnaître les contributions des bénévoles.

*Suite à la page suivante*

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

### 17 Les priorités et les mesures du ministère pour « Améliorer les compétences en alphabétisation des adultes au Nouveau-Brunswick, suite »

#### *Nous encouragerons les petites et moyennes entreprises à soutenir l'alphabétisation des adultes en milieu de travail*

Voici certaines des mesures précises que nous allons prendre :

- Aider les petites et moyennes entreprises à organiser, en milieu de travail, un programme d'alphabétisation qui répond aux besoins des employeurs et des travailleurs.
- Encourager des conditions de travail flexibles adaptées aux besoins d'apprentissage des travailleurs.
- Travailler avec les communautés, les employeurs, les groupes d'employeurs, les syndicats, les bibliothèques publiques, les centres d'accès communautaires et autres pour améliorer la prestation d'un service d'alphabétisation des adultes en milieu de travail.
- Encourager les employeurs à créer un climat de travail où l'alphabétisation tient une place importante qui offre aux travailleurs la possibilité d'utiliser et d'améliorer leurs niveaux d'alphabétisation.
- Reconnaître les employeurs qui s'engagent à aider leurs employés en élevant leurs niveaux d'alphabétisation.

**Remarque :** L'objectif ci-dessus pour améliorer les compétences en alphabétisation est l'un de six objectifs expliqués dans l'*Énoncé de politique*.

**Source :** *Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu.*

*Suite à la page suivante*

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

---

### Autres points stratégiques

***Les aspects de l'orientation stratégique documentée qui devraient être améliorés comprennent les suivants :***

- accroître la sensibilisation du public à l'égard de la situation du Nouveau-Brunswick en matière de littératie,
- déterminer les groupes cibles auxquels s'adressent les programmes d'alphabétisation pour adultes.

### ***Sensibilisation du public à l'égard de la situation du Nouveau-Brunswick en matière de littératie***

Notre examen du rapport de 1991 intitulé *Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation* nous a appris que les stratégies étaient centrées sur les points suivants : prestation de programmes d'alphabétisation, établissement de partenariats et sensibilisation accrue du public. Les stratégies concordaient avec les objectifs de l'Année internationale de l'alphabétisation. L'établissement des classes d'alphabétisation pour adultes en milieu communautaire et du partenariat avec *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* suivait la stratégie initiale.

La stratégie actuelle (*l'Énoncé de politique*) améliore les programmes d'alphabétisation pour adultes en instaurant des normes de qualité et elle élargit les programmes afin d'y ajouter de nouvelles composantes, dont le Programme de compétences essentielles au travail. La stratégie actuelle prévoit aussi la création de nouveaux partenariats et l'amélioration des partenariats existants.

À notre avis, la sensibilisation du public est toujours un défi. Nous croyons qu'il faut des stratégies pour accroître la sensibilisation du public à l'égard de la situation du Nouveau-Brunswick en matière de littératie et des programmes offerts et pour promouvoir l'amélioration des compétences en littératie.

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

---

### *Groupes cibles des programmes d'alphabétisation pour adultes*

Les stratégies actuelles ne mentionnent pas explicitement les groupes cibles qui sont visés par les programmes d'alphabétisation pour adultes. Notre examen du rapport de 1991 intitulé *Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation* nous a montré que le Conseil proposait que les programmes d'alphabétisation visent différents groupes ayant différents besoins de formation.

Le Conseil<sup>23</sup> reconnaissait que chaque personne a un objectif différent en matière d'alphabétisation. « Certaines personnes peuvent vouloir améliorer leurs habiletés afin d'accéder à un emploi ou de parfaire leur instruction ou formation, alors que d'autres peuvent avoir des objectifs plus sociaux ou personnels. » Le Conseil reconnaissait aussi que « L'alphabétisation ne débutera pas au même niveau pour tout le monde ». Il ajoutait que « chaque situation nécessitera une solution différente et que certaines priorités devront être établies ».

Le ministère nous a dit qu'il soutient différents programmes d'alphabétisation, dont Laubach Literacy (qui offre du tutorat individuel), des programmes d'alphabétisation en milieu de travail et un programme récemment élaboré pour les sourds.

Alors que le ministère a mis au point un profil pour les apprenants adultes qui fréquentent les classes d'alphabétisation du PCAA, nous sommes d'avis qu'il serait utile pour le ministère de mettre au point un profil des apprenants potentiels et de leurs besoins pour l'aider à atteindre son objectif d'« Améliorer les compétences en alphabétisation des adultes au Nouveau-Brunswick ». À notre avis, l'orientation stratégique de la province relativement au soutien de l'alphabétisation des adultes pourrait être améliorée si les groupes cibles et leurs besoins étaient déterminés, des priorités étaient établies et les programmes étaient modifiés au besoin.

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>23</sup> Gouvernement du Nouveau-Brunswick, *Le Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation - Un cadre d'action*, février 1991, pages 3-6.

---

## Annexe 1 – Détails sur les documents stratégiques, suite

---

- Recommandations**
- ***Le ministère devrait déterminer la pertinence de son approche stratégique actuelle (« Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu ») et la mettre à jour s'il y a lieu.***
  - Afin d'améliorer l'orientation stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes, ***le ministère devrait élaborer des stratégies visant à accroître la sensibilisation du public à l'égard de la situation du Nouveau-Brunswick en matière d'alphabétisation et de littératie et des programmes offerts et promouvoir l'amélioration des compétences en littératie.***
  - Afin d'établir une meilleure orientation stratégique pour son soutien de l'alphabétisation des adultes, ***le ministère devrait faire en sorte que les documents stratégiques déterminent les groupes cibles et leurs besoins en matière de programmes d'alphabétisation pour adultes.***
  - Afin de faciliter la mise en œuvre de son plan stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes, ***le ministère devrait faire en sorte que chaque mesure soit énoncée de façon précise et accompagnée d'une échéance.***
-

## Annexe 2 – Détails sur le groupe consultatif du ministre

---

### Dans cette section

Cette section fournit des renseignements additionnels sur les observations formulées dans le graphique présenté précédemment pour l'objectif 1 au sujet de l'orientation stratégique relative au soutien de l'alphabétisation des adultes.

La section traite des sujets suivants :

- Le groupe consultatif du ministre (PPA)
  - Responsabilités des PPA
  - Récentes activités des PPA
  - Fréquence des réunions des PPA
  - Composition des PPA
  - Recommandations
- 

### Groupe consultatif du ministre (PPA)

***Il existe un groupe consultatif du ministre. Il s'agit des Partenaires provinciaux en alphabétisation (PPA).*** Voici ce que nous comprenons de l'historique du groupe consultatif :

- En 1991, le *Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation* précise que, « À la fin de l'année, ce cadre sera confié à un comité consultatif de l'alphabétisation pour mise en œuvre ». Le ministère nous a dit que le comité consultatif a été formé en 1995 et a porté différents noms au cours des années.
- À l'heure actuelle, le groupe consultatif du ministre s'appelle *Partenaires provinciaux en alphabétisation (PPA)*, et il a un mandat écrit.

Dans le document *Partenaires provinciaux en alphabétisation – Mandat*, le mandat est décrit ainsi :

- *forment un groupe de travail qui : avise le ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail dans l'élaboration d'une stratégie efficace pour renouveler l'initiative d'alphabétisation dans l'ensemble de la province; se compose de représentants de...*
- 

*Suite à la page suivante*

## Annexe 2 – Détails sur le groupe consultatif du ministre, suite

**Responsabilités des PPA** Les responsabilités des *Partenaires provinciaux en alphabétisation* sont consignées dans le *Mandat (boîte 18)*.

<b>18</b>	<b>Responsabilités des <i>Partenaires provinciaux en alphabétisation</i></b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Renouveler la vision de l'initiative d'alphabétisation de la province à la fois pour les communautés anglophones, francophones et des Premières nations dans l'ensemble de la province.</li><li>2) Assurer un leadership et la coordination des activités pour l'initiative d'alphabétisation de la province.</li><li>3) Faciliter la communication entre les intervenants en alphabétisation afin de créer des partenariats et une synergie dans le milieu de l'alphabétisation et dans les ministères gouvernementaux qui s'occupent des questions d'alphabétisation.</li><li>4) Promouvoir l'importance d'améliorer les niveaux d'alphabétisation de tous les Néo-Brunswickois.</li><li>5) Documenter et évaluer les ressources en alphabétisation afin d'en arriver à une utilisation optimale des ressources.</li><li>6) Prendre collectivement des mesures proactives pour faire avancer la cause de l'alphabétisation au Nouveau-Brunswick conformément à la vision pour l'initiative d'alphabétisation.</li><li>7) Recommander un mécanisme pour évaluer l'efficacité des activités d'alphabétisation dans la province.</li></ol>
	<b>Source :</b> <i>Partenaires provinciaux en alphabétisation - Mandat</i> (fourni par le ministère).

*Suite à la page suivante*

## Annexe 2 – Détails sur le groupe consultatif du ministre, suite

### Activités récentes des PPA

*Il y a un manque de cohérence entre les responsabilités des PPA consignées dans son mandat et ses activités récentes.* Alors que les faits montrent que les PPA ont donné des conseils au ministre et contribué à l'élaboration d'une stratégie pour guider « l'élaboration d'une stratégie efficace pour renouveler l'initiative d'alphabétisation »<sup>24</sup>, l'organisme n'a pas eu d'intervention directe récemment.

Les activités qui suivent montrent que les PPA ont participé à l'élaboration de l'orientation stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes.

- Préparation en 2002 d'un rapport intitulé *Rapport au gouvernement du Nouveau-Brunswick présenté par les partenaires provinciaux en alphabétisation*. Selon l'introduction : « Durant les quatre dernières années, les PPA ont participé activement aux consultations et leur contribution a été très utile au gouvernement du Nouveau-Brunswick dans ses efforts pour accroître l'alphabétisation dans la province. »<sup>25</sup> Le rapport ajoute que le ministre a chargé des PPA d'examiner la situation dans la province en matière d'alphabétisation et de faire des recommandations au gouvernement concernant les futures activités d'alphabétisation au Nouveau-Brunswick. Outre les dix recommandations, le rapport contient une vision pour les PPA et la province, ainsi que quatre objectifs et un plan d'action pour réaliser la vision.
- Présentation aux PPA d'un rapport intitulé *Évaluation intégrale des besoins de formation en alphabétisation au Nouveau-Brunswick* en octobre 2002. L'étude comprend « vingt-quatre recommandations qui décrivent un plan d'action pour un engagement envers l'établissement d'une stratégie provinciale en alphabétisation ».<sup>26</sup>
- Présentation aux PPA d'un rapport intitulé *Perceptions of New Brunswick Adult Literacy Services* en 2003. L'étude porte sur des personnes (étudiants, partenaires et bénévoles) qui n'étaient pas directement desservies par le Programme communautaire d'apprentissage pour adultes. Les constatations rejoignaient celles du rapport de l'année précédente.

*Suite à la page suivante*

<sup>24</sup> *Partenaires provinciaux en alphabétisation - Mandat – Description des PPA.*

<sup>25</sup> *Rapport au gouvernement du Nouveau-Brunswick présenté par les partenaires provinciaux en alphabétisation*, octobre 2002, page 1.

<sup>26</sup> *Évaluation intégrale des besoins de formation en alphabétisation au Nouveau-Brunswick*, 2002, page 60.

---

## Annexe 2 – Détails sur le groupe consultatif du ministre, suite

---

### Activités récentes des PPA, suite

Les observations qui suivent montrent par ailleurs le manque récent de participation des PPA à l'élaboration de l'orientation stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes. Elles laissent entendre que les PPA n'assument peut-être pas leurs responsabilités.

- Le ministère nous a dit que l'*Énoncé de politique* de 2005 (le document stratégique de la division) a été préparé sans la participation des PPA. Notre examen des procès-verbaux des réunions des PPA indique aussi que le comité a été mis au courant de l'*Énoncé de politique*, mais il n'a eu aucun apport direct dans son élaboration. Or, participer à l'élaboration de l'*Énoncé de politique*, qui est le document stratégique du soutien de l'alphabétisation des adultes, répond à la description du rôle des PPA, soit de contribuer à l'élaboration d'une stratégie pour guider « l'élaboration d'une stratégie efficace pour renouveler l'initiative d'alphabétisation ».
- Les procès-verbaux des réunions des PPA depuis décembre 2004 montrent qu'il s'agit de séances servant à échanger de l'information plutôt qu'à mettre au point de nouvelles stratégies et initiatives. Les représentants font rapport sur leurs activités passées et à venir.

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 2 – Détails sur le groupe consultatif du ministre, suite

### Fréquence des réunions des PPA

*Des réunions régulières sont nécessaires pour que les PPA puissent remplir leur rôle et s'acquitter de leurs responsabilités.* La description des PPA décrit le rôle important du groupe de travail pour ce qui est de guider « l'élaboration d'une stratégie efficace pour renouveler l'initiative d'alphabétisation ». Les sept responsabilités énoncées sont exigeantes. Selon son *Mandat*, des réunions doivent être convoquées jusqu'à trois fois par année.

*La fréquence des réunions a varié entre aucune réunion et trois réunions par année (boîte 19).* Les PPA n'ont pas tenu de réunion en 2007; la dernière réunion remonte à novembre 2006. Le ministère s'attendait à ce que les PPA se réunissent de nouveau au printemps de 2008.

<b>19</b>	<b>Fréquence des réunions des <i>Partenaires provinciaux en alphabétisation</i></b>									
<b>Année</b>	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	
<b>Nbre de réunions</b>	0	3	2	1	1	2	3	3	2	
<b>Source :</b> Les dates des réunions des PPA ont été fournies par le ministère.										

*Suite à la page suivante*

## Annexe 2 – Détails sur le groupe consultatif du ministre, suite

### Composition des PPA

**La composition du comité n'est peut-être pas complète.** Le document stratégique de la division (*Énoncé de politique*) précise que : « Notre succès en vue de créer une culture d'apprentissage continu au Nouveau-Brunswick repose sur l'engagement et la collaboration de tous les partenaires dans l'apprentissage. » L'*Énoncé de politique* mentionne les partenaires clés et résume leurs principaux rôles.

Le *Mandat* présente la composition des PPA.

En comparant les partenaires clés mentionnés dans l'*Énoncé de politique* à la composition des PPA (**boîte 20**), nous constatons que les partenaires clés ne sont pas tous représentés. Tandis que les apprenants adultes, les organisations et le gouvernement sont représentés au sein des PPA, d'autres partenaires clés (dont les milieux de travail) ne le sont pas.

20 Comparaison des « Partenaires en enseignement aux adultes et en apprentissage continu » avec la « Composition » des PPA	
Partenaires en enseignement aux adultes et en apprentissage continu	Composition des PPA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprenants adultes</li> <li>• Communautés</li> <li>• Bibliothèques publiques</li> <li>• Établissements d'enseignement postsecondaire</li> <li>• Milieux de travail</li> <li>• Organisations, agences et associations</li> <li>• Gouvernements</li> </ul>	Représentants nommés par chacun des organismes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 apprenants adultes (un anglophone et un francophone)</li> <li>• 2 enseignants (un anglophone et un francophone)</li> <li>• Représentant des Premières Nations</li> <li>• Literacy Coalition of New Brunswick Ltd. (2)</li> <li>• Laubach Literacy New Brunswick (2)</li> <li>• Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. (2)</li> <li>• La Fédération d'alphabétisation du Nouveau-Brunswick (2)</li> <li>• Ministère de l'Éducation</li> <li>• Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail</li> </ul>
<b>Sources :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires en enseignement aux adultes et en apprentissage continu - <i>Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu</i>, page 14.</li> <li>• Composition des PPA - <i>Partenaires provinciaux en alphabétisation - Mandat</i>.</li> </ul>	

Suite à la page suivante

## Annexe 2 – Détails sur le groupe consultatif du ministre, suite

---

- Recommandations**
- *Le ministère devrait examiner le but du groupe consultatif du ministre ainsi que son rôle dans l'élaboration d'une orientation stratégique, et il devrait modifier le mandat documenté du groupe s'il y a lieu.*
  - *Le ministère devrait s'assurer que la représentation au groupe consultatif du ministre et la fréquence de ses réunions permettent au groupe de réaliser son objet.*
-

---

## Annexe 3 – Détails sur la consultation des intervenants

---

**Dans cette section**

Cette section fournit des renseignements additionnels sur les observations formulées dans le graphique présenté précédemment pour l'objectif 1 au sujet de l'orientation stratégique relative au soutien de l'alphabétisation des adultes.

La section traite d'un seul sujet : la consultation des intervenants

---

**Consultation des intervenants**

*Le ministère consulte ses principaux intervenants.* Il est fondamental d'obtenir de l'information des intervenants pour élaborer l'orientation stratégique. La consultation des intervenants offre aussi une occasion d'obtenir des rétroactions sur un programme, ce qui contribue à le faire évoluer et à l'améliorer. De plus, la consultation favorise l'établissement de partenariats.

Le gouvernement a consulté le public sur l'alphabétisation des adultes à plusieurs reprises (**boîte 21**). L'intention qu'a le ministère de poursuivre son travail avec les intervenants est apparente dans son *Énoncé de politique (annexe 1)*, qui reconnaît la valeur des partenaires, mentionne des partenaires et propose des mesures qui impliquent des partenariats. Le ministère nous a dit que le *Comité spécial de l'apprentissage continu* prévoit rencontrer les intervenants au cours de l'automne 2008. (Le *Comité spécial de l'apprentissage continu* a été nommé en juillet 2007 et est chargé de « faire enquête et rapport sur l'état de l'alphabétisation et de la littératie au Nouveau-Brunswick et de formuler des recommandations sur l'amélioration de l'alphabétisation et de la littératie dans la province »<sup>27</sup>.)

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>27</sup> Gouvernement du Nouveau-Brunswick, *Avis de motion 81*, le 5 juillet 2007.

## Annexe 3 – Détails sur la consultation des intervenants, suite

### 21 Consultations auprès du public en matière d'alphabétisation et de littératie des adultes

- **Le Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation (1990)**  
*Au cours de l'année 1990, des représentants du gouvernement, du monde des affaires, du mouvement de l'alphabétisation, des milieux scolaire et universitaire ainsi que des travailleurs se sont concertés pour trouver des solutions à un problème qui nous touche tous.<sup>28</sup>*
- **La Table ronde de l'alphabétisation du ministre d'État à l'alphabétisation (1997)**  
Nous avons examiné le document intitulé *Orientons ensemble l'avenir de l'alphabétisation – 21 et 22 avril 1997 – Récapitulation des travaux en groupes*. Dans ce document, on déclare que les intervenants se sont penchés sur des questions stratégiques telles que l'établissement d'une vision pour l'alphabétisation, les mesures de soutien et les défis, et les mesures à prendre.
- **Partenaires provinciaux en alphabétisation (depuis 1999)**  
En plus de représentants du gouvernement, les *Partenaires provinciaux en alphabétisation* sont formés de représentants d'organisations non gouvernementales et de classes d'alphabétisation.
- **Autres consultations signalées dans le rapport annuel 2004-2005 du ministère**  
*Des consultations ont été réalisées auprès des organisations non gouvernementales (ONG) qui s'occupent d'alphabétisation, des intervenants et intervenantes, des membres du personnel et des bénévoles qui assurent la prestation des programmes afin que tous puissent tirer profit des changements qui seront apportés au Programme communautaire de récupération scolaire (PCRS), l'initiative communautaire en matière d'alphabétisation.*

<sup>28</sup> Conseil consultatif du premier ministre sur l'alphabétisation – Un cadre d'action – Avant-propos.

---

## Annexe 4 – Détails sur les ententes de subvention

---

**Dans cette section**

Cette section fournit des renseignements additionnels sur les observations résumées dans le graphique présenté précédemment pour l'objectif 2 au sujet des mécanismes de contrôle relatifs au soutien de l'alphabétisation des adultes.

La section traite des sujets suivants :

- Bénéficiaires de subventions
- Entente de subvention originale avec *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*
- Recommandations

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 4 – Détails sur les ententes de subvention, suite

**Bénéficiaires de subventions** Le budget annuel des *Services d'alphabétisation pour adultes* se chiffrait à 3,4 millions de dollars en 2006-2007. La majeure partie des fonds (environ 2,1 millions) a été dépensée sous forme de subventions, tandis que le reste a servi à payer les salaires, les ordinateurs, les manuels et autres frais administratifs.

Une entente de subvention sert de mesure de contrôle. Une entente de subvention typique stipule dans quel but les fonds sont accordés et les responsabilités du bénéficiaire de la subvention, en plus de préciser le montant et le calendrier des versements de la subvention ainsi que la manière dont les fonds excédentaires devront être traités.

*Le ministère accorde des subventions sans signer d'entente par écrit avec le bénéficiaire de la subvention.* La **boîte 22** montre les organismes qui ont reçu une subvention du ministère durant l'exercice 2006-2007, ainsi que le montant de la subvention et la signature ou non d'une entente de subvention avec le bénéficiaire.

<b>22 Organismes recevant des subventions des Services d'alphabétisation pour adultes</b>		
<b>Organisme</b>	<b>Montant de la subvention</b>	<b>Entente de subvention signée?</b>
Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.	1 948 000 \$	Non
Laubach Literacy	70 000 \$	Non
Base de données en alphabétisation des adultes	37 500 \$	Non
9 conseils d'alphabétisation	De 1 100 \$ à 3 200 \$ chacun, pour un total de 20 000 \$	Le processus de demande de subvention a été suivi.
<b>Source :</b> Chiffres non vérifiés du ministère.		

*Suite à la page suivante*

## Annexe 4 – Détails sur les ententes de subvention, suite

### Entente de subvention originale avec *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*

Nous avons examiné une entente sur le financement des programmes communautaires d'alphabétisation signée par le *gouvernement du Nouveau-Brunswick* et *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* pour la période allant d'avril 1992 au 31 mars 1993.

Nous avons constaté que l'entente est très détaillée et pourrait servir de référence utile dans la préparation de futures ententes. Le but énoncé de l'entente est que le Nouveau-Brunswick reconnaisse la nécessité d'accroître les niveaux de littératie de sa population adulte et que les niveaux de littératie de sa population adulte augmentent considérablement au cours des quatre années suivantes. L'entente contient aussi des objectifs, des priorités stratégiques, des définitions, le montant (800 000 \$) et le but de la subvention, les responsabilités d'*Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* en matière de tenue de dossiers et les responsabilités du ministère concernant l'évaluation des programmes. Les annexes de l'entente fournissent des lignes directrices à l'intention des programmes communautaires d'alphabétisation : les responsabilités des coordonnateurs à l'alphabétisation du ministère et des comités communautaires, la qualification des animateurs de classe d'alphabétisation et les modalités à suivre par *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* pour verser les fonds aux comités communautaires.

L'entente fait renvoi à de nouveaux fonds pour l'année suivante en vertu d'une entente similaire. Le ministère nous a dit que, bien qu'une entente similaire n'ait pas été signée depuis l'entente originale, le financement annuel d'*Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* a été maintenu dans la même intention que l'entente originale.

- Recommandations**
- Pour améliorer la reddition de comptes de son soutien de l'alphabétisation des adultes, ***le ministère devrait s'assurer qu'une entente est signée avec chaque bénéficiaire de subvention.***
  - Pour veiller au respect des conditions de l'entente, ***le ministère devrait attribuer la responsabilité de la surveillance des ententes aux bénéficiaires de subventions.***

## Annexe 5 – Détails sur *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*

### Dans cette section

Cette section fournit des renseignements additionnels sur les observations résumées dans le graphique présenté précédemment pour l'objectif 2 au sujet des mécanismes de contrôle relatifs au soutien de l'alphabétisation des adultes.

La section traite des sujets suivants :

- *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*
- Observations sur ses activités
- Non respect des règlements administratifs
- Recommandations

### *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*

*Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* (**boîte 23**) reçoit une subvention de la province (environ 2 000 000 \$ en 2007), puis la société verse des subventions aux comités d'alphabétisation régionaux pour que ceux-ci donnent les classes d'alphabétisation.

#### **23** *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*

[Traduction.] *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* est un organisme à but non lucratif dans lequel le gouvernement n'intervient pas directement. L'organisme a été établi afin de servir de point central des organismes et des établissements pour les efforts d'alphabétisation du secteur privé, des communautés et des bénévoles. *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* est doté d'un conseil d'administration formé de dix membres du secteur privé venant du milieu des affaires et du travail et des communautés locales, de même que d'un représentant d'office du gouvernement provincial. Cette large représentation permettra au conseil d'élaborer des programmes pour trouver des fonds et d'autres formes de soutien auprès d'un grand nombre de sources et pour gérer et distribuer les fonds aux projets d'alphabétisation de la province. *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* constituera un point central permettant au gouvernement d'agir en partenariat avec le secteur privé et les communautés locales dans la poursuite d'objectifs communs en matière d'alphabétisation.

**Source :** *Community-Based Literacy in New Brunswick*, avril 1992, page 5.

Suite à la page suivante

---

## Annexe 5 – Détails sur *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*, suite

---

**Observations  
sur ses activités**

À notre avis, *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* ne remplit plus l'objectif pour lequel l'organisme a été établi, et son objet et sa fonction ne sont plus clairs. À l'origine, *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* a été établi comme une société juridique distincte, mais nos observations nous amènent à nous demander si, effectivement, la société fonctionne comme une entité juridique distincte. **(boîte 24)**.

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 5 – Détails sur *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*, suite

24	Observations sur <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i>
<p><b>Observations montrant que <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> EST actif</b></p> <p><b>Le programme de subvention des PCAA se poursuit.</b> <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> verse des subventions aux comités d'alphabétisation régionaux, qui donnent des classes d'alphabétisation dans les communautés.</p> <p><b>Des états financiers vérifiés sont préparés chaque année.</b> Nous avons vu des états annuels vérifiés pour les exercices 2004 à 2007.</p> <p><b>Des documents sont produits sous le nom de <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i></b> Nous avons examiné des copies de chèques et de lettres produits en 2007.</p>	<p><b>Observations montrant que <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> n'est PAS actif</b></p> <p><b><i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> ne respecte pas certains de ses règlements administratifs,</b> comme il est montré dans la <b>boîte 25.</b></p> <p><b>Peu d'activités de financement auprès du secteur privé au cours des dernières années.</b> Le rapport annuel du ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail de 1993-1994 indiquait qu'<i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> avait mené sa deuxième campagne de financement, qui avait permis de ramasser 470 000 \$ auprès du secteur privé. Notre examen des états financiers vérifiés de l'exercice terminé en mars 2007 montre que les revenus provenant des activités de financement des dons privés se sont chiffrés à environ 6 700 \$, tandis que les frais des activités de financement ont atteint quelque 10 400 \$.</p> <p><b>Pas de plan stratégique.</b> Une séance de planification stratégique a eu lieu en 2001 et des ébauches de documents ont été entamées, mais non achevées.</p> <p><b><i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> n'a pas produit de rapport annuel depuis 2001.</b></p> <p><b>Le papier à lettres d'<i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i></b> utilisé en 2007 comporte neuf noms sur un côté, ce qui laisse supposer au lecteur qu'il s'agit de membres du conseil. Le ministère nous a dit qu'il y a seulement deux membres du conseil actifs.</p> <p><b><i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> a des membres du personnel qui semblent être des employés du ministère</b> parce qu'ils figurent dans l'organigramme du ministère, leur nom est dans le répertoire du GNB et ils ont un compte de courriel au GNB, ils travaillent au ministère et utilisent les locaux, le matériel et les fournitures du ministère.</p>

Suite à la page suivante

---

## Annexe 5 – Détails sur *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*, suite

Non respect des  
règlements  
administratifs

---

*Il y a un manque de cohérence entre les règlements administratifs de Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. et ses activités.* Notre examen des règlements administratifs et du procès-verbal de la dernière réunion du conseil d'administration de la société montre qu'*Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.* ne respecte pas certains de ses règlements administratifs (**boîte 25**).

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 5 – Détails sur *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*, suite

25	Règlements administratifs qui ne sont pas respectés par <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i>	
Règlement	Nos observations	
<p><b>N° 7 – Assemblées annuelles.</b> L'assemblée annuelle des membres exigée par l'article 101 de la loi doit avoir lieu dans un endroit situé au Nouveau-Brunswick chaque année à une date et à une heure dont les administrateurs peuvent décider en vertu d'une résolution. Aux assemblées annuelles, les administrateurs présenteront un rapport sur les affaires de la société pour l'année écoulée, un état financier de la société et le rapport du vérificateur tel que l'exige la loi, et tout autre renseignement ou rapport concernant les affaires de la société que peuvent déterminer les administrateurs.</p> <p><b>N° 16 - Nombre et pouvoirs des administrateurs.</b> Les affaires de la société sont gérées par un conseil d'administration composé de dix administrateurs. Les administrateurs peuvent exercer tous les pouvoirs et faire tout ce qui peut être fait par la société et qui n'est pas expressément exigé ou requis par les règlements administratifs de la société ni par la loi à une réunion de ses membres.</p> <p><b>N° 24 - Quorum et vote.</b> Six administrateurs constituent le quorum pour la conduite des affaires. Les questions dont est saisie n'importe quelle réunion des administrateurs sont décidées par une majorité des voix.</p> <p><b>N° 31 - Élections et nominations.</b> Le conseil d'administration doit élire annuellement ou plus souvent au besoin un président et nommer un ou plusieurs vice-présidents, un secrétaire et un trésorier.</p> <p><b>N° 53 Vérificateurs.</b> Les membres doivent, à chaque assemblée annuelle, nommer un vérificateur pour vérifier les comptes de la société et qui reste en fonction jusqu'à l'assemblée annuelle suivante des membres, pourvu que les administrateurs puissent doter tout poste occasionnel au bureau du vérificateur. La rémunération du vérificateur est fixée par le conseil d'administration.</p>		<p>Nous n'avons pas été en mesure de déterminer la date de la dernière assemblée annuelle d'<i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i>, mais nous avons pu déterminer qu'il n'y en avait pas eu depuis 2002.</p> <p>Il n'existe pas de conseil d'administration actif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien que la liste des membres du conseil fournie par le ministère comprenne sept noms, cinq de ces noms sont inscrits comme « inactifs ».</li> <li>• Depuis la dernière réunion en personne en novembre 2002, il y a eu seulement une réunion du conseil, une téléconférence qui a eu lieu en mars 2004. Le procès-verbal de la réunion montre que seulement trois membres étaient présents.</li> </ul> <p>À la dernière réunion des administrateurs en mars 2004, le procès-verbal indique que seulement trois administrateurs étaient présents. Trois décisions qui ont été approuvées unanimement par le conseil sont consignées au procès-verbal. L'une des décisions consistait à accorder le statut de signataire autorisé au nouveau directeur général d'ANBI, et les deux autres décisions portaient sur des transferts de fonds entre des comptes.</p> <p>Les membres du bureau de direction ne sont pas élus annuellement.</p> <p>Des états financiers vérifiés sont préparés chaque année, mais le vérificateur n'est pas nommé lors d'une assemblée annuelle.</p>
<p><b>Source :</b> Règlements administratifs d'<i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> signés et datés en avril 1991 [Traduction.]</p>		

Suite à la page suivante

---

## Annexe 5 – Détails sur *Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.*, suite

- 
- Recommandations**
- *Le ministère devrait examiner le but de sa relation avec Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. et maintenir cette relation uniquement si Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. devient un organisme vital actif* (avec une pleine représentation au conseil, des réunions régulières, un plan stratégique et un plan de fonctionnement et dans le respect de ses règlements administratifs.)
  - Le *Manuel des politiques* (mai 2006) du ministère pour le Programme communautaire d'apprentissage pour adultes énonce les attentes du ministère à l'égard des comités d'alphabétisation régionaux. Le manuel précise que les comités doivent avoir une structure organisationnelle, un plan stratégique et un plan de fonctionnement et tenir au moins quatre réunions par année. *Le ministère devrait avoir les mêmes attentes, sinon plus, à l'égard de la qualité des pratiques organisationnelles d'Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. qu'il a pour les comités d'alphabétisation régionaux.*
-

---

## Annexe 6 – Détails sur la documentation et la surveillance du PCAA

---

**Dans cette section**

Cette section fournit des renseignements additionnels sur les observations résumées dans le graphique présenté précédemment pour l'objectif 2 au sujet des mécanismes de contrôle pour le soutien de l'alphabétisation des adultes.

La section traite des sujets suivants :

- Documentation du PCAA
  - Surveillance du PCAA
  - Pas de méthodes par écrit pour la surveillance et la présentation des résultats
  - Recommandations
- 

**Documentation du PCAA**

*Le ministère a des documents utiles pour le Programme communautaire d'apprentissage pour adultes.* La documentation utile du programme soutient une prestation uniforme du programme. Les principaux documents du programme sont mentionnés dans la **boîte 26**. Nous avons examiné ces documents et constaté qu'ils étaient à la fois complets et conviviaux.

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 6 – Détails sur la documentation et la surveillance du PCAA, suite

26 Principaux documents du Programme communautaire d'apprentissage pour adultes (PCAA)	
Document	But
<i>Mandat</i>	Le document <i>Comité régional – Mandat</i> décrit le mandat et les responsabilités des comités régionaux d'alphabétisation, la représentation et les responsabilités des membres de tels comités, la structure des réunions et le recours aux sous-comités.
<i>Manuel des politiques</i>	Le <i>Manuel des politiques</i> offre des conseils aux comités régionaux d'alphabétisation concernant la structure organisationnelle, les rôles et les responsabilités, l'élaboration d'un plan stratégique et de plans de fonctionnement et la tenue des réunions.
<i>Directives à l'apprenant, Directives à l'enseignant et Principes et lignes directrices pour les installations</i>	Les directives et lignes directrices du <i>Programme communautaire d'apprentissage pour adultes</i> décrivent les attentes, les responsabilités, les politiques et les formulaires du programme.
<i>Directives relatives aux subventions</i>	Le document <i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. – Directives relatives aux subventions – Programme communautaire d'apprentissage pour adultes</i> explique le but et les dispositions de la subvention, les critères d'admissibilité et autres exigences, et il fournit d'autres renseignements sur la procédure relative à la subvention et les classes d'alphabétisation. Les formulaires nécessaires sont compris.
<i>Guides pédagogiques</i>	Les <i>Guides pédagogiques</i> décrivent le programme d'études du PCAA et sont utilisés par les coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation et les enseignants du programme.
<i>Les exercices de classement</i>	<i>Les exercices de classement</i> ont été mis au point à l'intention des enseignants pour leur permettre d'évaluer l'aptitude aux études des apprenants et de déterminer les compétences de l'apprenant en compréhension de textes, en écriture et en mathématiques.
<b>Source :</b> Documents fournis par le ministère.	

*Suite à la page suivante*

## Annexe 6 – Détails sur la documentation et la surveillance du PCAA, suite

**Surveillance du PCAA** Les moyens actuels employés par le ministère pour exercer une surveillance du Programme communautaire d'apprentissage pour adultes sont mentionnés dans la **boîte 27**.

<b>27 Principaux moyens de surveillance du Programme communautaire d'apprentissage pour adultes (PCAA)</b>	
<b>Mesure de surveillance</b>	<b>But de la mesure de surveillance</b>
Surveillance des responsabilités confiées aux coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation	<p>Les responsabilités de surveillance suivantes sont confiées aux coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>siéger à titre de membre sans droit de vote au Comité régional d'alphabétisation;</i></li> <li>• <i>aider le comité dans l'embauche et la surveillance des enseignants;</i></li> <li>• <i>assurer que tous les critères nécessaires au fonctionnement d'un programme sont satisfaits avant de recommander l'approbation d'un PCAA;</i></li> <li>• <i>surveiller la prestation des services de formation.;<sup>29</sup></i></li> </ul>
Registre des apprenants	<p>En 2006, le ministère a élaboré un nouveau logiciel en remplacement du logiciel existant pour saisir les renseignements sur les apprenants relatifs au programme. Les renseignements recueillis sont les données démographiques, le niveau scolaire, la source de l'orientation, les objectifs de l'apprenant, les heures de formation et des renseignements sur le départ (date, niveau atteint, raisons).</p>
<i>Community Adult Learning Program 2006 Formative Evaluation</i>	<p>Les principaux objectifs de l'évaluation formative de 2006 sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner comment les objectifs sont mis en œuvre (plan de déploiement);</li> <li>• Déterminer la progression réelle du plan de mise en œuvre;</li> <li>• Identifier les problèmes ou les meilleures pratiques émanant du plan de mise en œuvre;</li> <li>• Recueillir des données de base auprès des apprenants et des enseignants destinés à servir dans l'évaluation sommative qui sera faite en 2007 quand tous les changements auront été mis en place avec succès.<sup>30</sup></li> </ul>
États financiers vérifiés	<i>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</i> remet chaque année au ministère des états financiers vérifiés.
<b>Source :</b> Documents fournis par le ministère.	

*Suite à la page suivante*

<sup>29</sup> *Programme communautaire d'apprentissage pour adultes – Comité régional – Mandat*, mai 2006, page 5.

<sup>30</sup> *Community Adult Learning Program 2006 Formative Evaluation*, mars 2007, page 2.

## Annexe 6 – Détails sur la documentation et la surveillance du PCAA, suite

**Pas de méthodes par écrit pour la surveillance et la présentation des résultats**

*Une méthode uniforme n'a pas été élaborée pour la surveillance du Programme communautaire d'apprentissage pour adultes et la présentation des résultats au bureau central.* Bien que la responsabilité de la surveillance du programme ait été confiée aux coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation, il n'existe pas de politiques et méthodes établies par écrit ni de formulaires communs. Des méthodes de surveillance et de rapport uniformes contribuent à assurer « une uniformité relative dans la livraison efficace des programmes d'alphabétisation dans la province »<sup>31</sup> et la remise d'information pertinente et utile au bureau central.

*Suite à la page suivante*

<sup>31</sup> *Programme communautaire d'apprentissage pour adultes – Manuel des politiques*, mai 2006, page 2.

## Annexe 6 – Détails sur la documentation et la surveillance du PCAA, suite

---

- Recommandations**
- Pour assurer de façon constante « une uniformité relative dans la livraison efficace des programmes d'alphabétisation dans la province », <sup>32</sup> **le ministère devrait élaborer par écrit des méthodes pour la surveillance et la présentation des résultats.** Les méthodes pourraient traiter de chacune des responsabilités de surveillance affectées aux coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation. Notamment, elles pourraient comprendre : la surveillance des comités régionaux d'alphabétisation pour vérifier qu'ils fonctionnent selon leur *mandat*; des visites de contrôle dans les classes d'alphabétisation (fréquence et moment); le compte rendu des visites; le suivi à faire sur les problèmes déterminés; la présentation des résultats des activités de surveillance au bureau central afin d'améliorer le programme.
  - Pour fournir au bureau central de l'information pertinente et utile et aider les coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation à effectuer des visites de contrôle de façon uniforme et efficiente, **le ministère devrait mettre au point un formulaire commun pour la documentation des visites de contrôle.** Le formulaire pourrait contenir une liste des éléments à vérifier dans la classe d'alphabétisation. Il permettrait au coordonnateur régional à l'alphabétisation de déterminer les points de non-conformité aux lignes directrices du PCAA et de faire des observations sur les besoins particuliers de la classe d'alphabétisation. Le formulaire pourrait aussi permettre de consigner des observations de suivi pour indiquer par la suite si les problèmes et les besoins ont été résolus.
  - Pour optimiser la valeur de ses activités de surveillance, **le ministère devrait s'assurer que l'information découlant de la surveillance est utilisée dans la planification relative au programme.**
- 

<sup>32</sup> Programme communautaire d'apprentissage pour adultes – Manuel des politiques, mai 2006, page 2.

## Annexe 7 – Détails sur la mesure des résultats

---

### Dans cette section

Cette section fournit des renseignements additionnels sur les observations résumées dans le graphique présenté précédemment pour l'objectif 3 au sujet de la mesure des résultats du soutien de l'alphabétisation des adultes.

La section traite des sujets suivants :

- Indicateurs du rendement assortis de cibles
  - Évaluation des résultats
  - Quel pourcentage de la population devrait atteindre le niveau 3 ou plus?
  - Avantages de l'information sur le rendement
  - Recommandations
- 

### Indicateurs du rendement assortis de cibles

*Le ministère a pris des mesures en vue de recueillir des informations utiles sur le rendement. Il a mis au point des indicateurs du rendement mesurables et des cibles sur 10 ans.* Le *Plan stratégique 2005-2008* du ministère et le document *Apprentissage continu : Accès à un enseignement de qualité aux adultes - Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu* de la division contiennent tous les deux des indicateurs du rendement.

- Le *Plan stratégique 2005-2008* du ministère décrit le but comme étant de « Favoriser l'accès à l'éducation et à la formation des adultes et augmenter les réussites » et accompagne ce but de cinq indicateurs du rendement, qui sont présentés précédemment dans le chapitre (**boîte 14**).
- L'*Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu* de la division fournit des cibles sur 10 ans. Elles sont présentées précédemment dans le chapitre (**boîte 15**).

Nous félicitons le ministère pour ses efforts en matière de mesure du rendement. Nous avons observé des différences dans le but énoncé et les indicateurs du rendement dans les deux documents mentionnés ci-dessus. À notre avis, il faut d'autres indicateurs du rendement assortis de cibles moins longues. Il est vrai que des cibles sur 10 ans sont utiles, mais il faut aussi des cibles moins longues afin que les stratégies et les programmes puissent être modifiés au besoin.

---

*Suite à la page suivante*

---

## Annexe 7 – Détails sur la mesure des résultats, suite

---

**Indicateurs du rendement assortis de cibles, suite**

Nous faisons remarquer que la citation suivante tirée du *Discours du trône* de novembre 2007 laisse entendre qu'une nouvelle stratégie en matière d'alphabétisation et de littératie devrait être connue bientôt : « votre gouvernement rendra publique une stratégie d'alphabétisation et de littératie visant à appuyer la réalisation d'objectifs audacieux pour accroître l'alphabétisme nécessaire à l'autosuffisance ». <sup>33</sup> Nous incitons le ministère à poursuivre l'élaboration d'indicateurs du rendement mesurables.

---

**Évaluation des résultats**

***Le ministère recueille des données de base pour les indicateurs du rendement.***  
Le ministère nous a dit qu'il est en train de rassembler des données de trois années pour servir d'information de base. Alors que le ministère avait commencé la cueillette des données de base il y a plus de trois ans, des changements apportés au PCAA ont mené à des données qui manquaient de cohérence (et qui étaient donc inutiles à des fins de comparaison), et il a dû recommencer la collecte des données d'une période de trois ans.

---

*Suite à la page suivante*

---

<sup>33</sup> *Discours du trône* – Deuxième session de la 56<sup>e</sup> législature du Nouveau-Brunswick, novembre 2007, page 11.

## Annexe 7 – Détails sur la mesure des résultats, suite

**Quel pourcentage de la population devrait atteindre le niveau 3 ou plus?**

Afin d'établir des buts et des cibles appropriés, il est important de déterminer, en plus de ce qui est souhaité, ce qui peut être raisonnablement atteint.

Quel est le niveau de compétence souhaité? Et quel pourcentage de gens devrait atteindre le niveau de compétence souhaité?

L'enquête précise que le niveau 3 est nécessaire. (« Le niveau 3 de performance est utilisé afin de définir un "niveau souhaité" de compétence pour faire face aux demandes grandissantes de compétences dans une économie axée sur le savoir et l'information. »<sup>34</sup>)

Notre recherche ne nous a pas permis de déterminer le pourcentage de la population qui devrait atteindre le niveau 3 ou plus. (Il n'est pas raisonnable de présumer que 100 % d'une population peut atteindre le niveau 3.)

Nous avons pu rassembler les informations suivantes :

- Le chef de file mondial dans l'enquête internationale de 2003 est la Norvège, où 60 % de la population a atteint le niveau 3 ou plus pour les textes suivis, les textes schématiques et la numératie.<sup>35</sup>
- Au Canada, 58 % a atteint le niveau 3 ou plus pour les textes suivis, 57 % pour les textes schématiques et 50 % pour la numératie.<sup>36</sup>
- Au Nouveau-Brunswick, 50 % a atteint le niveau 3 ou plus pour les textes suivis, 48 % pour les textes schématiques et 40 % pour la numératie.<sup>37</sup>
- Les pourcentages du Nouveau-Brunswick se situent de 10 % à 20 % sous le niveau atteint par le chef de file mondial et de 8 % à 10 % sous le niveau national.
- Nous avons relevé que la Colombie-Britannique a comme objectif d'être l'endroit le plus alphabétisé en Amérique du Nord d'ici 2015.<sup>38</sup>

*Suite à la page suivante*

<sup>34</sup> Statistique Canada, *Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*, catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005, page 9.

<sup>35</sup> Statistique Canada, *Le Quotidien*, le mercredi 11 mai 2005, catalogue n° 11-001-XIF, ISSN 0827-0465.

<sup>36</sup> Statistique Canada, *Miser sur nos compétences : Résultats canadiens de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes*, catalogue n° 89-617-XIF, ISBN 0-662-42116-7, novembre 2005, pages 118-119.

<sup>37</sup> Idem.

<sup>38</sup> Vérificateur général de la Colombie-Britannique, *Literacy : Creating the Conditions for Reading and Writing Success*, février 2008, page 3.

## Annexe 7 – Détails sur la mesure des résultats, suite

---

### Avantages de l'information sur le rendement

L'information sur le rendement ferme la boucle redditionnelle de la dépense de l'argent des contribuables. Les indicateurs du rendement montrent le rendement sur l'investissement et les résultats obtenus grâce aux ressources affectées à un programme. Le ministère pourrait se servir de l'information sur le rendement pour illustrer les résultats de son soutien de l'alphabétisation des adultes et justifier les futures demandes de financement.

L'information sur le rendement est utile pour déterminer les modifications à apporter à un programme. Le ministère pourrait se servir de ses résultats sur le rendement pour réviser son orientation stratégique et ses mécanismes de contrôle afin de continuellement améliorer son soutien de l'alphabétisation des adultes.

---

### Recommandations

- Pour mesurer l'efficacité de son soutien de l'alphabétisation des adultes, **le ministère devrait mener à terme ses efforts visant à :**
    - **établir des indicateurs du rendement mesurables;**
    - **établir des cibles atteignables;**
    - **surveiller et évaluer le rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes.**D'autres indicateurs du rendement devraient être élaborés.
  - Pour assurer l'amélioration continue de son soutien de l'alphabétisation des adultes, **le ministère devrait se servir de ses résultats sur le rendement pour réviser son orientation stratégique et ses mécanismes de contrôle.**
-

---

## Annexe 8 – Détails sur la présentation de l'information sur le rendement

---

### Dans cette section

Cette section fournit des renseignements additionnels sur les observations résumées dans le graphique présenté précédemment pour l'objectif 4 au sujet de la présentation de l'information sur le rendement concernant le soutien de l'alphabétisation des adultes.

La section traite des sujets suivants :

- Rapports publics
- Pas de rapport sur le rendement
- Avantages potentiels de faire rapport sur le rendement
- Recommandation

---

### Rapports publics

Le ministère fait rapport publiquement sur son soutien de l'alphabétisation des adultes grâce aux moyens résumés dans la **boîte 28**.

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 8 – Détails sur la présentation de l'information sur le rendement, suite

### Rapports publics, suite

28	Principaux moyens pour faire publiquement rapport sur le soutien de l'alphabétisation des adultes du ministère
Moyen	Exemples de l'information fournie
Site Web du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités de la Direction des services d'alphabétisation pour adultes.</li> <li>• Nouvelles et activités.</li> <li>• Objectif et caractéristiques du Programme communautaire d'apprentissage pour adultes (PCAA).</li> <li>• Coordonnées du ministère et des coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation.</li> </ul>
Rapport annuel du ministère	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités de la Direction des services d'alphabétisation pour adultes.</li> <li>• Principales activités durant l'exercice, dont les modifications apportées au PCAA, le nombre de classes et d'apprenants ayant obtenu des fonds et les nouveaux projets.</li> </ul>
Communiqués de presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance des journées spéciales (Journée provinciale de l'alphabétisation et Journée internationale de l'alphabétisation) pour accroître la sensibilisation du public à l'égard de l'importance de l'alphabétisation et de la littératie.</li> <li>• Reconnaissance des bénévoles et autres personnes qui travaillent à l'accroissement des possibilités d'alphabétisation.</li> <li>• Reconnaissance des personnes qui ont amélioré leurs compétences en littératie.</li> <li>• Annonces d'augmentations du financement et de nouvelles initiatives.</li> </ul>

### Pas de rapport sur le rendement

***Le ministère ne fait pas rapport publiquement sur le rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes.*** En 2007, le ministère n'a pas fait rapport publiquement sur le rendement au moyen de son rapport annuel ou de son site Web ni dans des communiqués de presse. L'information que le ministère a présentée au public sur son soutien de l'alphabétisation des adultes a été la suivante : ses responsabilités, ses principales activités et ses prix de reconnaissance pour les bénévoles. Aucune information sur le rendement n'a été fournie pour illustrer les résultats positifs de ce soutien.

*Suite à la page suivante*

## Annexe 8 – Détails sur la présentation de l'information sur le rendement, suite

---

### Pas de rapport sur le rendement, suite

Les éléments typiques d'information sur le rendement qui pourraient être présentés sont les suivants :

- l'objectif du programme, et s'il est en voie d'être atteint;
- des objectifs et des cibles précis et les progrès réalisés en vue de leur atteinte;
- l'incidence du programme.

***Le ministère a fait part de son intention de faire rapport sur le rendement dans son rapport annuel.*** Cette intention est publiquement énoncée dans le rapport annuel du ministère de 2004-2005 et de nouveau dans son rapport annuel de 2005-2006.

---

### Avantages potentiels de faire rapport sur le rendement

Les avantages potentiels de faire rapport publiquement sur le rendement du soutien de l'alphabétisation des adultes sont, entre autres, les suivants :

- L'information sur le rendement communique les résultats d'un programme, et en faire rapport au public permet à ce dernier de voir les résultats des taxes et impôts qu'il paie. C'est ce qu'on appelle souvent rendre des comptes au public.
  - De l'information concernant les résultats de la population du Nouveau-Brunswick à l'*Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes* de 2003 continue à être rapportée au public par l'entremise des médias. À notre avis, présenter de l'information sur le rendement concernant le soutien accordé par le ministère à l'alphabétisation des adultes aiderait le public à mieux comprendre la situation de la province en matière de littératie.
  - Un rapport annuel par le ministère sur le rendement du soutien de l'alphabétisation des adultes fournirait des informations plus à jour que l'information de l'*Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes* de 2003 qui est donnée à répétition au public par d'autres.
  - Présenter de l'information sur le rendement à propos du soutien de l'alphabétisation des adultes pourrait accroître la sensibilisation du public à l'égard de l'alphabétisation et de la littératie. Accroître la sensibilisation du public à l'égard de la situation du Nouveau-Brunswick en matière de littératie était déjà signalé comme une question stratégique en 1991, et nous estimons que la question est toujours actuelle.
- 

*Suite à la page suivante*

## Annexe 8 – Détails sur la présentation de l'information sur le rendement, suite

- 
- Recommandation**
- Pour assurer une meilleure reddition de comptes à l'Assemblée législative et au public, *le ministère devrait faire rapport du rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes dans son rapport annuel.*
-

---

## Annexe 9 - Recommandations et réponses du ministère

---

**Dans cette section**

Cette section présente nos recommandations dans les domaines qui, à notre avis, nécessitent des changements. Les recommandations que nous avons adressées au ministère sont présentées à côté de la réponse du ministère à chaque recommandation. Les recommandations ont trait à chacun de nos quatre objectifs, qui traitent des sujets suivants :

- Orientation stratégique (**boîte 29**)
- Mécanismes de contrôle (**boîte 30**)
- Mesure des résultats (**boîte 31**)
- Présentation de l'information sur le rendement (**boîte 32**)

---

*Suite à la page suivante*

## Annexe 9 - Recommandations et réponses du ministère, suite

29	Recommandations concernant l'orientation stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes	
Recommandation	Réponse du ministère	
<i>Documents stratégiques</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le ministère devrait déterminer la pertinence de son approche stratégique actuelle (« Énoncé de politique sur l'enseignement aux adultes et l'apprentissage continu ») et la mettre à jour s'il y a lieu.</i></li> <li>• <i>Afin d'améliorer l'orientation stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait élaborer des stratégies visant à accroître la sensibilisation du public à l'égard de la situation du Nouveau-Brunswick en matière d'alphabétisation et de littératie et des programmes offerts et promouvoir l'amélioration des compétences en littératie.</i></li> <li>• <i>Afin d'établir une meilleure orientation stratégique pour son soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait faire en sorte que les documents stratégiques déterminent les groupes cibles et leurs besoins en matière de programmes d'alphabétisation pour adultes.</i></li> <li>• <i>Afin de faciliter la mise en œuvre de son plan stratégique pour le soutien de l'alphabétisation des adultes, le ministère devrait faire en sorte que chaque mesure soit énoncée de façon précise et accompagnée d'une échéance.</i></li> </ul>	<p>Le ministère rédige actuellement une stratégie d'alphabétisation et de littératie, comme il est énoncé dans le <i>Discours du trône</i> de novembre 2007.</p> <p>Le ministère se penchera sur le marketing dans le cadre de la stratégie d'alphabétisation et de littératie.</p> <p>Dans le cadre de la stratégie d'alphabétisation et de littératie qu'il est en train de rédiger, le ministère déterminera les groupes cibles en se fondant sur les besoins provinciaux.</p> <p>Dans le cadre de la stratégie d'alphabétisation et de littératie qu'il est en train de rédiger, le ministère s'assurera que chaque mesure est précise et assortie d'échéances appropriées.</p>	
<i>Groupe consultatif du ministre</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le ministère devrait examiner le but du groupe consultatif du ministre ainsi que son rôle dans l'élaboration d'une orientation stratégique, et il devrait modifier le mandat documenté du groupe s'il y a lieu.</i></li> <li>• <i>Le ministère devrait s'assurer que la représentation au groupe consultatif du ministre et la fréquence de ses réunions permettent au groupe de réaliser son objet.</i></li> </ul>	<p>Le ministère est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Le ministère tiendra compte de cette recommandation dans le cadre de la stratégie d'alphabétisation et de littératie.</p>	

Suite à la page suivante

## Annexe 9 - Recommandations et réponses du ministère, suite

30   Recommandations concernant les mécanismes de contrôle du soutien de l'alphabétisation des adultes	
Recommandation	Réponse du ministère
<b>Ententes de subvention</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour améliorer la reddition de comptes de son soutien de l'alphabétisation des adultes, <b>le ministère devrait s'assurer qu'une entente est signée avec chaque bénéficiaire de subvention.</b></li> <li>• Pour veiller au respect des conditions de l'entente, <b>le ministère devrait attribuer la responsabilité de la surveillance des ententes aux bénéficiaires de subventions.</b></li> </ul>	<p>Le ministère exige maintenant qu'une entente soit signée avec chaque bénéficiaire de subvention afin d'assurer la reddition de comptes de son soutien de l'alphabétisation des adultes.</p> <p>Le ministère est d'accord, et il attribuera la responsabilité de la surveillance des ententes de façon appropriée.</p>
<b>Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le ministère devrait examiner le but de sa relation avec Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. et maintenir cette relation uniquement si Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. devient un organisme vital actif.</b></li> <li>• <b>Le ministère devrait avoir les mêmes attentes, sinon plus, à l'égard de la qualité des pratiques organisationnelles d'Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. qu'il a pour les comités d'alphabétisation régionaux.</b></li> </ul>	<p>Le ministère examinera sa relation avec Alphabétisation Nouveau-Brunswick inc. et agira en conséquence.</p> <p>Le ministère est d'accord avec la recommandation.</p>
<b>Surveillance du PCAA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour assurer de façon constante « une uniformité relative dans la livraison efficace des programmes d'alphabétisation dans la province », <sup>39</sup> <b>le ministère devrait élaborer par écrit des méthodes pour la surveillance et la présentation des résultats.</b></li> <li>• Pour fournir au bureau central de l'information pertinente et utile et aider les coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation à effectuer des visites de contrôle de façon uniforme et efficiente, <b>le ministère devrait mettre au point un formulaire commun pour la documentation des visites de contrôle.</b></li> <li>• Pour optimiser la valeur de ses activités de surveillance, <b>le ministère devrait s'assurer que l'information découlant de la surveillance est utilisée dans la planification relative au programme.</b></li> </ul>	<p>Le ministère procède actuellement à mettre par écrit les méthodes de surveillance et de rapport que devront suivre les coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation.</p> <p>Le ministère mettra au point un formulaire commun pour documenter les visites de contrôle effectuées dans les classes du PCAA par les coordonnateurs régionaux à l'alphabétisation.</p> <p>Le ministère s'assurera que l'information découlant de la surveillance est utilisée dans la planification relative au programme.</p>

<sup>39</sup> Programme communautaire d'apprentissage pour adultes – Manuel des politiques, mai 2006, page 2.

## Annexe 9 - Recommandations et réponses du ministère, suite

31 Recommandations concernant la mesure des résultats du soutien de l'alphabétisation des adultes	
Recommandation	Réponse du ministère
<p><b>Mesure des résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour mesurer l'efficacité de son soutien de l'alphabétisation des adultes, <b>le ministère devrait mener à terme ses efforts visant à :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>établir des indicateurs du rendement mesurables;</b></li> <li><b>établir des cibles atteignables;</b></li> <li><b>surveiller et évaluer le rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes.</b></li> </ul> </li> </ul> <p>D'autres indicateurs du rendement devraient être élaborés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour assurer l'amélioration continue de son soutien de l'alphabétisation des adultes, <b>le ministère devrait se servir de ses résultats sur le rendement pour réviser son orientation stratégique et ses mécanismes de contrôle.</b></li> </ul>	<p>Le ministère établira des cibles atteignables et il surveillera et évaluera le rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes dans le cadre de sa stratégie d'alphabétisation et de littératie.</p> <p>De plus, le ministère fera un examen des indicateurs du rendement actuels de ce programme.</p> <p>Le ministère est d'accord avec la recommandation.</p>

32 Recommandation concernant la présentation d'information sur le rendement relativement au soutien de l'alphabétisation des adultes	
Recommandation	Réponse du ministère
<p><b>Présentation d'information sur le rendement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour assurer une meilleure reddition de comptes à l'Assemblée législative et au public, <b>le ministère devrait faire rapport du rendement de son soutien de l'alphabétisation des adultes dans son rapport annuel.</b></li> </ul>	<p>Le ministère fera un examen de l'information contenue dans le rapport annuel au sujet de ce programme.</p>

# Chapitre 7

## Examen des rapports annuels des ministères

### Contents

Contexte, étendue et approche .....	277
Constatations .....	279
Nos conclusions .....	291

# Examen des rapports annuels des ministères

## Contexte, étendue et approche

**7.1** Cette année, nous avons examiné un certain nombre de rapports annuels des ministères. Au lieu d'utiliser la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial pour nos critères – comme nous l'avons fait dans plusieurs évaluations antérieures de rapports annuels sur lesquelles nous avons fait rapport au fil des ans, nous nous sommes inspirés de l'*Énoncé de pratiques recommandées – Rapports publics de performance (PR-2)* de 2006 de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et du document d'accompagnement de mai 2007 de l'ICCA intitulé *Les rapports publics de performance – Guide de préparation* (le guide).

**7.2** Notre principal objectif était de déterminer la mesure dans laquelle les rapports annuels des ministères et les rapports sur le rendement produits par notre gouvernement pouvaient être améliorés en appliquant les principes modernes du PR-2. Notre objectif secondaire était de déterminer les améliorations qui pourraient être recommandées pour la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial (cette importante directive gouvernementale n'a pour ainsi dire pas changé depuis une vingtaine d'années).

**7.3** Le guide pose 13 questions entourant les pratiques recommandées suivantes :

1. Le rapport est-il facilement accessible et identifiable comme le rapport sur la performance annuelle de l'entité?
2. Le rapport contient-il des informations qui semblent fiables et valides?

3. L'information sur la performance de l'entité est-elle pertinente?
4. L'entité fournit-elle des informations fidèles dans son rapport de performance?
5. L'information sur la performance de l'entité est-elle comparable et cohérente?
6. Le rapport est-il compréhensible?
7. Le rapport porte-t-il sur les quelques aspects essentiels de la performance?
8. Le rapport décrit-il l'orientation stratégique de l'entité?
9. L'entité explique-t-elle les résultats réels de la période et compare-t-elle ces derniers et les résultats prévus, en expliquant tout écart significatif?
10. Le rapport présente-t-il de l'information comparative sur les tendances, des points et données de référence ou encore la performance d'organismes similaires?
11. Le rapport décrit-il les leçons importantes tirées et présente-t-il les facteurs clés qui influent sur la performance et sur les résultats?
12. L'entité a-t-elle établi un lien entre son information financière et son information non financière sur la performance?
13. Les règles ayant présidé à la préparation du rapport sont-elles indiquées?

**7.4** Avec ces questions, le guide fait la synthèse des conseils fournis dans le PR-2. Chacune des 13 questions compte des sous-critères ou des sous-questions qui peuvent être utilisés pour comprendre plus en détail les conseils fournis pour la préparation des rapports. Nous nous sommes servis de ces questions et des sous-questions pour élaborer une feuille de pointage. Notre personnel a ensuite examiné six rapports de l'exercice terminé le 31 mars 2007, le plus récent disponible au moment de notre travail.

**7.5** Comme le PR-2 ne se veut pas un outil d'évaluation pour l'instant, nous l'utilisons de façon « anonyme », c'est-à-dire que

nous ne présentons pas les résultats de notre examen ministère par ministère. Nous ne portons pas de jugement sur les rapports comme nous l'avons fait pour les trois exercices au cours desquels nous avons tenté d'amener des améliorations en décernant un prix de reconnaissance du vérificateur général. Il s'ensuit que nos constatations découlant du présent chapitre ne peuvent pas servir à évaluer la qualité des rapports sur le rendement d'un ministère en particulier.

**7.6** Nous désirons plutôt, en renseignant nos lecteurs sur les plus récentes recherches de l'ICCA dans cet important domaine de la reddition de comptes, encourager les députés et le gouvernement à transformer notre processus de rapport sur le rendement dans la province. Nous réussirons peut-être même à inciter la population de la province à commencer à poser des questions autour des mêmes domaines dont traite l'énoncé de pratiques recommandées.

**7.7** Les questions dans ces 13 importants domaines devraient être perçues comme un moyen de susciter la réflexion et de stimuler, et non comme un moyen d'évaluation. Il s'agit de questions conçues pour élargir nos structures et méthodes actuelles de rapport tout en établissant de solides bases pour transformer la préparation des rapports.

## Constatations

**7.8** À notre avis, il est important d'établir dès le départ que le PR-2 est un document solide, préparé avec rigueur par un groupe qui s'y connaît très bien dans les questions techniques qui relèvent de sa compétence. Il s'agit d'un document important. C'est un document d'actualité. C'est un document qui peut aider la province à améliorer ses rapports sur le rendement ou de performance<sup>1</sup>. Il s'agit d'une excellente source pour la révision de la directive de 1991 de la province qui soutient le mécanisme de rapport sur le rendement.

**7.9** Le PR-2 est un document préparé par un chef de file reconnu dans l'élaboration des normes. Un groupe de travail composé de spécialistes de la communication de l'information sur le rendement de tous les ordres de gouvernement du Canada ainsi que d'un membre du conseil sur les normes comptables du gouvernement américain a rassemblé la matière pour le PR-2. Suivant de vastes consultations publiques et un examen approfondi avec les parties intéressées, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de

---

1. N.d.T. Les termes « rendement » et « performance » sont employés de façon interchangeable.

l'ICCA a approuvé un énoncé de pratiques recommandées sur les rapports publics de performance (le PR-2) en juin 2006.

**7.10** Le PR-2 « fournit des indications sur la communication de l'information sur la performance dans les rapports publics de performance des gouvernements ou des organismes publics » (paragraphe 1 du PR-2). Le PR-2 cherche à aider les gouvernements à aller plus loin que la communication d'information sur les intrants et les activités. Cela aide les entités qui communiquent cette information à s'intéresser « davantage au résultat de l'utilisation des ressources par rapport à ce qui était prévu » (paragraphe 3 du PR-2). Fait intéressant à noter, ce langage ressemble beaucoup à l'objectif de la directive sur les rapports annuels de la province, dans laquelle on lit que le rapport annuel « 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 ».

**7.11** Le PR-2 offre des indications générales. Ce n'est pas un énoncé normatif, ni un modèle de rapport de performance pour les gouvernements.

**7.12** Bien que le guide prenne soin d'indiquer qu'il ne constitue pas un modèle, il va un peu plus loin dans ce sens en ajoutant qu'il « vise à stimuler la réflexion et à fournir un cadre de référence pour la préparation des rapports publics de performance par les entités du secteur public » (page *i* du guide). D'abord, le guide encadre les pratiques recommandées sous la forme des 13 questions. Puis, partant de la documentation justificative du PR-2, il fournit ce que nous avons appelé des sous-critères, qui exposent un certain nombre d'indices montrant que les pratiques recommandées ont été appliquées.

**7.13** Par exemple, la première question du guide est la suivante : « Le rapport est-il facilement accessible et identifiable comme le rapport sur la performance annuelle de l'entité? » L'un des indices que la pratique a été appliquée est le suivant : « Le rapport est clairement identifié comme le rapport de performance de l'entité ». Un autre indice, qui porte plus directement sur la partie « accessible » de la question est que « le rapport est disponible sur support papier ou électronique ». Chacun de ces indices renvoie à un paragraphe précis du PR-2.

**7.14** Pour chaque pratique recommandée, le guide présente aussi une série de boîtes comprenant des indices que la pratique

recommandée n'a pas été appliquée. Ainsi, la pratique recommandée n° 7 indique que le rapport doit porter sur les quelques aspects essentiels du rendement. Dans la boîte, il est précisé que, si « le rapport n'indique pas la mesure dans laquelle l'entité fait des progrès en vue de l'atteinte des résultats », alors la pratique recommandée n'a pas été appliquée. Si les commentaires descriptifs du rapport ne sont pas clairs ou présentent peu d'exemples de réalisations concrètes, le lecteur pourrait aussi conclure que le rapport n'est pas axé sur les quelques aspects essentiels du rendement.

**7.15** Partant de l'information contenue dans les questions et des indices qui les accompagnent (ou ce que nous pourrions aussi appeler des sous-critères), nous avons examiné notre échantillon de rapports. Nous voulions comparer ces différents exemples de rapports annuels de ministères à l'énoncé des pratiques recommandées PR-2 pour les rapports publics de performance. Nos comparaisons sont résumées à la pièce 7.1 ci-dessous.

*Pièce 7.1 - Examen d'un échantillon de rapports annuels de ministères*

<b>Questions des pratiques recommandées PR-2</b>	<b>Comparaison d'un échantillon de rapports avec les indices des pratiques recommandées</b>
1. Le rapport est-il facilement accessible et identifiable comme le rapport sur la performance annuelle de l'entité?	Les rapports que nous avons examinés se comparent favorablement pour certains aspects. Notamment, des liens directs sont affichés sur les sites Web des ministères, et le rapport est disponible sur support papier ou électronique. Les rapports réussissent moins bien à identifier les utilisateurs à qui ils s'adressent et à clairement indiquer que le rapport du ministère est le rapport sur le rendement de l'entité.
2. Le rapport contient-il des informations qui semblent fiables et valides?	Deux des rapports que nous avons examinés avaient pris quelques mesures à cet égard. Toutefois, pour la plupart des rapports, les indices de cette pratique recommandée n'étaient pas visibles. Par exemple, les rapports précisent rarement ce qui est fait pour vérifier et valider les mesures du rendement et l'information sur le rendement.

<p>3. L'information sur la performance de l'entité est-elle pertinente?</p>	<p>Deux ministères ont fait des efforts visibles pour relier le rendement aux plans stratégiques. La plupart ne le font pas. Les mesures du rendement sont rares. Il y a très peu de discussion pour expliquer comment les mesures du rendement sont utilisées pour prendre des décisions à l'interne. De plus, l'un des aspects les plus fondamentaux de la pertinence – la publication en temps opportun – n'est pas satisfaisant. Seulement un des six ministères de notre échantillon avait déposé son rapport à la date limite du 1<sup>er</sup> novembre. Un ministère a déposé son rapport le 20 février 2008, et l'autre le 31 mars 2008. (Pour l'ensemble du gouvernement, seulement deux rapports avaient été déposés à la date limite du 1<sup>er</sup> novembre.)</p>
<p>4. L'entité fournit-elle des informations fidèles dans son rapport de performance?</p>	<p>Des améliorations importantes pourraient être apportées aux rapports sur au moins deux plans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· présenter suffisamment d'information sur la performance pour permettre une évaluation des progrès réalisés en vue de l'atteinte des résultats qui soit vraisemblable et fondée sur des preuves;</li> <li>· présenter de l'information sur la performance qui est exempte de parti pris.</li> </ul>
<p>5. L'information sur la performance de l'entité est-elle comparable et cohérente?</p>	<p>Il y a une absence évidente d'analyse des tendances. En d'autres termes, il n'y a rien qui permette les comparaisons. De plus, les lecteurs de la plupart des rapports auraient beaucoup de difficulté à déterminer si les principales cibles de rendement sont atteintes ou non.</p>

<p>6. Le rapport est-il compréhensible?</p>	<p>Nos examinateurs ont constaté que cet aspect est plus satisfaisant, ou du moins de généralement moyen à bon. Ils ont trouvé que les rapports étaient rédigés dans une langue que le grand public pouvait comprendre. Un indice, ou sous-question, que notre personnel a jugé faible dans la plupart des cas est le fait que les rapports ne semblent pas faire des renvois clairs aux documents de planification (mesures législatives, budget, discours du Trône) utilisés comme base d'évaluation des résultats réels par rapport au plan.</p>
<p>7. Le rapport porte-t-il sur les quelques aspects essentiels de la performance?</p>	<p>Nos examinateurs ont relevé deux indices clés qui pourraient être grandement améliorés dans les rapports contrôlés par sondages. D'abord, les rapports devraient porter sur les stratégies, buts et objectifs clés de l'entité. L'autre est de montrer clairement aux lecteurs les avantages que le public retire du travail accompli par les ministères, ce qu'ils peuvent faire en illustrant « ces avantages au moyen d'exemples concrets – axés sur les résultats – des réalisations de l'entité ».</p>
<p>8. Le rapport décrit-il l'orientation stratégique de l'entité?</p>	<p>Le contexte est un aspect tout à fait escamoté. Les rapports ne résument pas l'information sur les priorités de haut niveau et les buts à long terme des ministères. Les rapports ne font pas de renvois clairs aux documents de planification qui établissent les priorités et les buts (mesures législatives, budget, discours du Trône).</p>

<p>9. L'entité explique-t-elle les résultats réels de la période et compare-t-elle ces derniers et les résultats prévus, en expliquant tout écart significatif?</p>	<p>Deux des rapports présentent des mesures en termes d'extrants et de résultats qui comparent les résultats réels aux résultats prévus. Mais ici encore, nous sommes d'avis qu'il y a beaucoup de place à l'amélioration. L'un des principaux aspects à améliorer est relié à la question précédente, la question n° 8. En résumé, comment les résultats de l'exercice courant s'insèrent-ils dans la vue d'ensemble? Quand les ministères n'atteignent pas leurs objectifs, il est nécessaire pour les lecteurs que les rapports expliquent les écarts.</p>
<p>10. Le rapport présente-t-il de l'information comparative sur les tendances, des points et données de référence ou encore la performance d'organismes similaires?</p>	<p>Il y a peu sinon aucune information comparative montrant le degré auquel les résultats réels se comparent à ceux d'organismes similaires ou aux données de référence pour le service. De même, bien qu'au moins trois des rapports présentent une certaine analyse des tendances, les rapports doivent présenter beaucoup plus d'information de qualité à ce sujet.</p>

<p>11. Le rapport décrit-il les leçons importantes tirées et présente-t-il les facteurs clés qui influent sur la performance et sur les résultats?</p>	<p>Notre personnel a constaté dans tous les cas que cet aspect est insatisfaisant. Pour les neuf indices ou sous-critères de la question n° 11, l'évaluation la plus élevée accordée par notre personnel est « quelque peu d'accord ». De plus, seulement un des six ministères a obtenu « quelque peu d'accord » plus d'une fois. Pour qu'un gouvernement s'améliore, il doit cerner ses difficultés. Dans quels domaines n'est-il pas à la hauteur? Il doit ensuite tirer des leçons afin de pouvoir s'améliorer à l'avenir. À la lumière du principal document redditionnel des ministères, leur rapport annuel, nous ne savons pas si cela se produit.</p>
<p>12. L'entité a-t-elle établi un lien entre son information financière et son information non financière sur la performance?</p>	<p>Il reste encore beaucoup à faire pour relier tous les coûts engagés par un ministère à des mesures individuelles du rendement. Une attribution des coûts bien faite permettrait aux lecteurs d'analyser le niveau et le type de ressources nécessaires pour produire les résultats recherchés par notre gouvernement au nom de la population. Le gouvernement a beaucoup de travail à faire pour élaborer un système de coûts de revient à l'appui de ses projets. Le gouvernement n'indique pas combien coûtent les résultats qu'il obtient.</p>
<p>13. Les règles ayant présidé à la préparation du rapport sont-elles indiquées?</p>	<p>Un aspect positif est que les rapports comportent tous une description du ministère qui publie le rapport. En revanche, des efforts semblent avoir été accomplis dans seulement un cas pour décrire ce qui a été fait pour vérifier la fiabilité de l'information sur le rendement.</p>

**7.16** Comme le montre clairement l'examen de la pièce 7.1, il y a lieu d'améliorer les rapports annuels des ministères de notre gouvernement pour qu'ils respectent le cadre de référence actuel du PR-2 et le guide. Les rapports annuels des ministères sont très loin de ressembler au cadre de référence établi par les plus récentes recherches en matière de rapports de performance.

**7.17** Un tel résultat ne devrait pas nous surprendre. En effet, au cours de nos vérifications de divers rapports annuels au fil des ans et au cours de notre travail portant sur le projet de prix pour les rapports annuels, nous avons dressé une longue liste de cas de non-respect de la directive sur les rapports de la province. (Comme nous le montrerons à la pièce 7.2, cette directive n'est pas aussi exigeante que le cadre de référence du PR-2.) Nos nombreuses années d'observations de cas de non-conformité à cet égard sont peut-être le mieux résumées dans un paragraphe rédigé par le vérificateur général précédent, juste avant son départ à la retraite, dans ses réflexions personnelles au sujet de ses efforts visant à améliorer la qualité et l'utilisation des rapports annuels des ministères par la remise d'un prix annuel :

*Alors que les rapports n'ont jamais été d'une grande qualité, nous avons quand même pu décerner un prix pour le meilleur rapport annuel chacune des trois premières années. Toutefois, pour la quatrième année, aucun des rapports que nous avons examinés n'était de qualité acceptable, et nous avons décidé de ne pas choisir un gagnant. (Rapport de 2005, volume 1, paragraphe 2.21)*

**7.18** Bref, les rapports se sont détériorés au lieu de s'améliorer.

**7.19** Cette absence de conformité est troublante. La directive sur les rapports annuels comporte plusieurs aspects positifs qu'il y a lieu de souligner en matière de rapports sur le rendement. En fait, au moment de sa publication en 1991, la directive était considérée comme avant-gardiste. Le Nouveau-Brunswick était perçu comme un véritable chef de file dans le domaine des rapports sur le rendement, sinon pour les rapports en soi, du moins pour le cadre stratégique établi pour de tels rapports. De plus, avec le début de la publication du document *Indicateurs de rendement – Supplément du budget principal* à partir du processus budgétaire de 1996-1997, il semblait que le gouvernement prenait au sérieux le cycle de la présentation de l'information sur la planification et la performance. Malheureusement, le supplément a disparu après l'exercice

1999-2000. La qualité des rapports s'est détériorée, comme le montrent très nettement la pièce 7.1 et le paragraphe 2.21 tiré de notre rapport de 2005.

***Comparaison de la directive gouvernementale au PR-2***

**7.20** Il est probablement devenu évident que nous nous dirigeons vers une conclusion ou une recommandation voulant que quelque chose soit fait pour améliorer les rapports annuels du gouvernement. À bien des égards, si nous parvenions à convaincre le gouvernement de simplement observer sa propre directive, cela représenterait un progrès important.

**7.21** Avant de passer à nos recommandations, il serait peut-être utile de voir également si nous devrions recommander de préparer les rapports en fonction d'un cadre stratégique révisé, tel que le PR-2, plutôt qu'en fonction d'une directive approuvée en 1991. Afin de déterminer les améliorations que nous pourrions recommander, nous avons préparé la pièce 7.2. Cette pièce compare les pratiques recommandées dans l'énoncé du PR-2 à la directive gouvernementale. Ce faisant, nous offrons des suggestions visant à mettre à jour et à renforcer notre directive.

## Pièce 7.2 Comparaison du PR-2 à la directive gouvernementale

<b>Questions des pratiques recommandées PR-2</b>	<b>Comparaison de la directive gouvernementale actuelle aux indices des pratiques recommandées</b>
1. Le rapport est-il facilement accessible et identifiable comme le rapport sur la performance annuelle de l'entité?	La directive est compatible avec le PR-2, mais demeure silencieuse sur certains aspects. Selon le paragraphe 4, le rapport annuel « vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités ». Toutefois, la directive n'exige pas que les rapports annuels des ministères s'identifient comme le rapport sur le rendement de l'entité. Elle n'exige pas non plus que le rapport précise les utilisateurs à qui il s'adresse ou qu'il donne des liens vers des sites Web et d'autres sources additionnelles d'information.
2. Le rapport contient-il des informations qui semblent fiables et valides?	La directive ne fait aucune mention de la fiabilité et de la validité de l'information contenue dans le rapport annuel.
3. L'information sur la performance de l'entité est-elle pertinente?	La directive traite de ce point ainsi : « 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 ». La directive aborde aussi la question du moment du dépôt relativement à la pertinence en précisant que les rapports doivent être déposés au plus tard le 1 <sup>er</sup> novembre, soit sept mois après la fin de l'exercice. Le PR-2 propose un délai de 120 jours (quatre mois) après la fin de l'exercice.

<p>4. L'entité fournit-elle des informations fidèles dans son rapport de performance?</p>	<p>La directive ne dit rien à ce sujet. La fidélité de l'information mentionnée dans le PR-2 signifie que le rapport doit être impartial. L'information devrait y être suffisante pour permettre une évaluation des progrès réalisés en vue de l'atteinte des résultats qui soit vraisemblable et fondée sur des preuves. Le rapport devrait faire état de certains objectifs non atteints en matière de rendement. L'évaluation des programmes devrait confirmer leur incidence.</p>
<p>5. L'information sur la performance de l'entité est-elle comparable et cohérente?</p>	<p>La directive n'exige pas d'analyses des tendances.</p>
<p>6. Le rapport est-il compréhensible?</p>	<p>Selon la directive, « les rapports annuels doivent être rédigés dans une langue claire et simple ». De plus, « il est conseillé d'utiliser des tableaux, des graphiques et des diagrammes qui permettent aux lecteurs de mieux comprendre les données statistiques ». Un aspect particulier sur lequel la directive est muette est l'obligation pour les rapports de faire des renvois clairs aux documents de planification (mesures législatives, budget, discours du Trône) utilisés comme base d'évaluation des résultats réels par rapport au plan.</p>

7. Le rapport porte-t-il sur les quelques aspects essentiels de la performance?	La directive ne semble pas aborder la question de déterminer quelques aspects essentiels de la performance.
8. Le rapport décrit-il l'orientation stratégique de l'entité?	La directive précise en effet que les entités doivent « exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance ».
9. L'entité explique-t-elle les résultats réels de la période et compare-t-elle ces derniers et les résultats prévus, en expliquant tout écart significatif?	<p>La directive précise que les rapports devraient montrer dans quelle mesure « les objectifs ont été atteints ».</p> <p>La directive n'exige <u>pas</u> que les écarts soient expliqués, outre la présentation de brèves explications sur les écarts entre les résultats financiers et le budget.</p>
10. Le rapport présente-t-il de l'information comparative sur les tendances, des points et données de référence ou encore la performance d'organismes similaires?	La directive n'exige pas la présentation d'information comparative pour montrer comment les résultats réels se comparent aux tendances, aux organismes similaires ou aux données de référence pour le service.
11. Le rapport décrit-il les leçons importantes tirées et présente-t-il les facteurs clés qui influent sur la performance et sur les résultats?	La directive n'exige pas que les rapports présentent les leçons tirées.

12. L'entité a-t-elle établi un lien entre son information financière et son information non financière sur la performance?	La directive n'exige pas que les rapports établissent un lien entre l'information financière et l'information non financière sur la performance.
13. Les règles ayant présidé à la préparation du rapport sont-elles indiquées?	La directive n'exige pas que les rapports indiquent les efforts qui ont été faits pour vérifier la fiabilité de l'information sur le rendement. Elle n'exige pas de déclaration de responsabilité par l'organisme directeur.

## Nos conclusions

**7.22** La pièce 7.1 montre que, dans notre échantillon de rapports annuels de ministères, il manque bon nombre des caractéristiques exigées par un cadre redditionnel moderne. La pièce 7.2 montre que notre cadre stratégique actuel, bien qu'il présente certains points positifs, est un guide plutôt léger comparativement au PR-2. La directive gouvernementale a presque 20 ans. Elle a besoin d'être mise à jour.

**7.23** Donc, on peut dire que c'est la production de rapports de performance dans son ensemble qui a besoin d'une refonte. Les ministères ne respectent pas la directive en matière de rapports du gouvernement provincial et, même s'ils la respectaient, elle nécessite certainement une mise à jour.

**7.24** Au regard de ces conclusions, nous avons trouvé l'une des initiatives de changement du gouvernement particulièrement intrigante. Le récent *Plan d'action pour transformer l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick* semble en avoir long à dire sur la reddition de comptes et les rapports sur le rendement. De plus, il semble que des éléments du plan d'action aient suscité un certain degré de controverse dans le milieu universitaire au sujet de la forme et de l'orientation que cet appel à la reddition de comptes et à la production de rapports sur le rendement pourraient avoir.

**7.25** La mesure n° 29 du *Plan d'action pour transformer l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick* se lit comme suit :

*En vue d'assurer la transparence et la responsabilisation dans l'utilisation des fonds publics et afin d'assurer des avancées rapides en ce qui concerne la refonte nécessaire du système, chaque établissement public présentera au gouvernement un plan stratégique quinquennal ainsi qu'un plan d'activités annuel. Ces plans seront étayés par des contrats axés sur le rendement et des indicateurs reflétant les priorités stratégiques du plan d'action du Nouveau-Brunswick en matière d'autosuffisance.*

**7.26** La mesure n° 30 du *Plan d'action pour transformer l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick* se lit comme suit :

*Comme autre mesure de responsabilisation, le gouvernement exigera, à compter de 2009, que chaque université publique et que chaque collège communautaire francophone et anglophone comparaisse une fois par année devant un comité approprié de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick afin de présenter son plan stratégique et de justifier son utilisation des deniers publics.*

**7.27** En d'autres termes, les mesures 29 et 30 du plan d'action exigent la même chose que l'énoncé de pratiques recommandées PR-2 de l'ICCA. Parlez-nous de vos projets. Parlez-nous des résultats que vous avez obtenus avec les fonds publics que vous avez utilisés dans la réalisation de vos plans. Avec le PR-2, comme avec les mesures 29 et 30 du plan d'action, il s'agit de reddition de comptes. Le PR-2 établit un cadre pour la communication par les organismes du « résultat de l'utilisation des ressources par rapport à ce qui était prévu ».

**7.28** Nous trouvons ironique que notre gouvernement pousse les universités et les collèges communautaires vers un tel système redditionnel alors que son propre cadre redditionnel est gravement fissuré.

**7.29** À notre avis, pour que le changement s'effectue, le gouvernement provincial a besoin d'un cadre plus large et plus

complet que sa directive actuelle. Il a besoin d'une directive qui s'appuie sur des travaux de recherche récents tels que la recherche effectuée pour la rédaction du PR-2 et du guide.

**7.30** Par ailleurs, le gouvernement provincial a besoin d'un instrument plus ferme qu'une directive administrative. L'autorité conférée par une directive administrative n'est pas suffisante pour assurer le cadre redditionnel moderne que le gouvernement semble avoir envisagé dans le *Plan d'action pour transformer l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick*. En vertu de la directive administrative actuelle, les rapports sur le rendement semblent être une pensée après coup, un aspect souvent négligé.

**7.31** Un cadre efficace pour les rapports sur le rendement doit être soutenu par une mesure législative.

**7.32** Par conséquent, **nous recommandons que le Conseil exécutif élabore une mesure législative pour assurer un mécanisme amélioré de rapports sur le rendement au Nouveau-Brunswick. Cette mesure législative devrait s'inspirer des principes de l'Énoncé de pratiques recommandées sur les Rapports publics de performance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.**

# Chapitre 8

## Suivi des recommandations d'exercices antérieurs

### Contenu

Contexte .....	297
Étendue .....	297
Résumé des résultats .....	300
Observations sur les recommandations de 2004 .....	300
Observations sur les recommandations de 2005 et de 2006 .....	308
Observations générales sur la mise en oeuvre des recommandations .....	310

# Suivi des recommandations d'exercices antérieurs

## Contexte

**8.1** Un de nos buts stratégiques est que les ministères et les organismes acceptent nos recommandations et les mettent en œuvre. En conséquence, nous suivons tant le nombre de recommandations acceptées que le nombre de recommandations mises en œuvre. Le présent chapitre fait rapport sur ces deux indicateurs clés du rendement.

**8.2** Le présent chapitre vise à favoriser la reddition de comptes en donnant aux députés provinciaux et au grand public une idée de la réaction des ministères et des organismes à nos recommandations. Nous croyons qu'il est important que les députés et le public voient si les ministères et les organismes avancent dans la mise en œuvre de nos recommandations, qui étaient suffisamment importantes pour avoir été portées à l'attention de l'Assemblée législative au cours d'années antérieures.

## Étendue

**8.3** Nous avons l'habitude de suivre l'état de nos recommandations durant quatre ans après leur publication initiale dans le rapport du vérificateur général. En d'autres termes, dans ce rapport de l'exercice terminé le 31 mars 2008, nous suivons les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de 2004, de 2005 et de 2006.

**8.4** Pour préparer ce chapitre, nous demandons aux différents ministères et organismes de nous fournir une mise à jour écrite sur les progrès réalisés. Nos demandes ont été postées en mai 2008. Cette année, le ministère des Finances n'a pas répondu à notre demande de mise à jour sur la vérification de la gouvernance de la SGPNB.

**8.5** Notre travail de suivi ne consiste pas à faire une nouvelle vérification du programme qui était l'objet de la vérification initiale. Nous appliquons plutôt un nombre suffisant de procédés aux mises à jour pour nous permettre de conclure si l'information est plausible

dans les circonstances. Dans certains cas, nous demandons d'autres documents afin de vérifier l'exactitude des comptes rendus des progrès réalisés que nous font parvenir les ministères et les organismes. Si un ministère ou un organisme signale avoir mis une recommandation en œuvre, nous faisons habituellement quelques vérifications pour voir si c'est effectivement le cas.

**8.6** Dans la réalisation de ces vérifications, nous avons connu des limites. Comme nous l'expliquons au paragraphe 8.39, le ministère de la Sécurité publique a refusé de nous montrer un avis juridique concernant l'une de nos recommandations originales.

**8.7** La pièce 8.1 fait un survol de l'état des recommandations par ministère et par organisme. La pièce 8.2 montre les résultats en fonction de l'année de la vérification initiale.

## Pièce 8.1 État des recommandations

Année	Ministère	Domaine de vérification	Recommandations					
			Total	N'est plus pertinente	Mise en oeuvre	Partiellement mise en oeuvre	Acceptée/non mise en oeuvre	Non acceptée
2004	Divers	Salmoniculture au N.-B.	35	0	12	3	17	3
2004	Environnement	Programme de gestion des récipients à boisson	12	2	9	1	0	0
2004	Justice	Arrangements préalables de services de pompes funèbres	2	0	2	0	0	0
2004	Société de développement régional	Programmes financés par le gouvernement provincial	18	3	10	2	1	2
2004	Développement social	Services des foyers de soins	24	0	10	11	3	0
2005	Éducation	Entretien des installations	22	0	9	5	6	2
2005	Santé	Plan de médicaments sur ordonnance	8	0	2	1	5	0
2005	Énergie NB	Gouvernance	22	0	11	6	4	1
2005	Service Nouveau-Brunswick	Évaluation foncière à des fins fiscales	16	0	3	9	3	1
2005	Développement social	Foyers de soins spéciaux	21	0	9	2	10	0
2006	Enterprises Nouveau-Brunswick	Agences de développement économique communautaire	5	0	2	1	2	0
2006	Santé	Contribution pour les services de santé	5	0	1	1	3	0
2006	Justice	<i>Loi sur les prestations de pension</i>	20	0	3	7	6	4
2006	Ressources naturelles	Système de suivi pour le bois récolté sur les terrains boisés privés	12	0	1	6	4	1
2006	SGPNB (voir la note)	Gouvernance	9	0	4	3	1	1
2006	Sécurité publique	Service d'urgence 9-1-1 du N.-B.	9	0	3	2	4	0
	<b>Total</b>		<b>240</b>	<b>5</b>	<b>91</b>	<b>60</b>	<b>69</b>	<b>15</b>

Note : Cinq des recommandations de cette vérification étaient adressées au ministère des Finances. Comme nous n'avons pas reçu de réponse du ministère, nous les excluons du tableau. Voir le paragraphe 8.35.

## Pièce 8.2 État des recommandations par année

Année	Recommandations					
	Total	N'est plus pertinente	Mise en oeuvre	Partiellement mise en oeuvre	Acceptée/non mise en oeuvre	Non acceptée
2004	91	5	43	17	21	5
2005	89	0	34	23	28	4
2006	60	0	14	20	20	6
Total	240	5	91	60	69	15

**8.8** Une bonne partie du chapitre porte sur les recommandations de 2004, puisque celles-ci ont atteint la fin du cycle de suivi de quatre ans. Nous présentons aux députés de l'Assemblée législative et au

grand public un dernier aperçu des recommandations qui n'ont pas été adoptées. Après nos observations sur les recommandations de 2004, nous soulignons quelques recommandations importantes formulées en 2005 et en 2006.

## Résumé des résultats

**8.9** La pièce 8.1 montre que les ministères et les organismes avaient mis en œuvre 91 de nos recommandations (environ 38 %) de 2004, de 2005 et de 2006 au moment de la rédaction de notre rapport de 2008. Nous avons aussi établi que 60 recommandations (environ 25 %) avaient été partiellement mises en œuvre.

## Observations sur les recommandations de 2004

**8.10** Au total, 43 des 91 recommandations figurant dans notre rapport de 2004, soit 47 %, n'avaient pas été pleinement mises en œuvre par le gouvernement. Parmi ces 43 recommandations, 5 n'ont pas été acceptées, 21 n'ont pas été mises en œuvre, et 17 sont partiellement mises en œuvre.

**8.11** La pièce 8.3 montre les 43 recommandations de 2004 qui n'ont pas été pleinement mises en œuvre par le gouvernement ainsi que leur état actuel. Leur état actuel est indiqué dans la colonne intitulée « Notre évaluation après 4 ans ». Le terme « partiellement » dans cette colonne indique que nous avons jugé que la recommandation est partiellement mise en œuvre. Le terme « non mise en œuvre » indique que nous avons déterminé que le gouvernement n'avait pas avancé dans la mise en œuvre de la recommandation, mais qu'il n'avait pas non plus exprimé son désaccord avec la recommandation dans ses réponses des quatre dernières années.

**8.12** Les recommandations de 2004 ont atteint la fin du cycle de suivi de quatre ans. Ces recommandations portent sur les domaines suivants :

- la salmoniculture;
- le programme de gestion des récipients à boisson;
- les services des foyers de soins;
- les programmes financés par le gouvernement provincial de la Société de développement régional;
- les arrangements préalables de services de pompes funèbres.

**8.13** Le pourcentage de nos recommandations de 2004 qui ont été mises en œuvre est faible, et c'est surtout parce que les deux tiers des

recommandations qui ont découlé de notre vérification du secteur de la salmoniculture n'ont toujours pas été pleinement mises en œuvre.

**8.14** Nous n'avons pas le pouvoir d'obliger les ministères à adopter nos recommandations, ce qui est normal. Nos recommandations sont formulées parce que, à notre avis, leur mise en œuvre améliorerait les programmes du gouvernement. Par conséquent, nous encourageons les députés de l'Assemblée législative à examiner les recommandations de 2004 que le gouvernement n'a pas adoptées au cours des prochaines réunions du Comité des comptes publics.

**8.15** Immédiatement après la pièce 8.3, nous formulons quelques observations supplémentaires sur certaines des recommandations découlant de notre vérification de 2004.

## Pièce 8.3 Recommandations formulées en 2004 qui ne sont pas pleinement mises en œuvre

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2004 qui ne sont pas pleinement mises en œuvre	Notre évaluation après quatre ans
Environnement	Programme de gestion des récipients à boisson	Nous avons recommandé que le ministère publie pour le programme de gestion des récipients à boisson un rapport annuel qui satisfait à la <i>Loi sur les récipients à boisson</i> et à la directive du gouvernement sur les rapports annuels	Partiellement
Développement social	Services des foyers de soins	Le ministère devrait s'assurer que le foyer de soins respecte toutes les normes provinciales visant les foyers de soins avant de lui délivrer un permis.	Partiellement
		Le ministère devrait prendre des mesures correctives immédiates pour se conformer aux mesures législatives visant la délivrance des permis aux foyers de soins, en vertu desquelles tous les établissements qui répondent à la définition d'un foyer de soins doivent détenir un permis. Il se peut que de telles mesures correctives requièrent l'apport de changements aux pratiques, aux mesures législatives ou aux deux.	Non mise en oeuvre
		Le ministère devrait examiner ses pratiques incohérentes en ce qui a trait à la délivrance de permis pour les services de foyers de soins fournis aux anciens combattants et apporter les changements nécessaires au besoin.	Partiellement
		Le ministère devrait élaborer des directives et procédures écrites pour guider les inspectrices dans la réalisation d'inspections uniformes dans les foyers de soins. Des méthodes de surveillance devraient être mises au point pour faire en sorte que les directives et les procédures soient suivies et mises à jour au besoin.	Partiellement
		Le ministère devrait examiner son processus de rapports d'inspection et prendre des mesures pour en améliorer l'efficacité et l'uniformité.	Partiellement
		Le ministère devrait élaborer et documenter des procédures pour l'exécution des normes. Délivrer des permis temporaires et faire rapport publiquement des résultats d'inspection sont des mesures d'exécution qui devraient être envisagées.	Partiellement
		Le ministère devrait assurer le suivi des mesures d'exécution qu'il prend afin de veiller à ce que tous les foyers de soins titulaires d'un permis respectent les normes provinciales pour des soins sûrs et appropriés.	Partiellement
		Le ministère devrait élaborer des directives et des procédures écrites pour faire en sorte que les plaintes reçues du public fassent rapidement l'objet d'une enquête, soient documentées de manière uniforme, soient surveillées de façon à repérer les tendances et soient prises en compte dans la délivrance des permis. Le ministère devrait surveiller la conformité aux procédures écrites pour assurer le traitement approprié des plaintes reçues du public.	Partiellement
		Le ministère devrait définir « incidents majeurs » et élaborer des directives et des procédures écrites de façon à ce que les incidents signalés par les foyers de soins soient traités rapidement, documentés de manière uniforme, surveillés de façon à repérer les tendances et pris en compte dans la délivrance des permis. Le ministère devrait surveiller la conformité aux procédures écrites pour assurer le traitement approprié des incidents majeurs signalés par les foyers de soins.	Partiellement
		Le ministère devrait élaborer des procédures de surveillance suffisantes et appropriées pour le programme des Services des foyers de soins.	Partiellement
		Le ministère devrait examiner les mesures législatives visant les foyers de soins et proposer des modifications au besoin.	Non mise en oeuvre
		Le ministère devrait élargir l'application de sa directive concernant la vérification de casier judiciaire afin d'inclure les employés des foyers de soins.	Partiellement
		Pour mesurer l'efficacité du programme des Services des foyers de soins, le ministère devrait établir des buts, des indicateurs du rendement et des procédures de surveillance pour le programme afin d'en évaluer le rendement.	Partiellement
		Pour mieux rendre des comptes au public, le ministère devrait faire publiquement rapport sur le rendement du programme des Services des foyers de soins.	Non mise en oeuvre

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2004 qui ne sont pas pleinement mises en œuvre	Notre évaluation après quatre ans
Société de développement régional	Programmes et projets financés par le gouvernement provincial	Nous avons recommandé que la SDR mette au point des objectifs mesurables pour chacun de ses fonds. Les objectifs devraient être des énoncés précis des résultats escomptés dans une période définie.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que la SDR surveille durant une période suffisante les résultats énoncés des projets financés afin de déterminer quels sont, le cas échéant, les avantages à plus long terme.	Non acceptée
		Nous avons recommandé que le rapport de la SDR au Cabinet comprenne de l'information sur le succès des projets afin de permettre la prise de décisions opportunes.	Partiellement
		Nous avons recommandé que la SDR s'assure qu'une évaluation officielle a lieu à la conclusion du programme. Les résultats de cette évaluation devraient être communiqués à l'Assemblée législative et à la population.	Non acceptée
		La SDR devrait veiller à ce que son rapport annuel respecte la directive gouvernementale. En particulier, le rapport devrait comprendre les points suivants : un exposé clair des buts, des objectifs et des indicateurs du rendement; la mesure dans laquelle un programme demeure pertinent; la mesure dans laquelle l'organisation a atteint ses objectifs; l'accueil réservé au programme par les groupes cibles; 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 - dans le cas de la SDR, d'autres données importantes de nature financière pourraient être une description des sommes dépensées pour les programmes jusqu'à présent, le budget total pour la période de comparaison et un compte rendu des sommes cumulatives versées à la même organisation pendant la durée d'un programme.	Partiellement
Agriculture, Pêches et Aquaculture / Environnement et Gouvernements locaux / Ressources naturelles	La salmoniculture en Nouveau - Brunswick	Nous avons recommandé que le gouvernement provincial élabore et adopte une stratégie globale pour le développement d'une industrie aquacole durable au Nouveau-Brunswick, y compris l'établissement d'indicateurs du rendement qui peuvent servir à des fins de rapport public. L'élaboration de la stratégie devrait comprendre des consultations auprès de toutes les organisations concernées afin d'en arriver à un consensus sur la pratique de l'aquaculture au Nouveau-Brunswick et sur la gestion des risques connexes. Un bon point de départ serait l'élaboration et l'adoption d'une définition commune d'une « aquaculture durable ».	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que les ministères provinciaux concernés travaillent avec les ministères fédéraux, le CCMPA et autres comités fédéraux ou provinciaux au besoin pour corriger les problèmes de coordination existant entre les deux paliers de gouvernement.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que le gouvernement provincial exige des révisions au Protocole d'entente Canada-Nouveau-Brunswick sur le développement de l'aquaculture afin de mieux prendre en compte et préciser les pratiques actuelles et les préoccupations.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que le MAPA élabore une stratégie sur l'indemnisation de l'industrie en cas de pertes catastrophiques, en consultation avec l'industrie et le gouvernement du Canada. La stratégie devrait clairement attribuer la responsabilité de la gestion des risques de pertes catastrophiques et préciser la manière dont ces risques doivent être gérés. De façon générale, nous estimons que la responsabilité de la gestion de ces risques devrait être attribuée aux producteurs.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que les buts et les objectifs de l'intervention du gouvernement provincial dans la gestion des risques liés aux marchés soient clairement définis dans le cours de l'élaboration d'une stratégie provinciale pour la salmoniculture.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que la stratégie provinciale pour la salmoniculture traite des contraintes d'espace relatives aux sites d'élevage en cages au Nouveau-Brunswick. Cette stratégie devrait comprendre une approche planifiée pour déterminer le nombre de sites que la baie de Fundy peut supporter à long terme et une méthode à suivre pour atteindre un tel but.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé qu'aucun permis d'aquaculture provincial ne soit délivré ni qu'aucune activité sur les lieux ne soit permise avant que toutes les approbations réglementaires soient obtenues. De plus, des pénalités importantes devraient être prévues et appliquées dans les cas où un producteur démarre ses activités avant la délivrance du permis d'aquaculture commerciale.	Non mise en oeuvre

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2004 qui ne sont pas pleinement mises en œuvre	Notre évaluation après quatre ans
Agriculture, Pêches et Aquaculture / Environnement et Gouvernements locaux / Ressources naturelles	La salmoniculture en Nouveau - Brunswick	Nous avons recommandé que le gouvernement provincial envisage d'établir un système de gestion intégrée des zones côtières dans l'élaboration d'une stratégie provinciale pour l'aquaculture.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que le MAPA collabore au besoin avec les autres organismes de réglementation fédéraux et provinciaux pour tenter d'améliorer le délai de traitement des demandes de sites.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que, comme il a été prévu, le MAPA exige, dans le cadre du processus d'agrément d'un site, que le demandeur prouve qu'il a consulté les autorités portuaires locales pour montrer qu'il aura accès à un quai convenable.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que des normes de densité d'empoissonnement maximale soient établies pour les autres espèces de poisson. Les limites de production approuvées pour ces nouvelles espèces devraient être fondées sur ces normes.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que le MAPA assure un suivi dans les cas où les renseignements fournis par les producteurs présentent des lacunes.	partiellement
		Nous avons aussi recommandé que des activités d'exécution soient autorisées par le MAPA lorsque les producteurs négligent de fournir l'information demandée aux fins de surveillance.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que l'unité du MAPA chargée de la surveillance et de l'exécution surveille la conformité aux conditions des permis pour ce qui est des éléments suivants : les espèces et les souches de poisson pouvant être stockées, la capacité de charge maximale par unité des cages d'un site, la densité d'empoissonnement maximale permise sur le site. Des mesures appropriées devraient être prises dans les cas de non-conformité à ces conditions du permis.	partiellement
		Nous avons recommandé que l'unité du MAPA chargée de la surveillance et de l'exécution élargisse les activités de surveillance de la conformité relativement aux limites de production approuvées des sites pour inclure les étapes suivantes : obtenir des données sur les mortalités qui se produisent durant la période d'engraissement; obtenir des renseignements sur les évasions de poissons; obtenir des données sur les livraisons et les ventes aux usines de transformation; rapprocher les données sur les livraisons et les ventes, les évasions de poissons et les mortalités durant la période d'engraissement avec les stocks initiaux de poisson (c.-à-d. des chiffres provenant du travail actuellement réalisé par l'unité du MAPA chargée de la surveillance et de l'exécution); lorsque des excédents inexplicables sont observés dans les ventes et les livraisons, examiner les données relatives à la nourriture, aux pesticides et ainsi de suite, afin de monter un dossier ayant force exécutoire contre le producteur.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que le MAPA établisse des exigences relatives aux permis, y compris, au minimum : exiger que des systèmes de confinement adéquats soient installés; exiger que les circonstances et l'ampleur de toute évasion de poissons soient immédiatement signalées. Ces exigences devraient être ajoutées aux nouveaux permis et aux permis existants au moment de leur renouvellement.	Non mise en oeuvre
		Nous avons aussi recommandé que, dans le cas où une évasion de poissons est signalée, le MAPA s'assure que des mesures appropriées sont prises pour atténuer les effets de l'évasion et réduire la fréquence de toute évasion future au site concerné.	Non mise en oeuvre
Nous avons recommandé que le gouvernement provincial, dans le cours de l'élaboration d'une stratégie globale pour l'industrie aquacole du Nouveau-Brunswick, détermine qui est responsable de la surveillance des effets sur l'environnement des pesticides utilisés aux sites d'élevage et des effets des activités d'élevage en cages sur les poissons et les oiseaux migrateurs.	Non mise en oeuvre		

Ministère	Vérification	Recommandations formulées en 2004 qui ne sont pas pleinement mises en œuvre	Notre évaluation après quatre ans
Agriculture, Pêches et Aquaculture / Environnement et Gouvernements locaux / Ressources naturelles	La salmoniculture en Nouveau - Brunswick	Nous avons recommandé que le MAPA surveille la conformité des preneurs à bail aux conditions des baux aquacoles pour lesquels le MRN a désigné le MAPA comme ayant autorité sur ces baux. En particulier, le MAPA devrait s'assurer que tous les preneurs à bail aient souscrit à une assurance de responsabilité civile d'au moins 2 000 000 \$, en accord avec les concessions à bail des terres de la Couronne administrées par le MRN.	Non acceptée
		Nous avons recommandé que le MRN s'assure que le MAPA surveille la conformité aux conditions énoncées dans les baux aquacoles, conformément aux responsabilités du MRN en vertu du paragraphe 3(1) de la <i>Loi sur les terres et forêts de la Couronne</i> .	Non acceptée
		Nous avons recommandé qu'il soit exigé que tout effet potentiel des activités aquacoles sur les habitats du poisson et de la faune doive être signalé au MRN dans le cadre du protocole d'entente pour l'aquaculture recommandé précédemment entre le MRN et le MAPA, et que le MRN prenne toutes les mesures correctives nécessaires relativement à l'information qui lui est présentée.	Non acceptée
		Nous avons recommandé que le MAPA prenne des mesures appropriées pour veiller à ce que les ministères provinciaux aient accès aux renseignements nécessaires et que ceux-ci puissent être rendus publics, y compris demander des avis juridiques au besoin. Si des restrictions légales s'appliquent, le MAPA devrait envisager de proposer des modifications à l'actuelle <i>Loi sur l'aquaculture</i> et à son règlement de façon à supprimer ces restrictions dans le cadre de l'examen législatif qu'effectue actuellement le ministère.	Non mise en oeuvre
		Nous avons recommandé que chaque ministère concerné établisse des méthodes pour mesurer l'efficacité des programmes provinciaux qui touchent l'industrie de l'élevage en cages du saumon et en faire rapport. L'information communiquée devrait clairement lier les objectifs à ces programmes et figurer dans les rapports annuels des ministères.	Partiellement

## Salmoniculture

Recommandations					
Total	N'est plus pertinente	Mise en œuvre	Partiellement mise en œuvre	Acceptée/non mise en œuvre	Non acceptée
35	0	12	3	17	3

**8.16** En 2004, les vérificateurs généraux du Canada, de la Colombie-Britannique et du Nouveau-Brunswick ont déposé simultanément à leur assemblée législative un rapport distinct sur des questions reliées au saumon. Notre rapport se penchait sur l'industrie de la salmoniculture au Nouveau-Brunswick. Ce faisant, nous adressions des recommandations à trois ministères différents :

- le ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture (maintenant appelé le ministère de l'Agriculture et de l'Aquaculture);
- le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux (maintenant appelé le ministère de l'Environnement);

- le ministère des Ressources naturelles.

**8.17** Nous avons présenté 35 recommandations portant sur trois domaines principaux :

- les risques associés à l'industrie de l'élevage en cages du saumon;
- les activités de réglementation;
- les rapports publics sur l'efficacité.

**8.18** Les trois ministères ont mis en œuvre seulement 12 des 35 recommandations. Le manque de progrès nous déçoit.

***Programme de gestion des  
récipients à boisson -  
ministère de  
l'Environnement***

**8.19** Cette vérification faisait suite au travail que nous avons fait sur ce programme en 1994. Nous avons formulé 12 recommandations. Le ministère de l'Environnement a mis en œuvre neuf recommandations, et une autre est partiellement mise en œuvre. Deux recommandations concernant le recyclage des récipients de produits laitiers ne sont plus pertinentes, puisque les récipients sont maintenant acceptés dans les programmes de récupération des boîtes bleues partout dans la province, contrairement à l'approche établie dans un protocole d'entente conclu avec l'industrie qui était en vigueur au moment de la préparation de nos recommandations de 2004.

**8.20** Dans l'ensemble, le ministère a pris notre travail au sérieux. La recommandation que le ministère de l'Environnement a partiellement mise en œuvre a trait aux rapports sur le rendement exigés en vertu de la *Loi sur les récipients à boisson*. Comme nous le montrons au chapitre 7, l'insuffisance des rapports sur le rendement constitue un problème qui est beaucoup plus répandu que pour ce seul programme public.

***Programme des Services des  
foyers de soins - ministère du  
Développement social***

**8.21** Cette vérification a produit 24 recommandations visant à améliorer les méthodes d'inspection des foyers de soins du ministère et les mesures législatives connexes. Le ministère du Développement social (alors connu sous le nom de ministère des Services familiaux et communautaires) a mis en œuvre ou partiellement mis en œuvre 21 de nos 24 recommandations. Comme dans le cas du programme de gestion des récipients à boisson, l'une des recommandations non adoptées a trait à l'amélioration des rapports sur le rendement.

***Programmes financés par le gouvernement provincial de la Société de développement régional***

**8.22** En 2004, nous avons effectué du travail de vérification à la Société de développement régional (SDR) afin de déterminer si la société avait adopté des procédures satisfaisantes pour mesurer et communiquer l'efficacité des programmes et projets financés par le gouvernement provincial. La SDR a mis en œuvre 10 de nos 18 recommandations, et 2 recommandations ont été partiellement mises en œuvre. Trois des recommandations ne sont plus pertinentes.

**8.23** L'une des recommandations avec laquelle la SDR ne semble pas d'accord est que **la SDR surveille durant une période suffisante les résultats énoncés des projets financés afin de déterminer quels sont, le cas échéant, les avantages à plus long terme.**

**8.24** Par exemple, si le financement versé par la SDR était lié à l'emploi de 23 personnes pendant une période de cinq ans, nous nous attendions à ce que la société se préoccupe de connaître le sort de ces emplois après la fin du financement. Les 23 personnes ont-elles encore un emploi? La SDR a-t-elle effectivement créé de l'emploi? La SDR nous a informés qu'il serait difficile d'attribuer les résultats au financement par la SDR une fois que les fonds cessent d'être versés.

**8.25** Un autre point de désaccord est survenu lorsque nous avons recommandé que **la SDR s'assure qu'une évaluation officielle a lieu à la conclusion du programme. Les résultats de cette évaluation devraient être communiqués à l'Assemblée législative et à la population.**

**8.26** La SDR ne semble pas avoir de problème avec la réalisation d'évaluations, mais plutôt avec l'idée de déposer les rapports d'évaluation à l'Assemblée législative. La SDR nous a informés que le processus par lequel la SDR fait rapport au public est le dépôt de son rapport annuel à l'Assemblée législative et une présentation détaillée devant le Comité des corporations de la Couronne.

***Arrangements préalables de services de pompes funèbres – ministère de la Justice***

**8.27** Nous avons adressé au ministère de la Justice deux recommandations visant à mieux protéger les intérêts du public en ce qui concerne les arrangements préalables de services de pompes funèbres. Le ministère avait mis en œuvre les deux recommandations au moment de notre rapport de 2007, de sorte qu'il n'est plus nécessaire d'en faire le suivi cette année.

## Observations sur les recommandations de 2005 et de 2006

### *Observations sur les recommandations découlant de la vérification de 2005 de SNB*

**8.28** En 2005, nous avons effectué une vérification de l'évaluation foncière à des fins fiscales à Service Nouveau-Brunswick (SNB). La dernière recommandation de cette vérification était que SNB communique dans son rapport annuel les résultats de chaque secteur d'activités.

**8.29** En 2005, SNB avait répondu ce qui suit :

*La société suit les principes comptables généralement reconnus. Comme il est noté dans le rapport, les exigences des PCGR en matière de rapport par segment ne s'appliquent pas à SNB. Bien que l'information soit disponible à l'interne et qu'elle soit communiquée périodiquement aux intervenants pertinents, le coût d'une telle ventilation dans les états financiers vérifiés excéderait grandement leur valeur pour le lecteur moyen.*

**8.30** La réponse de 2007 était presque identique :

*Tandis que SNB suit les principes comptables généralement reconnus, les exigences des PCGR en matière de rapport par segment ne s'appliquent pas à SNB. Cette information est disponible à l'interne à la direction et à notre conseil d'administration. Toutefois, en ce moment, nous considérons que le coût de présenter l'information par secteur dans les états financiers vérifiés excéderait grandement la valeur pour le lecteur moyen.*

**8.31** Cette année, SNB a simplement répondu par écrit n'avoir rien à ajouter.

**8.32** Nous ne comprenons pas, vu que l'information est disponible à l'interne, pourquoi la société s'oppose à ce point à la communication de cette information aux députés de l'Assemblée législative et au grand public par l'entremise de son rapport annuel. Comme il semble que SNB a déjà l'information, de dire que fournir « une telle ventilation » entraînerait des coûts supplémentaires importants nous laisse perplexe. Nous ne voyons pas très bien comment ce coût « excéderait grandement la valeur. » Nous estimons que l'obligation de rendre compte au public aidera SNB à mieux gérer ses coûts et démontrera un souci de l'économie et de l'efficacité des programmes du gouvernement.

**Observations sur les recommandations découlant de la vérification de 2006 sur la gouvernance de la SGPNB**

**8.33** Cette vérification traitait en grande partie des pratiques de gouvernance de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, et nous avons adressé la plupart de nos recommandations au conseil et à la direction de la SGPNB. La direction de la SGPNB semble réellement avoir l'intention de mettre en œuvre huit de nos neuf recommandations. Au moment où nous avons effectué notre premier suivi cette année, nous avons constaté que la SGPNB avait adopté quatre des recommandations et en avait mis trois autres partiellement en œuvre. En revanche, nous avons adressé un certain nombre de recommandations au ministère des Finances, et nous ne sommes pas aussi satisfaits en ce qui concerne leur adoption.

**8.34** Nous avons écrit ce qui suit au ministère des Finances au moment de notre rapport initial de 2006 :

*Tandis que nous vous invitons à faire tout commentaire que vous voudriez voir dans notre rapport public, nous tenons particulièrement à attirer votre attention sur les sections suivantes du rapport:*

- *Pages 8-9 Plan stratégique*
- *Pages 10-11 Sous-ministre des Finances – membre d'office du conseil*
- *Pages 15-17 Lettre d'attentes*
- *Pages 24-25 Continuité des membres au conseil*
- *Page 28 Réexamen du rôle de la SGPNB*
- *Page 29 Examen et mise à jour de la loi sur la SGPNB*

**8.35** Le ministère des Finances a refusé notre invitation et choisi de ne pas répondre à notre rapport initial de 2006. De plus, il n'a pas répondu à nos demandes écrites de cette année. Lorsque nous avons poussé la question plus loin en communiquant verbalement avec le ministère, on nous a informés que le ministère ne répondrait pas. En conséquence, nous avons exclu les recommandations correspondantes de la pièce 8.1.

**8.36** Nous tenons aussi à noter qu'il semble que la SGPNB ne soit pas d'accord avec une de nos recommandations de 2006. En 2006, nous avons recommandé :

- **que la SGPNB ajuste les politiques de placement des trois régimes de retraite afin qu'elles se conforment aux attentes du gouvernement provincial en ce qui a trait au**

**paragraphe 17(5) de la loi sur la SGPNB; ou, en l'absence de directives du gouvernement provincial,**

- **qu'elle abolisse l'exigence énoncée dans sa politique de placement actuelle voulant qu'un maximum de 2 % des actifs qu'elle administre soit investi au Nouveau-Brunswick et que les futures décisions d'investir au Nouveau-Brunswick soient prises selon les mêmes critères que les autres décisions de placement.**

**8.37** Nous n'avons pas reçu de réponse de la SGPNB quant à l'issue de cette recommandation en 2008. À la lumière de nos demandes de renseignements et de notre examen de la documentation, il semble que, essentiellement, la SGPNB ne soit pas d'accord avec la recommandation. Nous n'avons pas l'intention d'en assurer le suivi l'année prochaine.

*Observations sur les recommandations de 2006 visant le Service d'urgence 9-1-1 du N.-B.*

**8.38** À la suite du travail sur ce secteur au ministère de la Sécurité publique, nous avons recommandé que **le ministère fasse une déclaration publique claire sur ses intentions quant à la régionalisation de la répartition des services d'incendie et s'assure que la loi lui confère le pouvoir de donner suite à ses intentions.**

**8.39** Le ministère nous a dit qu'il a maintenant reçu un avis juridique indiquant que la loi lui confère le pouvoir de régionaliser la répartition des services d'incendie. Bien que nous ayons demandé une copie de l'avis juridique, le ministère a refusé notre demande.

**Observations générales sur la mise en œuvre des recommandations**

**8.40** Nos recommandations visent à améliorer les programmes du gouvernement. Nous effectuons le suivi annuel de nos recommandations afin de déterminer si les changements proposés ont été adoptés. Nous n'avons pas les ressources nécessaires pour faire des enquêtes exhaustives sur la mesure dans laquelle les ministères ont mis les recommandations en œuvre. Nous espérons que le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne utiliseront ce chapitre afin de tenir le gouvernement responsable de la mise en œuvre de nos recommandations.

**8.41** La pièce 8.4 montre les progrès (ou l'absence de progrès) du gouvernement dans la mise en œuvre de nos recommandations au cours des dernières années.

## Pièce 8.4 La mise en œuvre de nos recommandations

Année	Nombre de recommandations	Recommandations mises en œuvre dans un délai de		
		deux ans	trois ans	quatre ans
1999	99	35 %	42 %	42 %
2000	90	26 %	41 %	49 %
2001	187	53 %	64 %	72 %
2002	147	39 %	58 %	63 %
2003	114	31 %	35 %	42 %
2004	91	30 %	38 %	49 %
2005	89	27 %	38 %	
2006	65	22 %		
<b>Total</b>	882			

**8.42** L'examen des résultats de notre travail de suivi nous amène à constater quelques signes encourageants de la part de certains ministères. Au paragraphe 6.55 du rapport de l'année dernière, nous attirions l'attention sur le ministère du Développement social (alors connu sous le nom de ministère des Services familiaux et communautaires) pour la diligence avec laquelle il avait mis nos recommandations en œuvre. Nous avons constaté la même situation cette année.

**8.43** L'examen des vérifications pour lesquelles le cycle de suivi de quatre ans se termine cette année montre aussi des signes encourageants pour ce qui est de la vérification du programme de gestion des récipients à boisson, des arrangements préalables de services de pompes funèbres et des programmes de la SDR financés par le gouvernement provincial.

**8.44** Cette année, nous avons connu une situation inusitée; en effet, un ministère nous a abordés pour continuer à travailler sur nos recommandations alors que la période de suivi était terminée. En 2007, nous avons achevé le cycle de quatre ans pour le suivi de notre vérification de 2003 sur la gestion de l'absentéisme. Le Bureau des ressources humaines était l'organisme d'exécution visé par cette vérification. Nous signalions l'année dernière que le BRH n'était pas d'accord avec huit de nos recommandations, qu'il n'avait pas mises en œuvre.

**8.45** Cette année, le Bureau des ressources humaines a manifesté un intérêt renouvelé à l'égard de la mise en œuvre de ces huit recommandations avec lesquelles il n'était pas d'accord et d'une

autre qu'il n'avait pas pleinement mise en œuvre. Le BRH aurait pu choisir de placer ses énergies ailleurs, car nous n'aurions plus fait rapport sur ces recommandations de 2003. Mais il nous a abordés pour discuter de son intention de poursuivre le travail sur ces recommandations.

**8.46** Suivant une discussion initiale, nous avons rencontré le personnel du BRH deux fois au cours des derniers mois. Nous avons examiné la documentation décrivant les progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre des recommandations. La diligence et la créativité manifestées dans la remise en chantier de ces recommandations de 2003 nous ont impressionnés. Ainsi, l'une des recommandations consistait pour le BRH à mettre au point dans le système de suivi des congés un déclencheur officiel qui signalerait aux gestionnaires qu'il est temps de s'asseoir avec les employés et d'examiner les situations d'absentéisme qui répondent à certains paramètres programmés dans le système. Le BRH avait déterminé que, vu l'âge du système, il n'était peut-être pas économique d'y intégrer ce déclencheur. La recommandation a toutefois donné aux gestionnaires l'occasion d'apprendre l'existence d'un logiciel qui peut surveiller les absences. Le BRH a aussi mis au point des directives et des guides qui énoncent des moyens que les gestionnaires peuvent utiliser pour régler les questions d'absentéisme avec les employés. En d'autres termes, le BRH s'efforce de satisfaire à l'intention de la recommandation.

**8.47** En revanche, dans le cadre du programme de salmoniculture du Nouveau-Brunswick, visé par des recommandations adressées à trois ministères, 23 des 35 recommandations présentées n'ont toujours pas été mises en œuvre. La pièce 8.4 montre que le taux de mise en œuvre général depuis 1999 est plutôt faible pour la majeure partie de notre travail.

**8.48** Certains cas sont particulièrement difficiles à comprendre, dont le fait que Service Nouveau-Brunswick ne soit pas disposé à publier de l'information financière sectorielle alors que l'information est déjà disponible. Le refus de la SDR de déposer ses rapports d'évaluation pourrait aussi être souligné.

# Annexe

## Contenu

Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans .....	315
---	-----

---

## Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans

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

### Ministère de l'Agriculture et de l'Aquaculture

#### La salmoniculture (2004)

Le chapitre évalue la capacité des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick d'assurer la durabilité économique, environnementale et sociale des activités d'élevage en cages du saumon au Nouveau-Brunswick.

#### Examen des mesures législatives (2000)

Le chapitre examine le degré auquel le ministère satisfait à ses responsabilités administratives en ce qui concerne les mesures législatives qui lui sont affectées et voit si les résultats font l'objet d'une évaluation adéquate et d'un rapport à l'Assemblée législative.

### Ministère de l'Approvisionnement et des Services

#### Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics (2003)

Le chapitre examine si le ministère gère les risques assurables importants associés aux bâtiments publics dont il est responsable.

#### Téléphones cellulaires (2002)

Le chapitre examine si le gouvernement a en place un système adéquat pour administrer l'acquisition et l'utilisation des téléphones cellulaires.

#### Archives provinciales du Nouveau-Brunswick (2001)

Le chapitre examine les activités des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick. Il analyse leur rôle dans l'évaluation et la conservation des documents d'archives.

#### Achats (2001)

Le chapitre examine si le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement.

### **Contrats visant les professionnels en TI (2001)**

Le chapitre présente les résultats d'un examen de 40 contrats de six ministères pour des services de différents professionnels en technologie de l'information.

### **Fonds pour l'aménagement des terres (2000)**

Le Fonds pour l'aménagement des terres achète, aménage et vend des terres au nom du gouvernement. Le chapitre examine si le fonds atteint les objectifs pour lesquels il a été créé. Le chapitre examine également le degré de conformité à la directive gouvernementale sur la cession des biens réels.

## **Bureau des ressources humaines**

### **Gestion de l'absentéisme (2003)**

Le chapitre examine si le gouvernement a des mécanismes et des méthodes en place pour gérer avec efficacité l'absentéisme des employés dans la fonction publique.

## **Ministère du Développement social**

### **Foyers de soins spéciaux et résidences communautaires (2005)**

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

### **Services des foyers de soins (2004)**

Le chapitre examine si le ministère a des procédures appropriées pour s'assurer que les foyers de soins titulaires d'un permis respectent les mesures législatives provinciales visant les foyers de soins, et que les mesures législatives provinciales et les directives ministérielles visant les foyers de soins sont régulièrement examinées et modifiées.

### **Installations de garderie (2003)**

Le chapitre examine si le ministère a des directives et des méthodes appropriées pour assurer le respect des mesures législatives et des normes provinciales visant les installations de garderie.

### **Plan de médicaments sur ordonnance (2001)**

Le chapitre examine le plan gouvernemental qui fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes recevant de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. L'objectif était de déterminer si les ministères ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du plan et que le plan fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

---

## **Ministère de l'Éducation**

### **Entretien des installations (2005)**

Le chapitre examine si le ministre de l'Éducation a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour assurer un entretien approprié des installations scolaires.

### **Transport scolaire (2001)**

Le chapitre examine les systèmes et les méthodes mis en place par le ministre de l'Éducation pour assurer le transport sécuritaire des élèves en provenance et à destination des écoles.

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

### **Services d'alphabétisation pour adultes (2008)**

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

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

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

### **Programmes de développement de l'emploi (2002)**

Le chapitre examine la gestion des programmes de développement économique et voit si des procédures adéquates sont en place pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport.

## **Ministère de l'Environnement**

### **Études d'impact sur l'environnement (2008)**

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

### **Programme de gestion des récipients à boisson (2004)**

Le chapitre examine si le ministère a établi des méthodes satisfaisantes permettant d'évaluer si le programme de gestion des récipients à boisson atteint les résultats escomptés et s'il en fait rapport. Le chapitre fournit également un rapport d'étape sur les progrès que le ministère a réalisés dans la mise en œuvre des recommandations et en réponse aux constatations énoncées dans notre rapport de 1994 concernant le programme de gestion des récipients à boisson.

### **Inspections environnementales (2002)**

Le chapitre examine le processus d'inspection établi par le ministère pour surveiller la conformité aux lois provinciales sur l'environnement et en faire rapport.

### **Qualité de l'eau des puits domestiques (2000)**

Un approvisionnement fiable en eau potable est important pour tous. Environ 40 % de la population du Nouveau-Brunswick qui vit dans une petite ville ou une région rurale compte sur un puits domestique comme source d'eau principale. Deux règlements afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau* contribuent à prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui sont alimentées par un puits domestique nouvellement foré ou creusé, à savoir le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*. Le chapitre examine la mesure dans laquelle le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et le ministère de la Santé et du Bien-être s'assurent de la conformité aux règlements en matière de puits privés.

### **Programme d'intendance des pneus (1999)**

Le chapitre examine l'approche adoptée par le gouvernement pour établir le programme d'intendance des pneus et voit si le ministère supervise le programme conformément à la loi et au règlement. Nous avons aussi examiné la mesure dans laquelle le public est protégé contre le danger d'un incendie de pneus.

## **Ministère des Finances**

### **Dépenses fiscales (2003)**

Le chapitre examine et évalue les processus suivis pour approuver, surveiller et évaluer les programmes de dépenses fiscales et en faire rapport.

### **Gouvernance des régimes de retraite (2002)**

Le chapitre examine si les préposés à la gouvernance de deux régimes de retraite provinciaux ont établi des mécanismes satisfaisants pour mesurer l'efficacité des activités de gestion de l'actif et en faire rapport.

### **Programme de retraite anticipée (2001)**

Le chapitre examine le processus suivi par le gouvernement pour en arriver à la décision d'offrir un programme de retraite anticipée à ses employés.

### **Gouvernance des régimes de retraite (2000)**

Le chapitre examine la structure de gouvernance de quatre régimes de retraite parrainés par le gouvernement provincial.

### **Taxe à la consommation (1999)**

Le 1<sup>er</sup> avril 1997, la taxe de vente harmonisée, administrée par le gouvernement fédéral, a remplacé la taxe à la consommation provinciale. Depuis, le gouvernement a recruté des vérificateurs additionnels pour repérer les taxes non établies. Le chapitre examine l'économie et l'efficacité de cet effort de vérification spécial ainsi que la perception de la taxe de vente en général.

## **Ministère de la Justice et de la Consommation**

### **Surintendant des caisses populaires (2008)**

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

### **Loi sur les prestations de pension (2006)**

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

### **Contribution pour les services de santé (2006)**

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

## **Ministère des Ressources naturelles**

### **Redevances sur le bois (2008)**

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

### **Fonds en fiducie pour la faune (2007)**

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

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

Le chapitre examine si le ministère maintient des processus appropriés pour s'assurer que le système de suivi des produits forestiers de base récoltés sur les terrains boisés privés fonctionne tel que l'exige la *Loi sur le transport des produits forestiers de base*. Il examine aussi si le ministère se sert de l'information fournie par le système de suivi du bois pour évaluer la

durabilité de l'approvisionnement en bois provenant des terres privées du Nouveau-Brunswick et présenter des rapports publics.

#### **Gestion des terres de la Couronne (2001)**

Le chapitre examine les responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne et analyse la capacité du ministère de mesurer l'efficacité des programmes de gestion des terres de la Couronne et d'en faire rapport.

#### **Terres à bois privées (2000)**

Le chapitre examine le rôle du gouvernement pour ce qui est d'encourager l'aménagement des terres à bois privées comme source principale de bois des installations de transformation du bois de la province.

### **Ministère de la Santé**

#### **Évaluation de programmes (2007)**

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

#### **Contribution pour les services de santé (2006)**

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

#### **Plan de médicaments sur ordonnance (2005)**

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

#### **Reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques (2003)**

Le chapitre cherche à savoir si le ministère a en place des processus redditionnels appropriés pour les activités des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques qui sont sous la direction des régies régionales de la santé.

#### **Système de prestation de services aux clients (2002)**

Le chapitre examine pourquoi l'élaboration du Système de prestation de services aux clients, approuvé en 1995 pour un total de 4,5 millions de dollars et qui devait être opérationnel au bout de trois ans, coûte beaucoup plus cher et prend beaucoup plus de temps que prévu. Le chapitre examine aussi s'il y a eu non-respect des arrangements contractuels, des directives gouvernementales ou des mesures législatives provinciales en rapport avec les coûts plus élevés et le temps de réalisation plus long.

### **Plan de médicaments sur ordonnance (2001)**

Le chapitre examine le plan gouvernemental qui fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes recevant de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. L'objectif était de déterminer si les ministères ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du plan et que le plan fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

### **Qualité de l'eau des puits domestiques (2000)**

Un approvisionnement fiable en eau potable est important pour tous. Environ 40 % de la population du Nouveau-Brunswick qui vit dans une petite ville ou une région rurale compte sur un puits domestique comme source d'eau principale. Deux règlements afférents à la *Loi sur l'assainissement de l'eau* contribuent à prévenir les problèmes d'eau potable pour les personnes qui sont alimentées par un puits domestique nouvellement foré ou creusé, à savoir le *Règlement sur les puits d'eau* et le *Règlement sur l'eau potable*. Le chapitre examine la mesure dans laquelle le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et le ministère de la Santé et du Mieux-être s'assurent de la conformité aux règlements en matière de puits privés.

### **Salubrité des aliments (1999)**

Le chapitre examine le rôle de la province dans l'inspection des 2 870 établissements de services alimentaires. L'objectif de ce projet était de déterminer si les systèmes en place et les pratiques courantes sont suffisants pour assurer la conformité des établissements de services alimentaires aux règlements afférents à la *Loi sur la santé provinciale*.

### **Hôpital extra-mural (1999)**

Le 1<sup>er</sup> juillet 1996, l'Hôpital extra-mural est devenu le Programme extra-mural et a été intégré aux corporations hospitalières régionales. Pourquoi une telle décision a été prise? Comment le gouvernement prend-il de telles décisions? L'intérêt que nous portons au processus décisionnel du gouvernement nous a incités à examiner la décision relative à la fusion.

## **Ministère de la Sécurité publique**

### **Bureau du prévôt des incendies (2002)**

Le chapitre examine si le Bureau du prévôt des incendies s'assure adéquatement de la mise en application des dispositions de la *Loi sur la prévention des incendies*, et s'il a en place des mécanismes et des méthodes appropriés sur le plan des ressources humaines pour s'acquitter de manière suffisante de la prestation des programmes provinciaux de protection et de sécurité-incendie.

### **Conducteurs à risque élevé (2001)**

Le chapitre examine si le ministère a en place un système pour repérer les conducteurs de voitures particulières à risque élevé et prendre des mesures appropriées en conséquence. Il examine aussi une classe particulière de conducteurs à risque élevé, les apprentis conducteurs.

## **Ministère des Transports**

### **Agence de gestion des véhicules (2002)**

Le chapitre examine si l'Agence de gestion des véhicules fournit des services de réparation et d'entretien aux automobiles, aux voitures des hauts fonctionnaires et aux camions légers du gouvernement d'une manière qui minimise les coûts et optimise l'efficacité. Le chapitre examine également si l'agence a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour surveiller la consommation de carburant des voitures et des camions légers du gouvernement et en assurer le contrôle.

### **Services de génie-conseil et matériaux routiers (2000)**

Le chapitre examine les procédures que suit le ministère pour obtenir des services de génie-conseil et gérer ses stocks de matériaux routiers. Le chapitre examine également les progrès réalisés par le ministère dans la mise en œuvre de spécifications de produit fini comme garantie de qualité de la construction routière.

## **Vérifications à l'échelle du gouvernement**

### **Examen des rapports annuels des ministères (2008)**

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

### **L'évaluation des programmes dans les ministères (2004)**

Notre objectif pour ce projet était de déterminer l'approche employée par les ministères du gouvernement provincial pour évaluer les programmes.

### **Administration des contrats (1999)**

De plus en plus de services gouvernementaux sont fournis par le secteur privé à la suite de privatisations, de partenariats entre le secteur public et le secteur privé et d'arrangements d'impartition. Par notre travail de vérification dans ce domaine, nous avons voulu déterminer quels mécanismes sont en place pour vérifier si les contrats sont administrés selon les conditions négociées.

### **Location à bail de matériel (1999)**

Nos objectifs de vérification dans le cadre de ce projet étaient de voir si les décisions de louer sont prises en tenant compte du principe d'économie et si les contrats de location sont

comptabilisés correctement dans les livres de la province. Notre analyse et nos conclusions sont fondées sur l'examen de décisions relatives à la location à bail d'ordinateurs personnels, de photocopieuses, de camions-citernes et d'équipement lourd.

### **Mesure du rendement et rapport sur l'efficacité (1999)**

Le gouvernement provincial avait adopté sa première directive sur les rapports annuels il y a dix ans. La directive reconnaît que les rapports des ministères et des organismes sont le principal document de reddition de comptes pour l'Assemblée législative et le public. Le chapitre examine les progrès réalisés au cours des dix dernières années dans le domaine de la mesure du rendement et du rapport sur l'efficacité.

### **Projet routier entre Fredericton et Moncton (1999)**

Le chapitre examine le processus décisionnel qui a mené à la remise d'une demande de propositions à trois soumissionnaires retenus en sélection finale le 27 mars 1997. La demande de propositions montrait clairement que le gouvernement avait l'intention de construire la route au moyen d'un partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Nous avons examiné les objectifs gouvernementaux établis pour le projet et cherché à savoir si d'autres arrangements avaient été envisagés et si la demande de propositions prenait en compte les objectifs gouvernementaux.

## **Vérifications des organismes de la Couronne**

### **Gouvernance des sociétés de la Couronne (2003)**

Le chapitre résume les résultats de nos examens sur la gouvernance des cinq dernières années, examine des méthodes en vigueur ailleurs et formule des recommandations globales sur les mesures que peut prendre le gouvernement provincial en vue d'améliorer la gouvernance des organismes de la Couronne.

### **Énergie NB**

#### **Gouvernance (2005)**

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

#### **NB Agriexport Inc. (2000)**

Le chapitre fait état des résultats d'un examen spécial des activités et de la reddition de comptes de NB Agriexport Inc., effectué à la demande du Comité des corporations de la Couronne.

#### **Régies régionales de la santé (2000)**

Le chapitre résume les observations et les recommandations que le vérificateur général a formulées après avoir aidé le Comité des corporations de la Couronne à tenir ses premières audiences avec les corporations hospitalières régionales.

## **Services Nouveau-Brunswick**

### **Évaluation foncière à des fins fiscales (2005)**

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

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

### **Gouvernance (1999)**

Notre bureau s'intéresse depuis un certain nombre d'années à la gouvernance et à la reddition de comptes des sociétés de la Couronne. Cette année, nous avons examiné les pratiques entourant la gouvernance et la reddition de comptes à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

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

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

## **Société de développement régional**

### **Programmes et projets financés par le gouvernement provincial (2004)**

Le chapitre examine si la Société de développement régional a adopté des méthodes satisfaisantes pour mesurer l'efficacité des programmes et des projets financés par le gouvernement provincial qu'elle administre et en faire rapport.

### **Fonds de développement économique (1999)**

En 1997-1998, le Fonds de développement économique a dépensé plus de 15 millions de dollars pour des projets tels que la commercialisation du tourisme, le développement de l'agriculture, la sylviculture sur les terres de la Couronne et Film Nouveau-Brunswick. Par notre travail dans ce domaine, nous voulions nous assurer que des mécanismes adéquats sont en place pour l'approbation du financement et la surveillance des projets.

## **Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick**

### **Rendement des placements et analyse des coûts (2008)**

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

### **Gouvernance (2006)**

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